



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

**DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE
EMPRESAS**

**Impacto de la Introducción de la Dirección
de la Calidad en el Desempeño
Organizativo: Un estudio Empírico en
Empresas del Sector Hotelero de España**

TESIS DOCTORAL presentada por:
Elizabeth Miriam Torres Santa Cruz
DIRECTOR: Daniel Palacios Marqués
CODIRECTOR: Pedro Soto Acosta

Valencia, Abril 2015

AGRADECIMIENTOS

A Dios por todas sus bendiciones.

A la Universidad Politécnica de Valencia y a la Universidad Privada Boliviana, por concederme la oportunidad de alcanzar este sueño.

A mis directores y guías, por su constante e incondicional apoyo.

A todas las personas e instituciones, que han hecho posible esta investigación.

A mi familia, principalmente a mi hija Lizeth, a quien le dedico este trabajo.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
0.1 INTRODUCCIÓN.....	2
0.2 OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
0.3 ETAPAS Y METODOLOGÍA	5
CAPÍTULO 1	9
GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES	9
1.1 OBJETIVOS Y CONTENIDO DEL CAPÍTULO.....	10
1.2 RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS.....	10
1.2.1 <i>Recursos</i>	10
1.2.1.1 Activos tangibles	12
1.2.1.2 Activos intangibles	12
1.2.2 <i>Capacidades</i>	13
1.2.2.1 Dominio de las capacidades	15
1.2.3 <i>Competencias</i>	16
1.2.4 <i>Competencias Distintivas</i>	17
1.2.4.1 Clasificación de las Competencias Distintivas	19
1.3 VENTAJA COMPETITIVA Y ACTIVOS ESTRATÉGICOS	25
1.3.1 <i>Condiciones para Alcanzar la Ventaja Competitiva</i>	26
1.3.2 <i>Ventaja Competitiva Sostenible</i>	27
1.3.3 <i>Apropiación de las Rentas Generadas</i>	29
1.4 DIFERENTES ENFOQUES DE GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES	30
1.4.1 <i>Escuela Clásica o Tradicional</i>	30
1.4.2 <i>Escuela de Comportamiento Organizacional</i>	31
1.4.3 <i>El Modelo Neoclásico</i>	31
1.4.4 <i>Escuela Cuantitativa</i>	32
1.4.5 <i>El Enfoque Estructural</i>	32
1.4.6 <i>Escuela del Enfoque de Sistemas</i>	33
1.4.7 <i>La Economía Industrial</i>	33
1.4.8 <i>Teoría de Juegos</i>	34
1.4.9 <i>Dirección Estratégica</i>	34
1.5 ENFOQUE BASADO EN LAS COMPETENCIAS.....	36
1.5.1 <i>Enfoque Basado en los Recursos</i>	39
1.5.2 <i>Enfoque de las Capacidades Dinámicas</i>	41

1.5.2.1	Enfoque Basado en el Conocimiento y Aprendizaje.....	44
CAPÍTULO 2		47
LA DIRECCIÓN DE LA CALIDAD Y SU IMPACTO EN LAS ORGANIZACIONES.....		47
2.1	OBJETIVOS Y CONTENIDO DEL CAPÍTULO.....	48
2.2	LA CALIDAD	48
2.2.1	<i>Definición de la Calidad.....</i>	48
2.2.2	<i>Estrategias de Calidad en las Organizaciones.....</i>	50
2.3	FAMILIA DE NORMAS ISO 9000.....	54
2.4	MODELOS FORMALES DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD	59
2.4.1	<i>Modelo Deming y Asociados.....</i>	59
2.4.2	<i>El Modelo EFQM de Excelencia</i>	61
2.4.3	<i>La marca Q de Calidad Turística.....</i>	63
2.5	DIRECCIÓN DE LA CALIDAD.....	64
2.5.1	<i>Conceptualización de la DC.....</i>	66
2.5.2	<i>Dimensiones de la DC.....</i>	69
2.5.2.1	Principios y Prácticas de la DC	70
2.5.3	<i>Un Modelo Integrador de la DC en base a Principios y Prácticas.....</i>	75
2.5.3.1	Orientación al Cliente	76
2.5.3.2	Mejora Continua	78
2.5.3.3	Enfoque en las Personas	79
2.5.3.4	Visión Global	80
2.5.3.5	Interacción entre las Dimensiones de la DC.....	82
CAPÍTULO 3		83
UN MODELO TEÓRICO DE RELACIONES ENTRE LA DC Y EL DESEMPEÑO		83
3.1	OBJETIVOS Y CONTENIDO DEL CAPÍTULO.....	84
3.2	DIRECCIÓN DE LA CALIDAD Y COMPETENCIAS DISTINTIVAS	84
3.2.1	<i>Orientación al Cliente.....</i>	88
3.2.2	<i>Mejora Continua</i>	89
3.2.3	<i>Enfoque en las Personas</i>	90
3.2.4	<i>Visión Global</i>	91
3.3	DC Y DESEMPEÑO DE LAS ORGANIZACIONES	92
3.3.1	<i>Influencia de la DC en el Desempeño Organizativo.....</i>	92
3.3.1.1	DC y Desempeño en el Sector Servicios	98
3.3.2	<i>Diferentes Modelos de la Relación DC y Desempeño</i>	101

3.4	LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS COMO VARIABLE MEDIADORA EN LA RELACIÓN ENTRE DC Y DESEMPEÑO	105
3.4.1	<i>Modelo Teórico de la Investigación</i>	105
3.4.2	<i>Planteamiento de las Hipótesis de Investigación</i>	110
3.4.2.1	La Relación entre principios y prácticas de la DC	111
3.4.2.2	Interdependencia de los principios y prácticas de la DC.....	112
3.4.2.3	DC y la creación de competencias distintivas en marketing	113
3.4.2.4	Las competencias distintivas en marketing y su efecto en el desempeño organizativo	116
3.4.2.5	Las competencias distintivas en marketing como variable mediadora en la relación entre DC y desempeño	119
CAPÍTULO 4		121
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.....		121
4.1	OBJETIVOS Y CONTENIDO DEL CAPÍTULO.....	122
4.2	DESCRIPCIÓN DE LAS UNIDADES DE OBSERVACIÓN.....	123
4.3	DETERMINACIÓN DEL ÁMBITO DE ESTUDIO	123
4.3.1	<i>El Sector Turismo</i>	124
4.3.2	<i>Relevancia del Sector Turismo en España</i>	126
4.3.2.1	Sector Hotelero en España	127
4.3.2.2	Clasificación de hoteles	130
4.4	INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN.....	132
4.4.1	<i>Instrumento de Medida del Constructo DC</i>	133
4.4.2	<i>Instrumento de Medida de las Competencias Distintivas</i>	136
4.4.3	<i>Instrumento de Medida del Constructo Desempeño Organizativo</i>	138
4.5	ENCUESTA Y CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA	143
4.5.1	<i>Diseño de la Encuesta</i>	143
4.5.2	<i>Características de la Muestra</i>	145
4.5.2.1	Tipos de muestra.....	145
4.5.2.2	Tamaño de la muestra	146
4.5.2.3	Datos del Estudio	148
4.6	MODELOS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES.....	148
4.6.1	<i>Modelización con Ecuaciones Estructurales</i>	150
4.6.1.1	Especificación.....	154
4.6.1.2	Identificación.....	154
4.6.1.3	Estimación.....	155
4.6.1.4	Interpretación	155
CAPÍTULO 5		157

ANÁLISIS DE RESULTADOS	157
5.1 OBJETIVOS Y CONTENIDO DEL CAPÍTULO.....	158
5.2 PROPIEDADES DE LAS ESCALAS E INDICADORES UTILIZADOS EN EL DESARROLLO EMPÍRICO.....	158
5.2.1 <i>Dimensionalidad</i>	159
5.2.1.1 Medidas absolutas de ajuste.....	159
5.2.1.2 Medidas incrementales de ajuste	161
5.2.1.3 Medidas de parsimonia.....	162
5.2.2 <i>Fiabilidad</i>	163
5.2.3 <i>Validez</i>	164
5.2.3.1 Validez de expresión o contenido	165
5.2.3.2 Validez de criterio	165
5.2.3.3 Validez convergente.....	166
5.2.3.4 Validez discriminante	166
5.3 EVALUACIÓN DE LA ESCALA DE MEDIDA DE LA DC.....	167
5.3.1 <i>Dimensionalidad</i>	167
5.3.2 <i>Fiabilidad</i>	171
5.3.3 <i>Validez</i>	172
5.3.3.1 Validez de contenido.....	172
5.3.3.2 Validez convergente.....	172
5.3.3.3 Validez discriminante	172
5.4 EVALUACIÓN DE LA ESCALA DE MEDIDA DE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS EN MARKETING	173
5.4.1 <i>Dimensionalidad</i>	174
5.4.2 <i>Fiabilidad</i>	175
5.4.3 <i>Validez</i>	176
5.4.3.1 Validez de contenido.....	176
5.4.3.2 Validez convergente.....	176
5.5 EVALUACIÓN DE LA ESCALA DE MEDIDA DEL DESEMPEÑO ORGANIZATIVO	177
5.5.1 <i>Dimensionalidad</i>	177
5.5.2 <i>Fiabilidad</i>	177
5.5.3 <i>Validez</i>	178
5.5.3.1 Validez de contenido.....	178
5.5.3.2 Validez convergente.....	178
5.6 CONTRASTE DE HIPÓTESIS MEDIANTE LA UTILIZACIÓN DE MODELOS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES	179
5.6.1 <i>Hipótesis Relacionada con los Principios y Prácticas</i>	179
5.6.2 <i>Hipótesis de Interdependencia</i>	180
5.6.3 <i>Hipótesis que Relaciona DC y la Creación de Competencias Distintivas en Marketing</i>	181

5.6.3.1	Ajuste del modelo global.....	181
5.6.3.2	Ajuste del modelo de medida	182
5.6.3.3	Ajuste del modelo estructural.....	183
5.6.4	<i>Hipótesis que Relaciona las Competencias Distintivas en Marketing y el Desempeño Organizativo.....</i>	<i>184</i>
5.6.4.1	Ajuste del modelo global.....	184
5.6.4.2	Ajuste del modelo de medida	185
5.6.4.3	Ajuste del modelo estructural.....	186
5.6.5	<i>Hipótesis que Relaciona el Papel Mediador de las Competencias Distintivas en Marketing entre la DC y el Desempeño Organizativo.....</i>	<i>186</i>
5.6.5.1	Ajuste del modelo global.....	188
5.6.5.2	Ajuste del modelo de medida	188
5.6.5.3	Ajuste del modelo estructural.....	189
CAPÍTULO 6	191
CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	191
6.1	OBJETIVOS Y CONTENIDO DEL CAPÍTULO.....	192
6.2	CONCLUSIONES.....	192
6.2.1	<i>Conclusiones Teóricas</i>	<i>193</i>
6.2.2	<i>Conclusiones del Estudio Empírico</i>	<i>195</i>
6.3	LIMITACIONES DEL ESTUDIO	200
6.4	FUTURAS INVESTIGACIONES	200
CAPÍTULO 7	203
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	203
7.1	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	204
CAPÍTULO 8	227
ANEXOS	227
8.1	CUESTIONARIOS.....	228
8.1.1	<i>Dirección de la Calidad (Principios).....</i>	<i>228</i>
8.1.2	<i>Dirección de la Calidad (Prácticas).....</i>	<i>229</i>
8.1.3	<i>Competencias Distintivas en Marketing.....</i>	<i>230</i>
8.1.4	<i>Desempeño Organizativo.....</i>	<i>231</i>

LISTA DE TABLAS

TABLA 1 ETAPAS DEL ESTUDIO.....	5
TABLA 2 REQUISITOS QUE DEBEN CUMPLIR LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS	28
TABLA 3 COMPARACIÓN DE LOS ENFOQUES TRADICIONAL Y MODERNO DE CALIDAD.....	49
TABLA 4 EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES	51
TABLA 5 LOS OCHO PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA NORMA ISO 9000.....	55
TABLA 6 ALGUNOS SIGNIFICADOS DE LA DC	66
TABLA 7 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA DC EN EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA	71
TABLA 8 DIMENSIONES DE LA DC.....	72
TABLA 9 PRINCIPIOS Y PRÁCTICAS DE LA DC.....	74
TABLA 10 ALGUNOS APORTES SOBRE LA RELACIÓN DC Y DESEMPEÑO.....	94
TABLA 11 APORTACIONES EN CONTEXTO SERVICIOS.....	99
TABLA 12 HOTELES EN ESPAÑA POR COMUNIDADES.....	129
TABLA 13 CARACTERÍSTICAS DE HOTELES POR CATEGORÍA.....	130
TABLA 14 NÚMERO DE HOTELES, PLAZAS E INGRESOS PROMEDIO POR HABITACIÓN DISPONIBLE (REVPAR)	131
TABLA 15 DIMENSIONES DE LA DC.....	134
TABLA 16 COMPETENCIAS DISTINTIVAS EN MARKETING.....	137
TABLA 17 DIMENSIONES EMPÍRICAS DE DESEMPEÑO FINANCIERO Y NO FINANCIERO.....	141
TABLA 18 ESCALA DE MEDIDA DEL DESEMPEÑO ORGANIZATIVO.....	143
TABLA 19 ÍTEMS UTILIZADOS PARA CADA CONSTRUCTO	145
TABLA 20 FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO EMPÍRICO.....	148
TABLA 21 MEDIDAS DE BONDAD DEL AJUSTE DEL MODELO DE MEDIDA	162
TABLA 22 ÍNDICES DE AJUSTE DE LOS MODELOS DE LAS DIMENSIONES INDIVIDUALES PARA PRINCIPIOS	168
TABLA 23 ÍNDICES DE AJUSTE DE LOS MODELOS DE LAS DIMENSIONES INDIVIDUALES PARA PRÁCTICAS.....	168
TABLA 24 CARGAS FACTORIALES ESTANDARIZADAS, ERRORES DE MEDIDA Y PERTURBACIONES PARA PRINCIPIOS DC	169
TABLA 25 CARGAS FACTORIALES ESTANDARIZADAS, ERRORES DE MEDIDA Y PERTURBACIONES PARA PRÁCTICAS DC.....	170
TABLA 26 BONDAD DE AJUSTE DEL MODELO FACTORIAL DE TERCER ORDEN DE LA DC	170
TABLA 27 FIABILIDAD COMPUESTA DE LOS PRINCIPIOS DE LA DC	171
TABLA 28 FIABILIDAD COMPUESTA DE LAS PRÁCTICAS DE LA DC.....	171
TABLA 29 TEST DE LA CHI-CUADRADO PARA EL ANÁLISIS DE LA VALIDEZ DISCRIMINANTE DE LA ESCALA DE MEDIDA DE LA DC	173
TABLA 30 MEDIA Y DESVIACIÓN TÍPICA DE LOS ÍTEMS DE LA ESCALA COMPETENCIAS DISTINTIVAS EN MARKETING.....	174
TABLA 31 CARGAS FACTORIALES ESTANDARIZADAS Y ERRORES DE MEDIDA	175
TABLA 32 ÍNDICES DE AJUSTE DEL MODELO DE MEDIDA.....	176
TABLA 33 MEDIA Y DESVIACIÓN TÍPICA DE LOS ÍTEMS DE LA ESCALA DESEMPEÑO ORGANIZATIVO	177
TABLA 34 CARGAS FACTORIALES ESTANDARIZADAS Y ERRORES DE MEDIDA	178

TABLA 35 ÍNDICES DE AJUSTE DEL MODELO DE MEDIDA	179
TABLA 36 MODELO FACTORIAL PARA LA PRIMERA HIPÓTESIS	180
TABLA 37 ÍNDICES DE AJUSTE DEL MODELO DE LA TERCERA HIPÓTESIS.....	181
TABLA 38 PARÁMETROS ESTIMADOS EN EL MODELO DE MEDIDA EXÓGENO Y ENDÓGENO	183
TABLA 39 PARÁMETRO ESTIMADO E ÍNDICE DE FIABILIDAD EN EL MODELO ESTRUCTURAL DE LA TERCERA HIPÓTESIS	184
TABLA 40 ÍNDICES DE AJUSTE DEL MODELO DE LA CUARTA HIPÓTESIS.....	184
TABLA 41 PARÁMETROS ESTIMADOS EN EL MODELO DE MEDIDA EXÓGENO Y ENDÓGENO	185
TABLA 42 PARÁMETRO ESTIMADO E ÍNDICE DE FIABILIDAD EN EL MODELO ESTRUCTURAL DE LA CUARTA HIPÓTESIS.....	186
TABLA 43 ÍNDICES DE AJUSTE DEL MODELO DE LA QUINTA HIPÓTESIS.....	188
TABLA 44 PARÁMETROS ESTIMADOS E ÍNDICES DE FIABILIDAD EN LOS MODELOS ESTRUCTURALES DE LA QUINTA HIPÓTESIS	189
TABLA 45 EFECTO DIRECTO E INDIRECTO DE DC SOBRE EL DESEMPEÑO ORGANIZATIVO	190

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 JERARQUÍA ENTRE RECURSOS, CAPACIDADES, COMPETENCIAS Y COMPETENCIAS ESENCIALES	17
FIGURA 2 MODELO DE COMPETENCIAS	20
FIGURA 3 ESTRUCTURA JERÁRQUICA DE COMPETENCIAS DISTINTIVAS.....	22
FIGURA 4 LÍNEAS DE PENSAMIENTO DEL EBC	37
FIGURA 5 LA ESPIRAL DE LA CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO	45
FIGURA 6 DIFERENTES DEFINICIONES DE CALIDAD.....	48
FIGURA 7 ESTRATEGIAS BASADAS EN LA CALIDAD EN FUNCIÓN DEL TIEMPO.....	52
FIGURA 8 MODELO DE UN SISTEMA DE CALIDAD BASADO EN PROCESOS.....	56
FIGURA 9 MODELO EFQM DE EXCELENCIA	62
FIGURA 10 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA DC EN PRINCIPIOS Y PRÁCTICAS	76
FIGURA 11 CICLO PECA	78
FIGURA 12 RELACIÓN PROPUESTA ENTRE CRITERIOS DE LA DC, ISO 9000 Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.....	101
FIGURA 13 RELACIONES ENTRE DC, ALTO COMPROMISO DE GERENCIA, ACTITUD DE EMPLEADOS Y DESEMPEÑO	102
FIGURA 14 CORRELACIONES ENTRE PRÁCTICAS DC Y MEDIDAS DE DESEMPEÑO	102
FIGURA 15 MODELO DE RELACIÓN DC Y DESEMPEÑO	103
FIGURA 16 MODELO TEÓRICO DE LAS RELACIONES ENTRE DC, CD Y DO.....	107
FIGURA 17 MODELO TEÓRICO DE LAS RELACIONES ENTRE DC, COMPETENCIAS DISTINTIVAS, Y DESEMPEÑO	110
FIGURA 18 PIB ESPAÑA Y APORTACIÓN DEL TURISMO AL PIB	127
FIGURA 19 ESQUEMA DEL PROCEDIMIENTO PARA DESARROLLAR INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN	133
FIGURA 20 MODELO DE OPERATIVIZACIÓN DE LA DC.....	135
FIGURA 21 MODELO MEDIADOR DE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS EN MARKETING	151
FIGURA 22 ETAPAS DEL PROCESO PARA LA MODELACIÓN DE ECUACIONES ESTRUCTURALES	153
FIGURA 23 DIAGRAMA DE PASOS PARA EL MODELO ESTRUCTURAL DE LA QUINTA HIPÓTESIS	187

RESUMEN

En el entorno actual, altamente competitivo, en el que se desenvuelven las empresas, existe una permanente preocupación por explicar el desempeño, tomando como base la ventaja competitiva, que se relaciona con la heterogeneidad de los activos estratégicos que las organizaciones poseen. La Dirección de la Calidad (DC), considerada como un activo estratégico, puede generar competencias distintivas en el seno de la organización, permitiéndole alcanzar mejores resultados que sus competidores.

El objetivo fundamental de la presente investigación consiste en analizar el impacto de la adopción de la DC en el desempeño organizativo. Con este propósito, a partir de la revisión de los diferentes enfoques utilizados para la gestión de empresas, se adopta como posicionamiento teórico, la visión dinámica del Enfoque Basado en Competencias, que analiza el modo en el que las organizaciones desarrollan sus capacidades específicas y regeneran sus competencias esenciales.

Con estas consideraciones, se construyó el modelo teórico explicativo de las relaciones existentes entre las variables y se formularon las hipótesis del estudio. El modelo fue aplicado a empresas del sector hotelero español, utilizando la metodología de ecuaciones estructurales. Los resultados permiten comprobar que existe una relación positiva y estadísticamente significativa en la introducción de DC y la generación de una serie de competencias distintivas, que a su vez promueven mejores resultados empresariales. Además, con el contraste de la hipótesis clave de la presente tesis doctoral, se demuestra que las competencias distintivas en marketing actúan como variable mediadora en la relación existente entre DC y desempeño organizativo.

Palabras Claves: Enfoque basado en Competencias (EBC), Dirección de la Calidad (DC), Competencias Distintivas, Desempeño Organizativo.

ABSTRACT

Currently, in the high competitive environment in which companies they operate, there is a constant concern to explain the performance on the basis of competitive advantage, which is related to the heterogeneity of the strategic assets that organizations have. Total Quality Management (TQM), considered as a strategic asset, can generate distinctive competences in the realm of the organization, enabling it to achieve better results than its competitors.

The main objective of this research consists of analyzing the impact of the adoption of Total Quality Management in organizational performance. For this purpose, based on the review of different approaches used for companies' management, the dynamic vision of the Competence-based Perspective, which analyses the way in which organizations develop their specific capabilities and regenerate their core competencies, is adopted as a theoretical positioning.

With these considerations, an explanatory theoretical model of the relationships between variables was built and the hypotheses of the study were formulated. The model was applied to the Spanish hospitality industry businesses, using the methodology of structural equations. The results enable to check that there is a positive and statistically significant relationship in the introduction of TQM and the generation of a number of distinctive skills which, in turn, promote better business results. On the other hand, the contrast of the key hypothesis of this doctoral thesis, demonstrates that distinctive competencies in marketing act as variable mediator in the relationship between TQM and organizational performance.

Key words: The Competence-based Perspective, Total Quality Management (TQM), Distinctive competences, Organizational performance.

RESUM

En l'entorn actual, altament competitiu, en que es desenvolupen les empreses, hi ha una preocupació constant per explicar l'actuació, prenent com a base l'avantatge competitiu, que es relaciona amb l'heterogeneïtat dels actius estratègics que tenen les organitzacions. La direcció de la qualitat (DC), considerada com un actiu estratègic, pot generar competències distintives dins de l'organització, permetent d'aconseguir millors resultats que als seus competidors.

L'objectiu principal d'aquesta recerca consisteix en analitzar l'impacte de la instauració de la DC a l'acompliment organitzatiu. Per aquest propòsit, basat en la revisió dels diferents enfocaments utilitzats per a la gestió d'empreses, s'adopta com a posicionament teòric, la visió dinàmica de l'enfocament basat en competències, que analitza la forma en que les organitzacions desenvolupen les seues capacitats específiques i regeneren les seues competències bàsiques.

Amb aquestes consideracions, es va construir el model teòric explicatiu de les relacions entre variables i així les hipòtesis de l'estudi foren formulades. El model es va aplicar a les empreses de l'Hosteleria en Espanya, utilitzant la metodologia d'equacions estructurals. Els resultats permeten comprovar que hi ha una relació positiva i estadísticament significativa en la introducció de DC i la generació d'una sèrie d'habilitats distintives, que al mateix temps promouen millors resultats del negoci. A més a més, amb el contrast de les hipòtesis claus d'aquesta tesi doctoral, es demostra que les competències distintives de màrqueting actuen com a mediador variable en la relació entre la DC i el rendiment organitzacional.

Paraules clau: Enfocament basat en competències (EBC), Direcció de la qualitat (DC), Competències distintives, Rendiment organitzacional

INTRODUCCIÓN

0.1 Introducción

Durante las dos últimas décadas, las organizaciones han experimentado cambios dramáticos en el entorno organizativo, tales como la rápida transferencia tecnológica, la globalización, una mayor conciencia de calidad en los consumidores y los bajos costos de la competencia. Las organizaciones que quieren subsistir y tener éxito, en entornos competitivos y globalizados, se encuentran con la necesidad de alcanzar, de manera eficiente, sus objetivos y resultados. Con esta finalidad, las empresas diseñan e implantan sistemas de dirección, que les permitan establecer políticas y responsabilidades, asignar recursos e identificar y desarrollar actividades claves (Criado y Calvo De Mora, 2010).

Dentro de los sistemas de dirección más utilizados, están los sistemas de dirección de calidad y, entre éstos, los más extendidos en el ámbito empresarial europeo, son la familia de las normas ISO 9000 y los modelos de excelencia como la Dirección de la Calidad (DC), que se traduce del término en inglés "*Total Quality Management*" o TQM (en la literatura sobre el tema, también se traduce como Calidad Total o Gestión de la Calidad Total). Durante las pasadas dos décadas, se han implantado estos programas en muchas organizaciones, como una estrategia de alta calidad que permita una ventaja competitiva sostenible (Agus y Hassan, 2011).

Según García y Ramírez (2010), la DC se ha diseminado considerablemente entre las organizaciones, consecuentemente, los investigadores han estudiado esta forma de dirección, con cierta profundidad. Existen diferentes modelos que se han desarrollado para el estudio de la DC, especialmente los que se centran en analizar el contenido de la DC y aquellos que se dedican a analizar su implantación. En el presente trabajo, se conjuga ambos enfoques para delimitar la DC, es decir, se plantea un modelo integrador en base a sus principios básicos y a las prácticas utilizadas en su implantación.

Considerando la DC como un sistema de dirección empresarial global, las empresas aplican un conjunto de principios y prácticas para obtener una ventaja competitiva (Corredor y Goñi, 2011). La concepción de que las empresas cuentan con un repertorio de competencias y, la consideración de que la acumulación y el desarrollo de éstas son condicionantes de la ventaja competitiva, constituye la esencia del Enfoque Basado en las Competencias (EBC), que se traduce del término en inglés "*the Competence-based Perspective*". Bajo este posicionamiento teórico, en el presente trabajo se analizan las

posibles repercusiones de las iniciativas de la DC sobre el desempeño organizativo, mediante la consecución de ventajas competitivas sostenibles.

El tema del rendimiento o desempeño de una organización, es un tema central de los estudios sobre organización y estrategia. Esta preocupación por el desempeño o *performance* es compartida por todas las ramas de la gestión empresarial y por corrientes importantes, dentro de los campos de la economía y de la sociología. La efectividad de las iniciativas de la DC que resultan en ventajas competitivas sostenibles y mejoran el desempeño organizativo, ha sido el principal sujeto de interés para empresarios y académicos (Arumugam *et al.*, 2009). La función de la DC es ampliamente reconocida como un determinante crítico en el éxito y la sobrevivencia de cualquier organización, sea esta industria manufacturera o de servicios (Demirbag *et al.*, 2006). Previas investigaciones han confirmado que una implantación efectiva de la DC puede llevar a mejoras en el desempeño organizativo.

Las evidencias de la contribución de la calidad y la mejora de la competitividad, de la rentabilidad, la satisfacción de los clientes y la consolidación de una cultura organizativa eficaz para la acumulación de intangibles, han impulsado un espectacular crecimiento del grado de implantación de sistemas de calidad en empresas de todas las actividades, inicialmente con mayor frecuencia, en el sector manufacturero (Talib y Rahman, 2012).

Para Claver *et al.* (2007), a pesar de que el EBC ha recibido una gran atención en las últimas décadas, sobre todo desde el punto de vista teórico, han sido muchos los autores que han defendido la necesidad de una mayor investigación y aplicación empírica de la misma, desarrollando nuevas formas de medir los recursos y las capacidades, sobre todo aquellos considerados como recursos estratégicos para las empresas.

A pesar del gran peso que tienen actualmente el rubro de servicios dentro de la mayor parte de las economías, la mayor parte de los estudios empíricos sobre la DC se han orientado a empresas industriales, o han utilizado muestras que incluían tanto empresas manufactureras como de servicios. A esto, se suma el hecho de que la mayoría de los trabajos sobre calidad en el sector servicios y, particularmente, en turismo, se han desarrollado principalmente desde una perspectiva de marketing, lo que ha ocasionado que muchos de los elementos y componentes de los programas de la DC no hayan sido analizados en los estudios existentes (Serrano *et al.*, 2007).

De esta manera, las investigaciones precedentes han dejado muchos problemas planteados. Los datos recogidos son todavía insuficientes y aún es cuestionable su posible impacto en el desempeño de las organizaciones, especialmente en el sector servicios, por lo que se hace indispensable realizar una investigación, tanto teórica como empírica, con una muestra representativa de empresas, a fin de proponer y adecuar políticas tendientes a mejorar el desempeño organizativo.

Desde el ámbito académico, también es necesario profundizar el análisis de la incidencia de la DC en las organizaciones, mediante estudios empíricos, desde una perspectiva que tenga en cuenta, entre otras cuestiones, que son muchos los agentes y actores que participan en el proceso de implantación de un modelo de DC (Heras *et al.*, 2006).

Se ve necesario, por tanto, plantear esta investigación empírica para la generación de nuevos conocimientos, respecto a cómo funciona la DC y sus repercusiones en los resultados empresariales, analizando esta relación a través de la influencia de la DC, en la generación de competencias distintivas indispensables para competir con éxito en el mundo globalizado. Por tanto, el principal propósito de la presente investigación es el estudio de la función mediadora de las competencias distintivas en la relación entre la Dirección de Calidad y el Desempeño Organizativo, en el marco de la vertiente dinámica del Enfoque Basado en Competencias (EBC).

De esta manera, se intentará analizar el grado en que la introducción de los modelos de la DC permite generar y sostener en el tiempo una serie de competencias, sobre las cuales las organizaciones pueden obtener ventajas competitivas sostenibles, que les permitirá diferenciarse de la competencia y así obtener mejores resultados.

0.2 Objetivo General y Objetivos Específicos

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, para la presente tesis doctoral se plantea el siguiente objetivo general:

“Formular, sustentar y demostrar un modelo en el que se relacionen la introducción en las organizaciones del modelo de Dirección de Calidad, las competencias distintivas en marketing y el desempeño organizativo”

Para lograr el objetivo general, arriba expuesto, se han identificado los siguientes objetivos específicos:

- Realizar una revisión bibliográfica sobre las variables de estudio, incluyendo la conceptualización de las mismas y los principales instrumentos empleados para la medición de éstas.
- Realizar el diseño de un modelo, que permita analizar la relación entre las variables y formular las hipótesis.
- Delimitar el sector de estudio y los instrumentos de medición necesarios para recabar información sobre los constructos.
- Contrastar las hipótesis planteadas, utilizando el modelo de ecuaciones estructurales.
- Analizar y discutir los resultados obtenidos del desarrollo empírico.
- De acuerdo a las conclusiones del trabajo empírico, sugerir las futuras líneas de investigación.

0.3 Etapas y Metodología

La presente tesis doctoral está estructurada en dos etapas. La primera etapa comprende tres capítulos teóricos, que conforman el marco referencial, enfocado a la DC, como un activo estratégico que permite a la empresa la generación de competencias distintivas, para así obtener mejores resultados. La segunda etapa comprende tres capítulos de desarrollo empírico, donde se pretende validar los instrumentos de medida de los constructos, plantear las hipótesis y contrastarlas con el modelo teórico desarrollado. La tabla 1 muestra las etapas consideradas en el estudio.

Tabla 1 Etapas del Estudio

Etapas	Capítulo	Descripción
PARTE TEÓRICA	Capítulo I	<i>Gestión de las Organizaciones</i>
	Capítulo II	<i>La DC y su Impacto en las Organizaciones</i>
	Capítulo III	<i>Un Modelo Teórico de Relaciones entre la DC y el Desempeño</i>
PARTE EMPÍRICA	Capítulo IV	<i>Diseño de la Investigación Empírica</i>
	Capítulo V	<i>Análisis de Resultados</i>
	Capítulo VI	<i>Conclusiones, Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación</i>

Fuente: Elaboración propia

El primer capítulo tiene como objetivo establecer el marco conceptual teórico en el cual se basa la tesis doctoral. La premisa central del EBC, aborda la cuestión fundamental de por qué las empresas son diferentes y cómo pueden alcanzar y sostener una ventaja competitiva. El EBC se fundamenta en investigar los activos estratégicos de una empresa, para explicar, mediante esta posesión, las diferencias en los resultados a lo largo del tiempo, de una determinada organización empresarial dentro de su negocio. Así, se puede deducir, que los elementos centrales de estudio y la unidad básica de análisis estratégico interno, son precisamente los recursos, las capacidades y las competencias. Por ello, en el subtítulo 1.2 se revisan estos tres conceptos nucleares dentro del EBC y se estudian los diferentes tipos de competencias distintivas, que es posible identificar.

En el subtítulo 1.3 se establecen los requisitos que deben cumplir los activos estratégicos, que permiten lograr ventajas competitivas sostenibles. En el subtítulo 1.4 se muestran los diferentes enfoques para la gestión de las organizaciones, que han surgido a través del tiempo. Se desarrollan los más importantes, principalmente el EBC (subtítulo 1.5), con énfasis en las corrientes que son de interés para la presente investigación y su influencia en el logro de la ventaja competitiva sostenible.

El segundo capítulo está dedicado al análisis de los fundamentos teóricos que dan sustento a la DC. En el subtítulo 2.2 se revisa la evolución que ha sufrido la definición de la calidad, que abarca desde la inspección y control de la calidad hasta la denominada calidad total. Se desarrollan los más importantes sistemas de gestión utilizados en la actualidad, la familia de Normas ISO 9000 (subtítulo 2.3), los modelos formales de evaluación de la calidad (subtítulo 2.4) y principalmente, la DC (subtítulo 2.5). Se conceptualiza la DC como un sistema de dirección, en el que se reflejan los principios clave que definen su contenido y las diferentes prácticas necesarias para su implantación.

En el tercer capítulo se analiza el valor de la DC como fuente de competencias distintivas y el efecto que tiene en el desempeño organizativo, que se entiende como sinónimo de los resultados empresariales, así como las variables que intermedian en esta relación (subtítulos 3.2. y 3.3). En el subtítulo 3.4 se trabaja en la creación de un modelo teórico que relaciona estos constructos, introduciendo como variables mediadoras las competencias distintivas en marketing. Como resultado del modelo teórico planteado, se obtiene un conjunto de hipótesis que se contrastarán posteriormente.

La segunda parte corresponde al desarrollo empírico del trabajo, que consta de otros tres capítulos. En el cuarto capítulo se abordan cuestiones relacionadas con el diseño de la investigación empírica, necesarias para contrastar las hipótesis planteadas en el capítulo tercero, y cuyos resultados serán expuestos en el capítulo quinto. El diseño de la investigación comprende un plan básico, que guía las etapas de recolección de datos y el análisis del proyecto. Además, el diseño de la investigación empírica debe ser coherente con los objetivos planteados y con el modelo conceptual.

De acuerdo con estos objetivos básicos, la investigación empírica tiene como objetivo evaluar las escalas utilizadas como instrumentos de medida de los constructos (DC, competencias distintivas y desempeño organizativo), y pretende aplicar la información obtenida de dichos instrumentos de medida, para evaluar los efectos de la DC sobre los resultados, contrastando el modelo teórico elaborado, mediante la técnica del modelo de ecuaciones estructurales.

La delimitación de las unidades de observación y del ámbito de estudio, desarrolladas en los subtítulos 4.2 y 4.3 respectivamente, son cuestiones básicas a abordar en el diseño de la investigación empírica. El subtítulo 4.4 se centra en la descripción de los instrumentos de medida, tanto para la DC, como para las competencias distintivas en marketing y el desempeño organizativo, necesarios para recabar la información que permitirá alcanzar los objetivos de la presente tesis doctoral.

En el subtítulo 4.5 se desarrolla el diseño de la encuesta, que es el modelo de observación utilizado con el fin de obtener la información necesaria para el contraste de las hipótesis. Además, se definen las características de la muestra y se explica el trabajo de campo. Al finalizar este capítulo, en el subtítulo 4.6, se justifica la metodología analítica empleada para el contraste de las hipótesis que, a su vez, viene determinada por los objetivos y la naturaleza de los datos. Así, se argumenta cómo los modelos de ecuaciones estructurales, se convierten en una metodología válida para analizar el impacto de la introducción de la DC en la organización, su relación con el desempeño y las variables que intermedian entre ambos.

El capítulo quinto se dedica al análisis de los resultados obtenidos en la investigación empírica, para contrastar las hipótesis planteadas. En el subtítulo 5.2 se analizan las propiedades de las escalas e indicadores utilizados en el estudio empírico. Los subtítulos 5.3, 5.4 y 5.5 se dedican a la evaluación de las escalas de medida de los constructos tratados en el modelo teórico. En el subtítulo 5.6 se contrastan cada una de las hipótesis,

mediante la utilización de la metodología de ecuaciones estructurales, analizando los resultados y el ajuste de los diferentes modelos.

En el sexto capítulo se presentan las conclusiones de los capítulos teóricos y las correspondientes al desarrollo empírico. Entre las conclusiones importantes del trabajo, se intentará demostrar que, aquellas organizaciones que implantan los principios y las prácticas de la DC, tienen mejor desempeño organizativo y que las competencias distintivas en marketing actúan como variable mediadora en esta relación. Además, que la inclusión en el modelo explicativo de las competencias distintivas contribuye a un mejor entendimiento de la relación DC y desempeño. Finalmente, en el subtítulo 6.3 se establecen cuáles fueron las limitaciones del trabajo y se sugieren futuras líneas de investigación en el subtítulo 6.4.

CAPÍTULO 1

GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

1.1 Objetivos y Contenido del Capítulo

El presente capítulo tiene como objetivo principal, establecer el marco conceptual teórico sobre el Enfoque Basado en las competencias (EBC), que indica claramente, que el capital de competencias obtenido por las organizaciones, puede ser la fuente de una ventaja competitiva y que debería ser considerado en la elaboración de la estrategia de una organización. El subtítulo 1.2 se dedica al desarrollo en profundidad, de los términos recursos, capacidades y competencias. En el subtítulo 1.3 se estudian los requisitos que deben reunir los activos estratégicos, para lograr las ventajas competitivas sostenibles.

A través de los años, las organizaciones han tenido que ir adaptándose a los cambios en el entorno, para hacer compatible el desarrollo de sus actividades con las restricciones impuestas por éste. Así, en el subtítulo 1.4 se muestran los diferentes enfoques que han surgido a través del tiempo para la gestión de las organizaciones y se desarrollan los más importantes (subtítulo 1.5), con énfasis en las corrientes que son de interés para la presente investigación, analizando su influencia en el logro de la ventaja competitiva sostenible.

1.2 Recursos, Capacidades y Competencias

De acuerdo a Gómez (2010), una de las principales causas del problema terminológico y, por tanto, de la confusión que a veces se origina cuando se profundiza en el enfoque basado en los recursos y las competencias, son las distintas posiciones de los autores, en cuanto a lo que son los recursos y las capacidades. En efecto, en diferentes investigaciones se utilizan de forma indistinta y relacionada, expresiones como recursos de la empresa, capacidades organizativas y competencias básicas. Con el objetivo de tener una conceptualización clara de los constructos que se analizan en el trabajo, es importante aclarar estos conceptos.

1.2.1 Recursos

Camisón (2002a) diferencia "recurso en el sentido amplio" de "recurso en el sentido estricto". Un recurso en el sentido amplio, se entiende como aquel medio, que sirve para alcanzar un objetivo marcado de antemano. Es decir, contempla todos aquellos factores de producción, sobre los cuales la empresa puede ejercer un control efectivo, independientemente de que tenga sobre ellos derechos de propiedad. De esta manera,

el concepto de recurso va más allá de la concepción de factor productivo, propio de la teoría económica. Esta conceptualización de recurso incluye también al de capacidad, en la medida en que las capacidades de una empresa son también recursos con los que ésta cuenta.

Por otra parte, el concepto de recurso en el sentido estricto, tiene uso diferenciado al de capacidad. En esta línea, se puede considerar el trabajo de Grant (1991), que concibe los recursos como "insumos para llevar a cabo el proceso productivo". El autor sostiene que "mientras los recursos son la fuente de las capacidades de la empresa, las capacidades son la principal fuente de ventaja competitiva" (Grant 1991:119). Para Camisón (2002 a,b), la palabra recurso se refiere tanto a los activos tangibles como a los intangibles susceptibles de protección legal (es decir, de ejercer sobre ellos derechos de propiedad), que pueden funcionar de manera independiente a las personas.

Al respecto, Pearce y Robinson (2011) consideran tres tipos de recursos: tangibles, intangibles y capacidades organizacionales. Los recursos tangibles son los más fáciles a identificar y se encuentran en los balances. Incluyen materia prima, recursos financieros y otros. Los intangibles son recursos tales como la reputación de la empresa, el conocimiento técnico, las patentes y la experiencia acumulada dentro de la organización. Las capacidades organizacionales no son inputs específicos como los recursos tangibles e intangibles, más bien, serían herramientas (por ejemplo la capacidad y forma de combinar recursos, gente y procesos) que una empresa usa para transformar las entradas en salidas.

Amit y Schoemaker (1993) se refieren a los recursos, como stocks de factores disponibles, que son poseídos o controlados por la empresa y convertidos en productos finales, utilizando un amplio rango de otros activos y de mecanismos de enlace, como la tecnología, sistemas de información directiva, sistemas de incentivos, la confianza entre la dirección y el personal. Penrose, (1959: 67) define a los recursos como "las cosas físicas que la empresa compra, arrienda o produce para su propio uso; así como la contratación de personas, en función de hacer de ellas parte de la empresa".

En el presente trabajo, se considera que el término recurso contiene tanto a los activos tangibles como a los intangibles, en línea con diversos autores, tales como Martínez *et al.* (2010) y Savory (2006). A continuación, se desarrollan ambos conceptos.

1.2.1.1 Activos tangibles

Estos recursos son los más fáciles de identificar y evaluar, debido a que tienen un soporte físico y se concretan en algo material, generalmente, a través de la información que proporcionan los estados contables (Pearce y Robinson, 2011). El objetivo de la gestión de estos activos, es la optimización en su utilización. El principal problema que presentan es que la valoración contable puede no ser significativa para efectos estratégicos (Grant, 1996).

Pertencen a este grupo, los recursos físicos (o capital físico) y los financieros (o capital financiero). Entre los recursos físicos se incluye el equipamiento productivo, inventarios, centros de aprovisionamiento, entre otros. Los recursos financieros se refieren a la estructura de financiación de la empresa, que le permite realizar inversiones en los demás factores. Se restringen a la tesorería, al capital circulante y a las inversiones financieras en la empresa.

1.2.1.2 Activos intangibles

Estos recursos no tienen soporte físico, lo que hace muy compleja su identificación y valoración. Los activos intangibles son susceptibles de protección legal, que pueden funcionar de manera independiente a las personas. Comprenden a los recursos humanos, organizativos, comerciales y tecnológicos; los mismos que son desarrollados a continuación:

a) El capital humano es el recurso intangible no separable por excelencia, ya que es indisoluble de su portador. Comprende, básicamente, a los conocimientos, destrezas y habilidades adquiridas por una persona, que permiten incrementar la productividad y el valor de contribución a la empresa. Incluye a los contactos y relaciones personales, además de otras cualidades individuales como la reputación, lealtad y flexibilidad.

b) El capital organizativo incluye los acuerdos de cooperación que una organización tiene con sus proveedores, distribuidores y socios tecnológicos, además de sus rutinas organizativas y su cultura empresarial. Estos elementos pueden considerarse como mecanismos de vinculación y movilización de los distintos factores productivos empleados, que facilitan la conversión de los inputs en bienes y servicios, creando valor.

c) Los recursos comerciales son aquellos activos comerciales susceptibles de ser objeto de protección legal y cuya propiedad incumbe a la empresa. Normalmente, se derivan de contratos de distribución o de abastecimiento privilegiado o en exclusiva.

d) El stock de capital tecnológico incluye conocimientos relacionados con el acceso, utilización y mejora de las técnicas de producción y las tecnologías de producto. Este recurso se amplía y perfecciona a través de las actividades de I+D, y de la adopción y asimilación de las tecnologías desarrolladas por otras empresas, a las que se accede mediante licencias o por la compra de tecnología incorporada a máquinas y equipos de producción.

1.2.2 Capacidades

La actividad productiva requiere la cooperación y coordinación de grupos de recursos y una capacidad es una habilidad para que un grupo de recursos realice una tarea o actividad (Ferreira *et al.*, 2011). Amit y Schoemaker (1993) definen capacidad como la habilidad de las empresas de usar sus recursos, para influir en un fin deseado. Para Camisón (2002a), las capacidades serían los activos intangibles, vinculados a las personas que los sustentan (empleados, directivos, clientes, proveedores, etc.), o a la empresa, cuya protección legal sería imposible o muy difícil.

En base a la concepción estricta de recurso, se pueden mencionar dos características que permiten diferenciar los términos capacidad y recurso. En primer lugar, una capacidad es específica de la empresa, ya que se encuentra incrustada en la organización y en sus procesos, lo que no ocurre con un recurso. Lo que es distintivo no puede ser comprado o vendido, a menos que se venda la propia organización, o sus subunidades (Teece *et al.*, 1997). Dado que las capacidades están incrustadas en las empresas, si una empresa desapareciera, sus capacidades se disiparían, pero sus recursos pasarían a manos de los nuevos propietarios.

Otra característica, que distingue ambos términos, es que el principal propósito de una capacidad es mejorar la productividad de los otros recursos, que la empresa posee. De acuerdo a Amit y Schoemaker (1993:35), capacidad es la "forma en que la empresa despliega sus recursos de forma combinada". Por tanto se puede pensar en las capacidades como "bienes intermedios", que son generados por la empresa y que mejoran la productividad de sus recursos. Las capacidades surgen del desarrollo e

intercambio de información, y son los medios por los cuales las empresas despliegan sus recursos.

La posesión de un conjunto de recursos no genera ventajas si no se activan eficazmente estos recursos. Por tanto, las capacidades no sólo dependen de los recursos de la empresa sino de su habilidad para combinarlos, integrarlos y movilizarlos. Las capacidades no se limitan a la organización coordinada de un conjunto de recursos, más bien, se requieren patrones de coordinación complejos entre personas y además, entre personas y recursos (Grant, 1991). Las capacidades están basadas en el desarrollo y el flujo e intercambio de recursos entre los miembros de la empresa (Amit y Schoemaker, 1993); y se traducen en conjuntos complejos de rutinas organizativas ordenadas jerárquicamente, que determinan qué hacer y cómo hacer (Nelson y Winter, 1982).

De esta manera, las capacidades no pueden ser adquiridas con facilidad, más bien se tienen que construir, y la meta de un directivo de la organización debe estar orientada a impulsar su desarrollo. Existen dos mecanismos que permiten a los directivos crear rentas económicas en sus empresas: la elección de los mejores recursos y la creación o mejora de las capacidades ya existentes. Además, las capacidades no son una simple consecuencia de la combinación del conjunto de recursos individuales que la empresa controla. Se precisa una actuación deliberada de la dirección de la organización, encaminada a lograr la integración y coordinación de tales recursos, mediante el desarrollo de rutinas organizativas (Urgal, 2005).

Algunos autores han ligado el concepto de capacidad con rutina organizativa. "Una capacidad es una rutina o conjunto de rutinas, esto es, una serie de patrones regulares y previsibles de actividad, resultado de una secuencia de acciones coordinadas" (Fernández, 1993: 182). El concepto de rutina organizativa tiene especial trascendencia para hacer un uso apropiado de los recursos y las habilidades de la empresa. Dietrickx y Cool (1998) distinguen entre flujos y stocks, de acuerdo con una clasificación coincidente con la terminología de recursos y capacidades: los recursos son los stocks disponibles en un momento dado, mientras que las capacidades son flujos que permiten la acumulación de recursos.

Esto conduce a distinguir entre rutinas estáticas y dinámicas. Las rutinas estáticas representan la capacidad para replicar ciertas tareas previamente desarrolladas, aunque con el tiempo mejoran. En cambio, las rutinas dinámicas están relacionadas con el aprendizaje y el desarrollo de nuevos productos y procesos.

1.2.2.1 Dominio de las capacidades

Para García *et al.* (2010), si bien existen diversas formas de clasificar las capacidades, desde una aproximación funcional, en la literatura se señalan básicamente dos tipos: las tecnológicas y las de marketing, que se encuentran en diferentes posiciones de la cadena de valor (Porter, 1985). Las capacidades tecnológicas “aguas arriba” recogen aspectos tecnológicos y productivos de la empresa, y las capacidades de marketing “aguas abajo”, comprenden todos los procesos relacionados con el cliente.

El dominio de las capacidades está formado por los activos intangibles vinculados a las personas que las sustentan, sean éstos directivos, empleados, clientes o proveedores; o a la misma organización, cuya protección legal es difícil. Dentro del dominio de las capacidades se incluyen las humanas, organizativas, comerciales, tecnológicas, financieras y directivas (Camisión, 2002a), que se detallan a continuación:

- a) Capacidades humanas: Formadas por los conocimientos, habilidades, experiencia y capacidad de aprendizaje de los miembros de una organización. No se depositan en la organización, por lo tanto, la organización no puede ejercer ningún control sobre ellas.
- b) Capacidades organizativas: Engloban a la cultura de la organización, su estructura organizativa, las relaciones informales entre sus diferentes miembros y sus sistemas de planificación y control.
- c) Capacidades comerciales: Comprenden las relaciones de la empresa con agentes externos (clientes, proveedores y distribuidores), así como el grado de conocimiento del mercado, siempre que no esté codificado en la organización. También incluye la capacidad para obtener información de los clientes, la habilidad para diseñar y lanzar nuevos productos al mercado, la eficacia del proceso de evaluación y control de las actividades de marketing, entre otros.
- d) Capacidades tecnológicas: Comprenden la inversión, utilización y mejora de las tecnologías que utiliza la empresa, con el fin de mejorar sus procesos y los productos/servicios que ofrece. Incluye la capacidad para obtener información del estado de la ciencia y las tecnologías relevantes, la habilidad para generar tecnologías de proceso avanzadas, etc.

e) Capacidades financieras: Se orientan a la gestión del capital de la empresa, como por ejemplo: la capacidad para obtener información sobre mercados financieros, con el fin de optimizar la gestión financiera; la habilidad para obtener financiación a un coste medio bajo, entre otros.

f) Capacidades directivas: Se despliegan con el fin de coordinar y dar una identidad a todo el proceso de obtención de valor. Incluye la capacidad de los líderes para articular una visión estratégica, así como la capacidad de interpretar efectivamente el entorno en relación a posibles oportunidades y amenazas.

Autores como Grant (1996) y Nelson y Winter (1982), consideran que las capacidades se estructuran de forma jerárquica. Por ejemplo, Grant (1996) agrupa las capacidades en tres niveles. En el primer nivel se encuentran las capacidades estáticas, asociadas con las actividades funcionales de la empresa. En el segundo nivel se encuentran las capacidades dinámicas y en el tercer nivel, se incluyen las capacidades relacionadas con el aprendizaje.

Para desarrollar una capacidad es necesaria la combinación de recursos y/o capacidades de jerarquía inferior, por tanto, las capacidades resultan de la combinación de activos tangibles y/o intangibles. De esta manera, la esencia de la capacidad es su carácter de intangibilidad, debido a que su principal componente es el conocimiento para el desarrollo de las diferentes actividades organizativas.

1.2.3 Competencias

Sobre los términos capacidad y competencia también existe discrepancia en la bibliografía. Algunos autores, como por ejemplo Prahalad y Hamel (1990) consideran que tienen el mismo significado y son utilizados indistintamente, aunque existe literatura que los diferencia (Savory 2006, Camisón, 2002a). Por ejemplo, Savory (2006), define estos términos de la siguiente manera:

- Competencia es la capacidad organizacional de utilizar recursos para obtener un objetivo deseado.
- Capacidad es la habilidad de coordinar el uso de una combinación de estos recursos.

Al respecto, Teece *et al.* (1997) entienden por competencia, al conjunto de habilidades tecnológicas diferenciadas, activos complementarios, rutinas organizativas y

capacidades, que posibilitan la base para la competitividad de la empresa. Hall (1992) define las competencias como aquellas operaciones que la empresa es capaz de realizar, a través de la integración de un conjunto de activos, es decir, lo que la empresa hace, en contraposición a lo que tiene.

Para identificar y explotar las competencias de la empresa, es necesario que todos los niveles en la organización conozcan bien los conceptos de recursos, capacidades y competencias esenciales (Javidan, 1998). Una jerarquización de estos conceptos se muestra en la figura 1, donde se puede apreciar que los recursos se encuentran en el nivel más bajo, que denota menor dificultad y menor valor y, en el tercer nivel, se encuentran las competencias que coordinan e integran las capacidades.

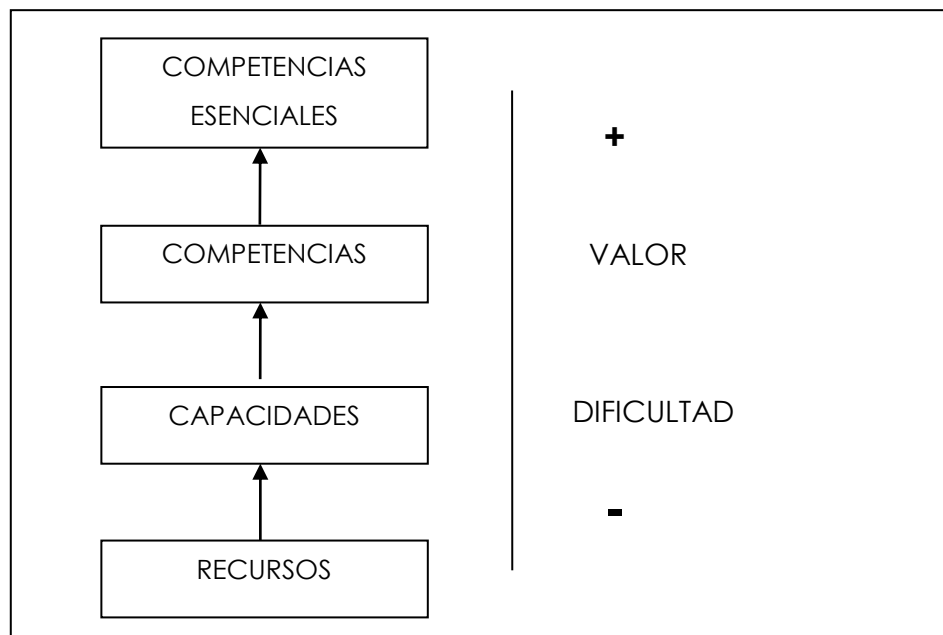


Figura 1 Jerarquía entre recursos, capacidades, competencias y competencias esenciales

Fuente: Javidan (1998)

1.2.4 Competencias Distintivas

Cada organización desarrolla competencias a partir de sus recursos y, cuando están especialmente bien desarrolladas, se convierten en la fuente de ventajas competitivas de la empresa (Pearce II y Robinson, 2011). Se entiende por "competencia distintiva", aquello que la organización realiza mejor que sus competidores (Selznick, 1957). Hamel y Prahalad

(1994), utilizan el término “competencias esenciales” para referirse a estas capacidades fundamentales.

De acuerdo a la figura 1, el nivel de mayor valor corresponde a las competencias esenciales, formadas por los conocimientos, habilidades y destrezas, compartidas por todas las unidades de negocio de la organización y que son el resultado de la integración de las competencias de las distintas unidades. Las competencias esenciales o distintivas, llamadas también, competencias nucleares, centrales o *core competences*, se obtienen por la explotación conjunta de diversos recursos, en los que la organización es especialmente hábil y le permite obtener ventaja competitiva. A diferencia de los activos físicos, las competencias esenciales no disminuyen con el uso, más bien, mejoran cuando son utilizadas y compartidas.

La cartera de competencias de una empresa conforma el origen de la ventaja competitiva. Prahalad y Hamel (1990) identifican tres características de las competencias nucleares:

- Permiten el acceso a una amplia variedad de mercados.
- Aumentan significativamente el valor del producto para el usuario final.
- Permiten la armonización de tecnologías y habilidades de producción, las cuales serán difícilmente imitables.

Desde este punto de vista, se concibe a la empresa no sólo como un conjunto de negocios, con mayor o menor relación, sino más bien, como un conjunto de aptitudes y competencias, que se pueden aplicar a distintos ámbitos de actividad.

Una conceptualización de las competencias distintivas o esenciales, de forma que defina su dominio de la manera más completa posible, de acuerdo a Camisón (1999) es la siguiente: “Las competencias distintivas o esenciales de una empresa se pueden definir como los recursos y capacidades, que se dirigen hacia la realización de actividades, que permitan la consecución de ciertos objetivos y que cumplen simultáneamente las condiciones de ser activos estratégicos, capacidades dinámicas y estar basadas en activos intangibles”.

Al respecto, Camisón (2002a) plantea tres fases en la conceptualización de las competencias distintivas de una organización, que se resumen a continuación:

- a) En la primera fase, el concepto se equipara al de fortalezas de la empresa en relación a sus competidores, propuesto en trabajos clásicos de estrategia. Así, Selznick (1957) entiende competencia distintiva, como lo que puede hacer bien la empresa.
- b) En la segunda fase se amplía el concepto y se desarrollan las características que deben poseer los recursos y capacidades, para estimarse como activos estratégicos. Las competencias distintivas se entienden como recursos y capacidades difícilmente imitables por los competidores.
- c) En la tercera fase, se hace un análisis más dinámico del concepto, estableciendo que una ventaja competitiva sostenible debe sostenerse sobre las capacidades dinámicas.

Las organizaciones poseen competencias distintivas que les permiten competir. De esta manera, la competitividad de una empresa se basa en sus competencias esenciales. La utilización y aprovechamiento de los recursos es clave para alcanzar diferencias con otras empresas. En consecuencia, es preciso que la empresa disponga de capacidades o competencias distintivas básicas o esenciales. De acuerdo a Martin y Navas (2006), el carácter estratégico se encuentra en el grado de complejidad del recurso o capacidad, y para determinar ese grado de complejidad se acude a la complementariedad (número de recursos o capacidades combinadas para crearla y número de relaciones establecidas entre los mismos). Para Savory (2006), a pesar de sus características de estabilidad, las competencias esenciales también sufren cambios a lo largo del tiempo, provocados por diferentes procesos internos y externos a la organización.

1.2.4.1 Clasificación de las Competencias Distintivas

Generalmente, se utiliza el criterio funcional o la clasificación basada en la cadena de valor. Según Snow y Hrebiniak (1980), se diferencian diez áreas funcionales: dirección general, dirección financiera, marketing y ventas, investigación de mercados, I+D de productos, ingeniería, producción, distribución, asuntos legales y personal. Sin embargo, Grant (1996) considera que las clasificaciones no representan satisfactoriamente la estructura de las capacidades organizativas de la empresa y que las capacidades más importantes, son aquellas que nacen de la integración de las capacidades funcionales individuales.

Lado *et al.* (1992) establecen una clasificación de las competencias, según las actividades que se desarrollan en el proceso de generación de valor. Así, se distinguen

dos grandes tipos de competencias en la realización de actividades primarias (competencias basadas en inputs y outputs) y otros dos grupos de competencias en las actividades de soporte (competencias directivas y transformacionales), tal como se muestra en la figura 2.

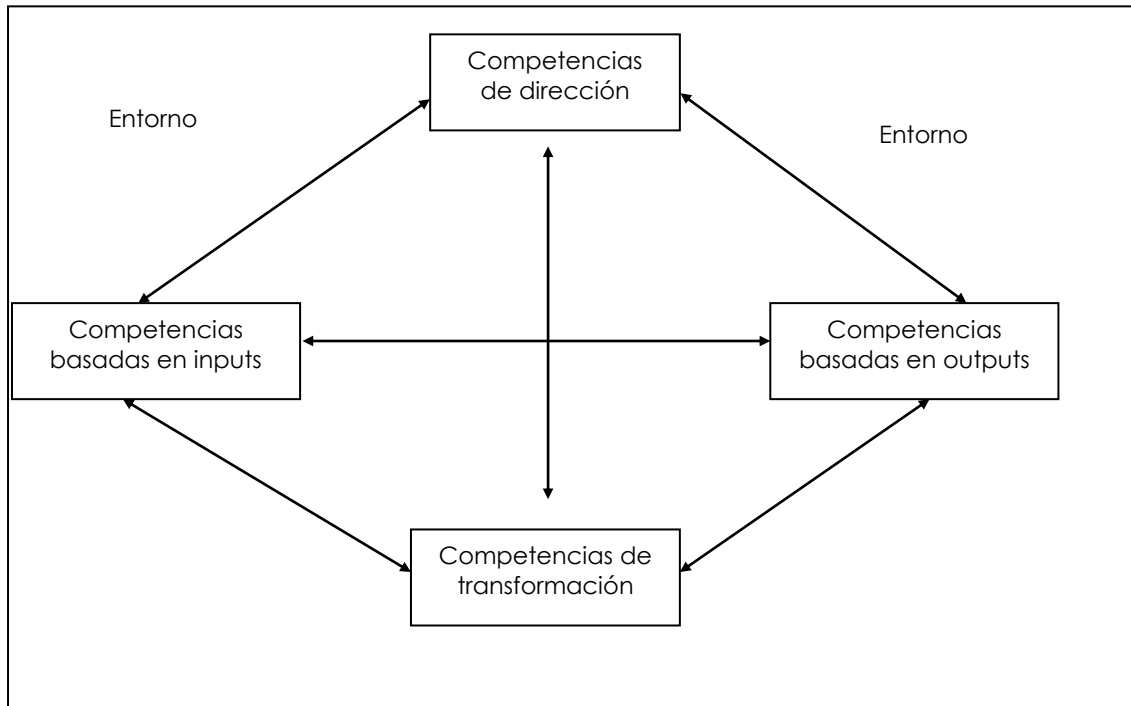


Figura 2 Modelo de competencias

Fuente: Lado et al. (1992)

Con esta clasificación se distinguen, desde un punto de vista de procesos, las diferentes categorías de competencias, que poseen características necesarias para sostener ventajas competitivas. Estas categorías se delimitan en función de las actividades desarrolladas en el proceso de generación de valor, de la siguiente manera:

- a) Competencias directivas: Determinan la visión estratégica de la organización, la forma de comunicarla a sus empleados y delegarla, para llevarla a cabo. Actúan como resorte para el desarrollo del resto de competencias. De ahí, la importancia que tienen para la generación de rentas y la sostenibilidad de la ventaja competitiva. Se sitúan en un nivel jerárquico superior. El resto de competencias puede situarse en un mismo nivel ya que interaccionan entre ellas.

- b) Competencias basadas en los inputs o recursos: Derivan de la acumulación de recursos tangibles e intangibles, y a través de los procesos de transformación sirven para crear nuevos productos y servicios que dan valor a los clientes. Las competencias de dirección eficaces son capaces de movilizar adecuadamente este tipo de competencias.
- c) Competencias de transformación: Equivalen a las "competencias de arquitectura", requeridas para convertir de forma ventajosa los inputs en outputs (Lado *et al.*, 1992).
- d) Competencias basadas en los outputs: Son las más visibles en el mercado, resultan de la utilización de las competencias desarrolladas anteriormente. Lado *et al.* (1992:87) las definen como "activos estratégicos invisibles basados en el conocimiento".

Por otra parte, Fernández y Suárez (1996:75) proponen una clasificación de las competencias distintivas con la siguiente jerarquización:

- a) Capacidades de primer nivel o estáticas: Relacionadas con las actividades funcionales de la empresa.
- b) Capacidades de segundo nivel o de coordinación: Facilitan la integración de las actividades funcionales e incluyen las competencias asociadas con el cambio y la innovación.
- c) Capacidades de tercer nivel o dinámicas: Incluyen las capacidades de aprender a aprender y de aprender más rápido que la competencia.

En la figura 3, se muestra una clasificación de las competencias distintivas combinando los criterios funcional y de cadena de valor, e introduciendo una estructura jerárquica de competencias (Palacios, 2002).

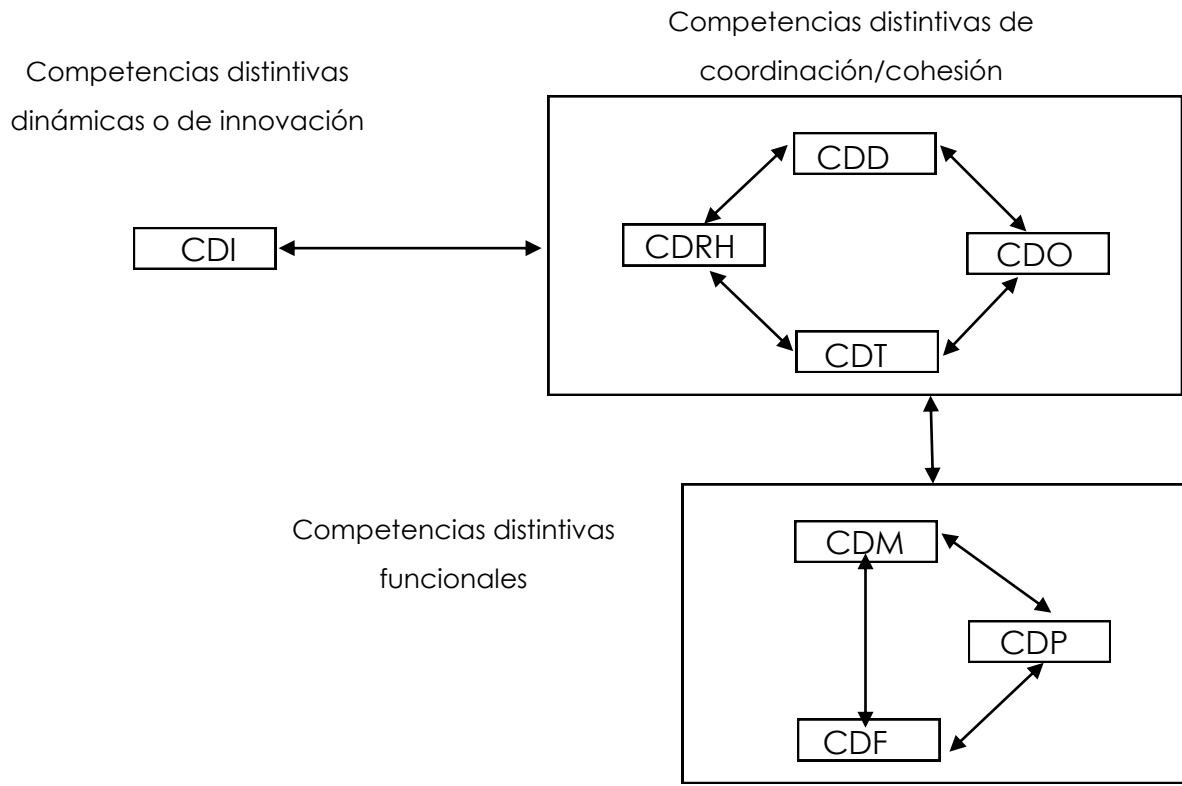


Figura 3 Estructura jerárquica de Competencias Distintivas
Fuente: Elaboración propia con base a Camisón (2002a)

donde:

CDI Competencias Distintivas Dinámicas o de Innovación

CDD Competencias Distintivas Directivas

CDRH Competencias Distintivas en RRHH

CDT Competencias Distintivas Tecnológicas

CDO Competencias Distintivas Organizativas

CDM Competencias Distintivas en Marketing

CDP Competencias Distintivas en Producción

CDF Competencias Distintivas en Finanzas

Así, se pueden distinguir tres niveles de competencias distintivas, detallados a continuación:

a) Competencias distintivas de primer nivel

Estas competencias se asocian con las actividades funcionales de la empresa. Reflejan aquellas competencias más ligadas con la orientación actual de la empresa, con la implementación de la estrategia y con la cadena de valor. Se destacan las competencias distintivas en finanzas, producción y marketing, que se estudian a continuación:

Las competencias distintivas en finanzas hacen referencia a la gestión del capital de la empresa. Incluyen el conocimiento disponible sobre los mercados financieros, la eficacia en la planificación y el control financiero, entre otros.

Las competencias distintivas en producción engloban la eficacia del proceso, la habilidad para fabricar sobre pedido y ajustar el diseño del producto a las necesidades del cliente, la habilidad para seleccionar las mejores ubicaciones para las instalaciones productivas, la habilidad para mantener un bajo nivel de stocks sin deterioro del servicio, etc.

Las competencias distintivas en marketing están involucradas con el grado de eficacia de los esfuerzos que hace la empresa, con el fin de lograr en el mercado una reputación innovadora y creativa. Incluyen, por ejemplo, la capacidad para obtener información de los clientes y mercados actuales, capacidad para distribuir los productos ampliamente.

Bruni y Verona (2009), proponen clasificar las competencias distintivas en marketing en dos tipos: las operativas y las dinámicas. Los autores introducen el término "competencias distintivas dinámicas de marketing", para referirse a aquellas competencias orientadas a captar, desarrollar e integrar el conocimiento del mercado, que permiten desarrollar nuevos productos/servicios y modelos de negocios.

b) Competencias distintivas de coordinación y cohesión o de segundo nivel

Las competencias distintivas de segundo nivel facilitan la integración de ciertas actividades funcionales, buscando continuamente nuevas combinaciones de recursos y capacidades que se ajusten al mercado o que generen cambios (Eisenhardt y Martin,

2000; Teece *et al.*, 1997). Es decir, para que las competencias funcionales se activen, será necesario que también existan determinadas capacidades directivas y organizativas que provean un marco adecuado para su desarrollo. De esta manera, incluyen las competencias distintivas directivas, tecnológicas, organizativas y de recursos humanos, desarrolladas a continuación:

Competencias distintivas directivas se refieren a los conocimientos y habilidades en las que la dirección está cualificada especialmente. Para Lado *et al.* (1992) estas capacidades ocupan una posición central en la creación y coordinación del resto de las capacidades de la empresa. Incluyen el conocimiento del negocio por parte de los directivos, su capacidad para analizar y seleccionar las mejores decisiones, y su capacidad para detectar y explotar asimetrías en los mercados de factores estratégicos. También forma parte de este tipo de competencias el estilo de dirección o habilidad de liderazgo.

Competencias distintivas tecnológicas están relacionadas con las decisiones de inversión, utilización y mejora de las tecnologías de producto y proceso, que maneja una organización.

Las competencias distintivas organizativas constituyen un marco potenciador o inhibidor del desarrollo de otros grupos de competencias. Abarcan aspectos relacionados con la cultura organizativa, sistemas de recompensa e incentivos, diseño organizativo y rutinas organizativas, que se explican a continuación:

- *Cultura organizativa*: Incluye la capacidad de la empresa para implantar un clima organizativo de colaboración, compromiso con el bienestar de los empleados; valores culturales de los miembros de la organización, aspectos como la satisfacción de empleados con el trabajo y el logro de sus objetivos personales, el grado de fidelidad de los empleados con la organización y el grado de ausencia o de absentismo laboral, entre otros.
- *Sistemas de recompensa e incentivos*: Comprenden la importancia otorgada en la organización a recompensas no monetarias y el grado de conocimiento y de aceptación de los criterios de evaluación, promoción y recompensa.
- *Diseño organizativo*: Hace referencia a la definición de roles, estructuración de tareas, compromiso a largo plazo con el empleado y planes de carrera basados en la experiencia y dedicación a la empresa.

- *Rutinas organizativas*: La empresa puede lograr competencias distintivas organizativas a medida que sus rutinas de control, planificación, coordinación, procesos de trabajo, etc., sean inimitables y se diferencien de las utilizadas por sus competidores.

Competencias distintivas en recursos humanos: Una adecuada selección, formación, promoción y remuneración, de los recursos humanos, se traduce en un incremento de sus habilidades, conocimientos, experiencia y capacidad de aprendizaje. Comprende también, las cualidades sociales del personal, su capacidad de comunicación efectiva y empatía, su habilidad para construir y liderar redes sociales, su disposición a introducir y aceptar cambios en sus tareas y entornos laborales, entre otros.

c) Competencias distintivas dinámicas o de innovación

De acuerdo a Nieves y Haller (2014), actualmente la literatura aclara el rol de las capacidades dinámicas en el fortalecimiento, reconfiguración y mejora de los recursos existentes en una organización, de tal manera que la organización pueda mantener sus ventajas competitivas en el tiempo. Las competencias distintivas dinámicas son las que permiten a la empresa la renovación de las capacidades y de los recursos que ya posee (Camisón y Boronat, 2004). Teece et al. (1997) utilizan este término para referirse a nuevas formas de conseguir ventajas competitivas. Engloban las capacidades relacionadas con la capacidad de aprender (Collis, 1994), la habilidad para el uso y la transferencia de conocimiento, la habilidad para gestionar la I+D+I, etc.

1.3 Ventaja Competitiva y Activos Estratégicos

Para Urgal (2005), el carácter estratégico de un recurso o de una capacidad, deriva de su disposición para sustentar una ventaja competitiva, que conduzca a la generación de una renta sostenible en el tiempo y sea susceptible de apropiación por parte de la organización.

Diferentes autores han usado diferentes conceptos para referirse a los recursos y capacidades determinantes de la ventaja competitiva sostenible de una organización. Entre los términos utilizados para describir a los elementos impulsores de la ventaja competitiva se encuentran: activos, recursos, capacidades y competencias (Barney, 2003). En los siguientes subtítulos se establecen las características que deben cumplir estos activos estratégicos, para generar ventajas competitivas sostenibles.

1.3.1 Condiciones para Alcanzar la Ventaja Competitiva

En la bibliografía existente sobre el tema, se puede apreciar que tampoco existe unanimidad entre los diversos autores, cuando se trata de establecer las características que deben cumplir los recursos y capacidades para conseguir ventajas competitivas sostenibles. Sin embargo, existe un conjunto de características comunes en todos los estudios. Malaver y Vargas (2003), haciendo referencia a Barney (1991), señalan cuatro criterios que debe ostentar una capacidad para ser considerada distintiva:

- Debe ser valiosa (crear valor en la organización al neutralizar los peligros o aprovechar las oportunidades).
- Debe ser rara (poseerla un número reducido de competidores o mejor ninguno).
- Debe ser insustituible (no poseer equivalentes estratégicos).
- Debe ser costosa de imitar (si se desarrolla gracias a condiciones históricas únicas, cuando sus causas y usos son inciertos o cuando es causada por fenómenos sociales complejos). Debe ser difícil de imitar (si otras organizaciones no la pueden desarrollar con facilidad).

Al respecto, Martínez *et al.* (2010) resumen las características y condiciones, que los activos deben cumplir para considerarse estratégicos, en los siguientes puntos:

- Tener valor o contribuir a la mejora del desempeño de la empresa (Barney, 1991).
- Resistir a la duplicación por parte de los consumidores (Amit y Schoemaker, 1993).
- Que su valor pueda ser apropiado por la organización. Es decir que los recursos deben generar rentas, permitir la sostenibilidad de dichas rentas en el tiempo, y permitir que la empresa se apropie de ellas.

Para Barney (1991), una empresa alcanza una ventaja competitiva cuando está implantando una estrategia de valor que no está siendo implantada simultáneamente por ningún competidor, actual o potencial. Entonces, se entiende como ventaja competitiva aquello que distingue favorablemente a una empresa o a sus productos/servicios de los de sus competidores, ante los ojos de sus clientes o usuarios finales. Desde esta perspectiva, disponer, por ejemplo, de una moderna infraestructura, o de elevados recursos financieros, no será una ventaja competitiva, mientras no se vean reflejadas convenientemente en el bien o servicio, de tal manera que los agentes externos a la empresa valoren lo suficiente como para comprarlo.

De esa manera, la obtención de resultados extraordinarios, de forma sostenida en el tiempo, como consecuencia de un posicionamiento favorable en el mercado, sólo es posible si esa posición se apoya en la posesión y protección de recursos y capacidades superiores. Las empresas crean ventaja competitiva al percibir o descubrir nuevas y mejores formas de competir en un sector y trasladarlas al mercado (Porter, 1993). Esto puede manifestarse en: cambios en los productos y procesos, nuevos enfoques de marketing, nuevas formas de distribución y nuevos conceptos de ámbito.

Estos criterios crean un potencial para lograr la ventaja competitiva, y si la empresa quiere obtener esta ventaja sobre sus rivales, tendrá que organizarse para usar estos recursos. Por todo lo anteriormente expuesto, la obtención de ventajas competitivas se debe tanto a la posesión de ciertos activos estratégicos, como a las competencias distintivas, que permiten aprovechar de forma eficaz dichos activos. Si una empresa desea ser competitiva, es necesario que busque ventajas competitivas en la capacidad esencial de generar sus productos (Hamel y Prahalad, 1994). Además, dichas capacidades o competencias, permiten a la organización entrar en nuevos mercados y crear nuevos productos.

Habiendo analizado los requisitos necesarios para alcanzar la ventaja competitiva, se establecen, en el siguiente subtítulo, las condiciones que deben reunir los activos estratégicos para permitir una posición competitiva que sea duradera y defendible.

1.3.2 Ventaja Competitiva Sostenible

Alcanzar una ventaja competitiva sostenible, permite a la empresa mejores resultados económicos o ingresos superiores al promedio. El EBC sostiene que las empresas alcanzan ventajas competitivas, cuando están ligadas a la posesión de recursos clave, que tienen ciertas características, tales como valor, barreras a imitar y apropiar. Una ventaja competitiva sostenible puede ser obtenida, si la organización efectivamente despliega estos recursos en sus mercados y/o productos. Por su complejidad, por su alto componente tácito y su especificidad, las competencias son los recursos más susceptibles de lograr una ventaja competitiva sostenible. Si bien, el valor de un recurso o capacidad es una condición necesaria, no es suficiente para garantizar tanto el logro y sostenibilidad de la ventaja competitiva, como la apropiación de las rentas que éstas generen. En este sentido, el recurso o capacidad debe poseer otra serie de cualidades.

En la literatura se distinguen tres factores que deben cumplir las competencias que dispone una empresa para que puedan reportar beneficios (Palacios, 2002): la posibilidad de alcanzar una ventaja competitiva, la capacidad de mantener esa ventaja conseguida, y la apropiación por parte de la empresa de las rentas que se logran como consecuencia de las ventajas competitivas conseguidas. En la Tabla 2 se presentan los diferentes modelos de condiciones teóricas, considerando los tres factores.

Tabla 2 Requisitos que deben cumplir las competencias distintivas

Factores	Grant (2007)	Peteraf (1993)	Amit y Schoemaker (1993)	Barney (1991)
Logro de ventaja competitiva.	Relevancia Escasez	Heterogeneidad	Correspondencia con factores estratégicos. Escasez	Valiosos Escasez
Sostener la ventaja competitiva.	Durabilidad Transferibilidad Replicabilidad	Movilidad imperfecta Límites ex post a competencia	Durabilidad Transferibilidad imperfecta Transparencia	Inimitables Insustituibles
Apropiación de las rentas.	Derechos de propiedad. Poder negociación relativo. Arraigo.	Límites ex ante a la competencia	Apropiabilidad	

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, obteniendo recursos heterogéneos e inamovibles y satisfaciendo los requerimientos de valor, rareza, imperfecta imitabilidad, e insustitubilidad, los recursos de una empresa pueden llevar a alcanzar ventajas competitivas sostenibles. Como se puede ver en la tabla 2, la sostenibilidad de las ventajas competitivas se relaciona al cumplimiento de los siguientes requisitos (Grant, 2007):

- a) **Durabilidad:** Se relaciona con la tasa a la cual un activo se deprecia o se vuelve obsoleto. Para que las ventajas competitivas sean duraderas, las competencias deben depreciarse o hacerse obsoletas, en la menor medida posible (Grant, 1991). Entonces, una renovación o inversión en estas competencias puede disminuir su

grado de depreciación. Para Hall (1993), los activos intangibles tienen una tasa de depreciación menor.

- b) **Transferibilidad:** Se refiere a la habilidad para adquirir un recurso o una capacidad, es decir, la medida en que éstos son movibles entre las empresas. Las fuentes de inmovilidad son: inmovilidad geográfica de los recursos naturales, información imperfecta con relación a la calidad y a la productividad, complementariedad entre recursos, y capacidades organizacionales.
- c) **Replicabilidad (Inimitabilidad):** Se refiere a la imposibilidad de los competidores de copiar los recursos que otorgan a la empresa la ventaja competitiva (Barney, 1991; Grant, 1991). En la literatura se mencionan tres razones para que un recurso sea imperfectamente imitable: la historia única de la empresa, la ambigüedad causal y la complejidad social.

1.3.3 Apropriación de las Rentas Generadas

De acuerdo a lo expuesto en la tabla 2, la tercera condición que deben cumplir las competencias que dispone una empresa, para que puedan reportar beneficios, es la apropiación de las rentas generadas. Al respecto, Peteraf (1993) desarrolló un modelo capaz de sintetizar las principales aportaciones que explican las condiciones que deben satisfacer los recursos y capacidades, de tal manera que emerja una ventaja competitiva sostenible y que permita la apropiación de rentas. Dichas condiciones se conocen como las piedras angulares de la competitividad y son: heterogeneidad, límites ex-post a la competencia, movilidad imperfecta y límites ex-ante a la competencia, que se explican a continuación:

- a) **Heterogeneidad:** La distribución heterogénea de los recursos y capacidades determina las diferencias en los resultados de las empresas. De esta manera, las empresas con recursos y capacidades superiores alcanzarán mayores niveles de desempeño. La ventaja competitiva sólo ocurre en situaciones de heterogeneidad de los recursos de la empresa.
- b) **Límites ex-post a la competencia:** Si la ventaja competitiva que crea la empresa es imitada por los competidores, automáticamente queda inhabilitada, por lo que es necesario introducir obstáculos a la imitación o límites ex-post a la competencia. Estos obstáculos dificultan que las empresas competidoras

instaladas o potenciales competidores, puedan duplicar los recursos y capacidades, con mejores resultados.

c) La movilidad imperfecta: La movilidad imperfecta de los activos estratégicos de una empresa impide que su valor extraordinario se convierta en un coste de oportunidad y sea anulado. Si un activo no tiene valor fuera de la empresa a la cual está asociado, será completamente intransferible o inamovible, por ejemplo, la reputación empresarial.

d) Límites ex-ante a la competencia: Esta condición implica que deben existir limitaciones para evitar que los competidores actuales o potenciales competidores puedan acceder a la posición superior y privilegiada que ha logrado la empresa cuando adquiere los recursos que le dan esa posición dominante. Así, la empresa puede disfrutar de las rentas generadas, ya que los costes incurridos son inferiores.

1.4 Diferentes Enfoques de Gestión de las Organizaciones

Los motivos que conducen a las empresas a disfrutar de la posición de una ventaja competitiva sostenible, constituyen la principal preocupación de la literatura estratégica. Para Ivanov y Avasilcai (2014), en los últimos años debido al entorno dinámico en el cual compiten las organizaciones, se ha desarrollado un considerable interés para medir el desempeño, con el principal propósito de evaluar la posición actual de la organización y también para apoyar a los directivos a crear e implementar una mejor estrategia.

En el intento de alcanzar y mantener las ventajas competitivas a través del tiempo, se han desarrollado diferentes enfoques que permiten comprender, explicar y predecir mejor los fenómenos que ocurren en las organizaciones. Estos enfoques se han desarrollado en un espacio no vinculado entre la perspectiva económica y del comportamiento organizacional, de esta manera los aportes fueron sesgados hacia cada perspectiva. A continuación, se realiza una breve descripción de las más importantes corrientes del pensamiento empresarial, estudiando las distintas escuelas.

1.4.1 Escuela Clásica o Tradicional

La revolución industrial produjo un aumento acelerado y desorganizado de las empresas, provocando así la necesidad de incrementar la eficiencia y competencia de las organizaciones. Los impulsores de este movimiento son Frederick Taylor y Henry Fayol.

Taylor desarrolló la “Escuela de Administración Científica”, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria, por medio de la racionalización del trabajo del operario. Fayol desarrolló la “Teoría Clásica”, con el objetivo de aumentar la eficiencia de la empresa a través de su organización, y de la aplicación de los principios generales de la administración con bases científicas.

La Escuela de Administración Científica hace énfasis en las tareas y promueve una repartición de responsabilidades. Así, la gerencia asume el planeamiento, la supervisión se encarga de la asistencia continua y la ejecución es realizada por el operario. Por el contrario, la Teoría Clásica concibe a la organización como una estructura y sostiene que cada empresa puede ser dividida por funciones (técnicas, administrativas, comerciales, financieras, contables y de seguridad). Para Fayol, la administración es un todo, mientras que la organización es una de las partes. En esta teoría los aspectos organizacionales se analizan de la dirección a la ejecución y del todo a las partes, contrario a la anterior.

1.4.2 Escuela de Comportamiento Organizacional

Esta escuela se divide en dos enfoques: humanístico y del comportamiento. Dentro del humanístico, surge la Teoría de las Relaciones Humanas, con énfasis en la persona y su grupo social, tomando en cuenta los aspectos sociológicos y psicológicos, que comenzó a tener vigencia a partir de los años treinta. Las principales figuras son Elton Mayo, Kurt Lewin, Roberto Tannenbaum y Ralph White.

A partir de los años cincuenta, surge en los Estados Unidos la Teoría del Comportamiento. En esta teoría la preocupación por la estructura se desplaza hacia los procesos y hacia la dinámica organizacional. Sobresalen autores como John Watson, Fernando Motta, Abraham Maslow, Herbert Simon y Frederic Herzberg.

1.4.3 El Modelo Neoclásico

Este modelo centra su análisis en la competitividad internacional, es decir, la capacidad para competir en los mercados internacionales, de los países o regiones, más que en la empresa individual. De esta manera, la competitividad internacional de un país, vendría determinada por las ventajas derivadas de los recursos productivos disponibles.

La Corriente Neoclásica, también llamada Enfoque Universalista de la Administración, no es una escuela conceptualmente definida, más bien es un movimiento heterogéneo, que se inicia después de la segunda guerra mundial, para ajustarse a la nueva situación de las

empresas (Adler, 2004). Se distinguen dos orientaciones, los neoclásicos del sector industrial, que son seguidores de Taylor (Henry Gantt, Henry Ford, Harold Maynard, L. Alford y John Immer) y los neoclásicos del campo administrativo, seguidores de Fayol (Luther Gulick, Lindall Urwick, James Mooney, Harold Koontz y Cyril O'Donell).

1.4.4 Escuela Cuantitativa

Esta escuela, llamada también de investigación de operaciones, comienza a utilizarse en empresas nacionalizadas inglesas después de la segunda guerra mundial. Se basa en la utilización de métodos, técnicas e instrumentos científicos matemáticos (Programación Lineal, Simulación, Simplex, Teoría de Colas o Líneas de Espera, Teoría de Juegos, PERT-CPM o Programación por Camino Crítico, Lote Económico de Producción y de Compras, Análisis de Stock, Transporte, Programación Cuadrática y Programación Dinámica), que se utilizan más en niveles operativos, ya que la mayoría de los que se desempeñan en la dirección no siempre los manejan. Especialistas en el tema son: Ackoff, Arnoff y Churchman.

1.4.5 El Enfoque Estructural

Por medio de este enfoque, la visión de los aspectos internos de la organización adquiere otra dimensión, una visión más amplia que incluye a la organización y a su relación con otras organizaciones dentro de una sociedad de mayor amplitud. Se estudia en dos partes: La Teoría de la Burocracia y la Teoría Estructuralista, que da continuidad a la anterior. La primera nace como una reacción a las injusticias de las prácticas administrativas, presentadas al inicio de la Revolución industrial. Destacan en esta teoría Max Weber, Robert Merton, Philip Selznik y Alvin Gouldner.

El principal aporte es el análisis de las estructuras de los mercados y de las características determinantes de su funcionamiento. Además, introduce conceptos como el reconocimiento de la competencia imperfecta en la mayoría de los mercados, la importancia de las variables de diferenciación del producto y no sólo de los precios y costes relativos, y la consideración de la industria o sector como el marco de análisis más apropiado.

1.4.6 Escuela del Enfoque de Sistemas

Para Adler (2004), las nuevas corrientes del pensamiento convergen hacia el Enfoque de Sistemas o Teoría General de Sistemas, como la herramienta más indicada para la evolución de la administración. Actualmente, esta escuela ha alcanzado mucho éxito, dado que existe la necesidad de un análisis integral e interdisciplinario, con una visión globalizadora de cada una de las funciones desarrolladas en la organización.

Las anteriores escuelas hacen énfasis en algunos aspectos de lo que sucede en el ámbito de las empresas, pero ninguna se encarga de comprender a la organización en su plenitud. Esta teoría es de carácter totalizante, es decir, los sistemas no pueden entenderse en su totalidad con la utilización del análisis aislado y exclusivo de cada una de sus partes. La intervención del enfoque sistémico en el ámbito empresarial significa un avance incomparable en el progreso del conocimiento sobre la empresa. Se destacan: Charles y Peter Schoderbek, Jay Forrster, Russell Ackoff, Stafford Beer, Igor Ansoff, Daniel Bell, y en el área de la producción Wickham Skinner, Martin Starr, Edwards Deming, Joseph Juran, Shigeo Shingo, Sellchi Nakajima.

1.4.7 La Economía Industrial

La Economía Industrial surge en el primer tercio del siglo veinte, como un intento de los economistas por conciliar la evidencia empírica sobre el comportamiento y resultados de las empresas, con las predicciones que proporciona la Teoría Neoclásica. La evidencia empírica muestra la existencia de grandes organizaciones cuyas actividades se reparten en varias industrias y por lo tanto están muy lejos de la especialización que sugieren las ventajas de la división de trabajo. Las industrias por su parte, están controladas por pocas empresas y el control se mantiene durante largos intervalos de tiempo, que permite a estas empresas fijar precios del output por encima de sus costes de producción. Es decir, se aleja sustancialmente de las características estructurales que aseguran un funcionamiento competitivo de los mercados.

El modelo de Porter (1985) es la expresión más popular del paradigma estructuralista, de la economía industrial dominante durante las dos últimas décadas del siglo veinte. El paradigma "Estructura-Conducta-Desempeño" establece los vínculos que existen entre la estructura de los mercados, la conducta de la empresa o naturaleza de la competencia en la industria y sus resultados. Cada industria se caracteriza por unas variables que determinan las principales reglas de juego, y regulan la competencia entre las empresas

(por ejemplo diferencias en tamaño, crecimiento de la demanda, costes en la industria). Este enfoque adopta una postura menos determinista e incorpora la Teoría de Juegos para estudiar la dinámica competitiva entre las empresas rivales de una industria.

1.4.8 Teoría de Juegos

La Teoría de Juegos se ocupa del estudio formal de aquellas situaciones, donde un agente debe tomar una decisión, y estar consciente, que tendrá consecuencias para otros agentes. Un juego se describe a través de sus elementos: jugadores, acciones, información, estrategias, resultados y equilibrios. Aunque, esta teoría es útil en la representación de la secuencia de interacciones estratégicas entre empresas rivales, el proceso está sujeto a un conjunto de reglas establecidas de antemano y que no admiten cambios, es decir, no permite explicar situaciones dinámicas caracterizadas por cambios constantes e inesperados.

La aplicación de la teoría de juegos al análisis económico, se produce sobre todo en el campo de interés de la disciplina llamada Economía Industrial, centrada en el estudio de los mercados, principalmente aquellos en los que las empresas actúan en condiciones de competencia imperfecta. Contrariamente a lo que ocurre en mercados perfectamente competitivos, o en mercados monopolísticos aunque por diferentes motivos, donde los beneficios de cada empresa dependen solo de las variables de decisión que ella controla; en la competencia imperfecta y de modo particular en mercados oligopolistas, los beneficios de cada empresa dependen de sus decisiones y de las decisiones de los demás.

1.4.9 Dirección Estratégica

La teoría de la firma y la organización industrial clásica han postulado la homogeneidad de las empresas dentro de cada industria; y fundamentalmente, a partir de los años setenta, se difunde un conjunto de nuevas perspectivas que reivindican la heterogeneidad (Camisón *et al.*, 2007). Cuando la teoría de juegos ingresa en el estudio de los mercados, a través de la economía industrial, se generaliza el término "estrategia", llegando a una coincidencia terminológica, entre una rama importante en la teoría económica como es la economía industrial y la estrategia empresarial, parcela integrada en los estudios genéricamente denominados de "management".

Autores como Michael Porter han acuñado el término "estrategia competitiva", como síntesis de la integración entre la corriente más informal de la estrategia empresarial y el estudio de la competencia estratégica, que realiza la economía industrial. La nueva concepción del sistema de dirección, exigida por el cambio estructural del entorno, a partir de los años setenta, da origen a un proceso de acercamiento a la realidad que inicia su "etapa de madurez", y corresponde al enfoque conocido como Dirección Estratégica (Bueno, 1996).

Durante varias décadas se consideró que las condiciones externas eran determinantes de la competitividad empresarial. Sin embargo, debido a que las condiciones externas son las mismas para las empresas del mismo sector industrial, la justificación de los distintos niveles de rentas debiera proceder de las condiciones internas, en este aspecto surge un nuevo enfoque que centra su atención en el análisis de los activos que poseen y/o controlan las empresas, así como en sus diferencias y en la importancia que tiene este hecho para explicar la evolución de los resultados (Barney, 1991).

Para Ouakouak *et al.* (2014), la dirección estratégica se preocupa en cómo las organizaciones construyen y sostienen la ventaja competitiva. La estrategia competitiva resume la respuesta que una empresa da a las amenazas y oportunidades, y se hace efectiva a través de la eficiente utilización de los recursos internos en las etapas del proceso productivo, capaces de crear utilidad o valor de los bienes intermedios (Porter, 1985). Las aportaciones de Porter se han integrado en la corriente principal de la estrategia empresarial. Al mismo tiempo, este autor es referenciado, frecuentemente, en trabajos teóricos o empíricos de Economía Industrial. Por tanto, la estrategia competitiva delimita hoy una parte importante de los estudios sobre estrategia.

Las cinco fuerzas competitivas (nuevos ingresos, amenaza de sustitución, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los actuales competidores) reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores. Los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales son todos "competidores" para las empresas en un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares (Porter, 1995). El poder colectivo de estas cinco fuerzas competitivas determina la capacidad de ganar de las empresas de un sector industrial, en promedio, tasas de inversión mayores al costo de capital.

Una vez superada la “etapa de madurez”, en los primeros años de los noventa surge un movimiento científico preocupado por construir bases comunes que puedan facilitar la construcción de una teoría general de la estrategia o la creación de un “nuevo paradigma” para la Dirección Estratégica (Bueno, 1996).

Así, las ventajas competitivas generan un importante y fértil conjunto de teorías, desde la teoría de la ventaja competitiva de Porter (1985), actualizada en 1991 como Teoría Dinámica de la Estrategia, hasta los distintos planteamientos de la Teoría de los Recursos (iniciada por Penrose, 1959, seguida por Wernerfelt, 1984, y otros autores) y la Teoría de las Capacidades, en las que destacan Nelson y Winter (1982). El concepto y el enfoque teórico sobre la ventaja competitiva es fundamental para entender el contenido de la Dirección Estratégica, pero dicha ventaja quedaría sin sustento positivo si no se hubieran desarrollado estas teorías, que se describen en el siguiente subtítulo.

1.5 Enfoque Basado en las Competencias

Para Ordoñez y Lytras (2008), el Enfoque Basado en las Competencias (EBC), recibe gran atención en la literatura de dirección estratégica y su principal contribución ha sido la teoría de la ventaja competitiva sostenible, que permite destacar la importancia que tienen las competencias específicas de la empresa en la estrategia y en el éxito empresarial. El EBC surge como denominador común de una serie de teorías e investigaciones, que destacan el papel de los recursos y capacidades, como los elementos cruciales para explicar la posición competitiva alcanzada por la empresa (Knudsen, 1996).

La posesión de competencias únicas y específicas, implica que algunas empresas obtengan mejores resultados que otras, de manera prolongada en el tiempo. De esta manera, el EBC ofrece una interpretación esclarecedora sobre las diferencias en los resultados empresariales. Esta propuesta teórica parte de la definición de la empresa, como un conjunto de recursos y capacidades, a la vez que investiga cuáles son las verdaderas raíces de las ventajas competitivas, lo cual permite justificar la formulación de determinada estrategia empresarial o la forma de saber competir en su entorno.

Desde hace más de una década, ha habido una diversa colección de contribuciones en el área de dirección estratégica y económica, orientada a refinar el concepto del EBC, o bien usarlo como marco base para abordar cuestiones empíricas y conceptuales. En la

figura 4, se aprecian las diferentes líneas de pensamiento, que han permitido el desarrollo del marco conceptual del EBC.

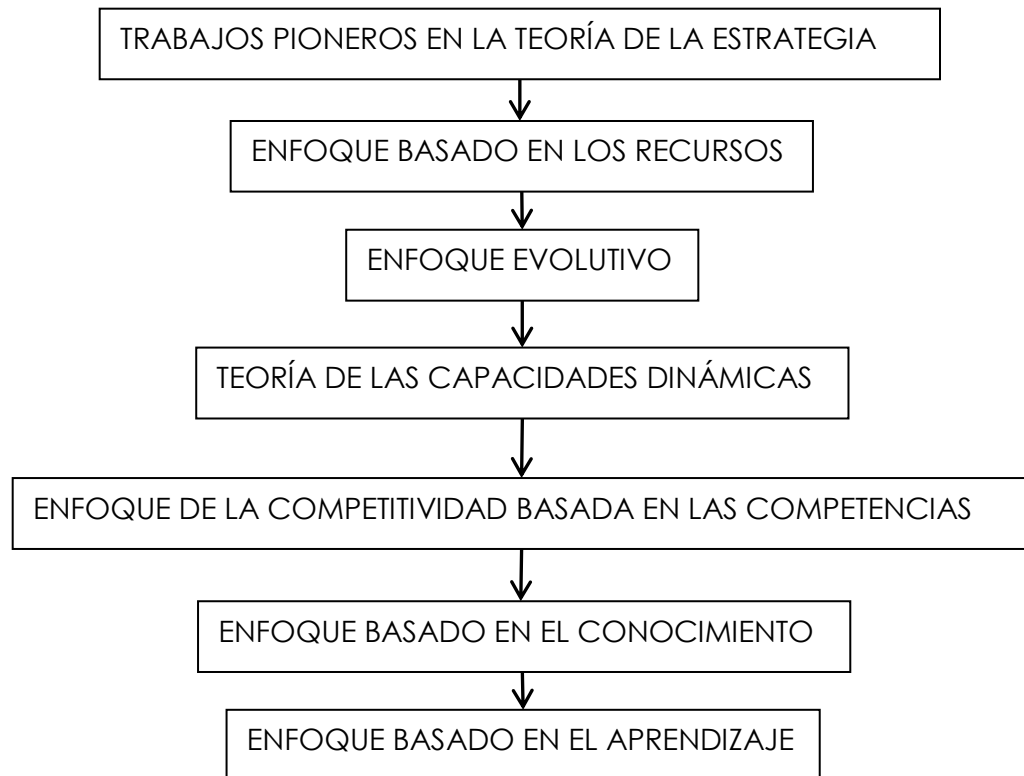


Figura 4 Líneas de pensamiento del EBC

Fuente: Camisón (2002b)

A continuación, se realiza una breve descripción de cada una de las corrientes que conforman el EBC.

a) Trabajos Pioneros en La Teoría de la Estrategia

Entre los primeros trabajos relevantes de la dirección estratégica, se encuentra la obra de Selznick (1957), "Liderazgo en Administración: Una Perspectiva Sociológica", que resalta la importancia de la competencia distintiva y el liderazgo acentuado, coincidiendo con las primeras escuelas estratégicas enfocadas en las fortalezas internas y las capacidades directivas de la empresa. También, se destaca el trabajo clásico de Penrose (1959) en el que se define la empresa como una colección de recursos heterogéneos, que pueden explicar la diferencia de la

posición competitiva entre las empresas y donde las competencias se conciben como fortalezas, que permiten aprovechar las oportunidades en los mercados.

b) Enfoque basado en los Recursos

El Enfoque Basado en los Recursos (EBR), argumenta que los recursos de una organización que son simultáneamente valiosos, raros, imperfectamente imitables e imperfectamente sustituibles son una importante fuente de ventaja competitiva (Barney, 1995). Este enfoque sustituye las presunciones de la teoría neoclásica (que sostiene que todas las empresas son iguales), por el concepto de heterogeneidad e imperfecta movilidad de los recursos entre las empresas (Peteraf, 1993; Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Según estos autores los recursos son los activos disponibles y controlables por la empresa, tanto físicos, tecnológicos, humanos como organizativos.

c) Enfoque Evolutivo

En este enfoque, la empresa se interpreta como un conjunto de normas y procedimientos organizativos que se intentan transformar, para buscar un ajuste satisfactorio con el entorno. El enfoque evolutivo analiza cómo la empresa se adapta al entorno y cambia en el tiempo, a través de un proceso de búsqueda de nuevas y más beneficiosas rutinas (Nelson y Winter, 1982).

d) Enfoque basado en las Capacidades Dinámicas

Centra su atención en el conjunto de conocimientos y habilidades que crean las competencias esenciales de la empresa. Insiste en el valor estratégico de recursos de orden superior o capacidades dinámicas, que facilitan la generación y renovación de las competencias distintivas y de las ventajas competitivas. La competitividad de las empresas se basa en las capacidades y habilidades que éstas poseen. Se destacan los trabajos de Teece *et al.* (1997), Teece y Pisano (1998).

e) Enfoque de la Competitividad basada en las Competencias

Este enfoque se preocupa del estudio de los procesos de generación, potenciación y desarrollo de las competencias. Se visualiza la empresa como un conjunto de competencias aplicables a distintos campos de actividad, vinculadas

por un tronco tecnológico común. Se destacan Eisenhardt y Martin (2000), Prahalad y Hamel (1990).

f) Enfoque basado en el Conocimiento

Parte de la premisa que el conocimiento es el activo clave que explica la competitividad empresarial y que las empresas son entidades heterogéneas generadoras de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995). Los autores identifican cuatro niveles de conocimiento: individual, grupal, organizativo e inter-organizativo.

g) Enfoque basado en el Aprendizaje

Este enfoque se centra en la forma en la que las personas interpretan o dan sentido a sus experiencias en el trabajo. El aprendizaje organizativo es una actividad social y cognitiva. Los individuos son seres sociales que construyen juntos la comprensión de lo que les rodea y aprenden de la interacción social dentro de sistemas, como son las organizaciones.

Tomando en cuenta todas estas líneas de pensamiento, se pueden distinguir dos amplias versiones dentro del EBC (aunque en ocasiones se presentan interrelaciones): el Enfoque basado en los Recursos y el Enfoque de las Capacidades Dinámicas. Ambos enfoques pretenden explicar las competencias básicas o esenciales de la empresa, pero se centran en naturalezas distintas de los orígenes de la ventaja competitiva; una más orientada al equilibrio, se centra en los temas básicos del EBR y, la otra versión con un carácter más dinámico incorpora el resto de las aportaciones del EBC. En los siguientes subtítulos, se desarrollan ambas versiones.

1.5.1 Enfoque Basado en los Recursos

Para Martínez *et al.* (2010), la visión de la empresa basada en el EBR, es un planteamiento teórico sobre la heterogeneidad de las empresas. Trata de responder la cuestión de porqué las empresas que compiten en la misma industria o sector experimentan grandes diferencias en sus resultados de desempeño y sostiene que los recursos que manejan las organizaciones en un determinado sector, pueden ser idiosincráticos. Por tanto, esas empresas podrán ser heterogéneas y dicha heterogeneidad podrá ser de larga duración, puesto que los recursos que pueden controlar las empresas, no son perfectamente movibles.

El Enfoque Basado en los Recursos (EBR) se centra en el análisis de las características de activos o competencias y de los procesos de acumulación de éstos, que hace posible lograr y mantener una posición competitiva. Este enfoque se sitúa junto a aquellas perspectivas teóricas que muestran una insatisfacción con la teoría neoclásica de la empresa. La mayor contribución de este enfoque es haber generado una serie de conceptos alternativos que sirven para explicar la construcción de una ventaja competitiva (Lado *et al.*, 1992).

La parte central de este enfoque, son las ventajas competitivas generadas por la empresa, a partir de un conjunto único de recursos (Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Barney, 1991; Grant, 1991; Dierickx y Cool, 1989). El EBR ha llevado el enfoque de la dirección estratégica hacia la parte interna de la empresa. Su significado fue reconocido cuando la obra *Resource-based View of the Firm*, de Birger Wernerfelt (1984) fue seleccionada, en 1994, como el mejor artículo publicado en la revista *Strategic Management Journal*. El trabajo de Wernerfelt pasó desapercibido por cinco años, hasta que otros autores comenzaron a explicar los mercados de recursos o factores y sus características (ejemplo Barney, 1991), así como los medios para sostener ventajas competitivas a través de la acumulación de recursos (ejemplo Dierickx y Cool, 1989).

El EBR también denominado como la "Teoría de los Recursos", aporta las primeras evidencias de la importancia de los elementos internos de la empresa, para justificar las diferencias de resultados en una misma actividad (Wernerfelt, 1984). En palabras del autor: "La eficiencia adquirida por la empresa es función de los recursos y de las capacidades distintivas que la misma controla y éstos son fuente de sinergia y de ventajas competitivas porque provienen del aprendizaje colectivo y exclusivo de la organización, que compite en mercados imperfectos".

Las empresas difieren en forma radical, porque cada una posee un paquete único de recursos tangibles, intangibles y capacidades organizacionales para hacer uso de estos recursos. Sin embargo, esta premisa no es nueva; la relación entre las competencias especiales, entendidas como recursos, y el desempeño de las empresas, fue abordada en algunos tratados clásicos. La idea fundamental de ver a la empresa como un conjunto de recursos, fue originada en 1959 por Penrose, en su obra *La Teoría del Crecimiento de la Empresa* (De Abreu, 2006). Penrose (1959) concibe la empresa como un conjunto de recursos productivos. "La empresa es más que una unidad administrativa, es también un conjunto de recursos productivos cuya disposición entre sus diferentes usos está determinada por las decisiones administrativas" (Penrose, 1959:24).

Martínez *et al.* (2010), resumen las premisas fundamentales del EBR, en dos puntos, que se detallan a continuación:

- a) Las empresas son heterogéneas respecto a los recursos estratégicos que controlan (Wernerfelt, 1984; Prahalad y Hamel, 1990; Barney, 1991).
- b) Tales recursos tienen problemas para transferirse de una empresa a otras, en gran medida porque sus mercados o son muy imperfectos o no existen (Dierickx y Cool, 1989; Rumelt *et al.*, 1991; Peteraf, 1993). Esta característica es la que asegura la permanencia de la heterogeneidad en el tiempo y la que propicia la obtención de rentas únicas y extraordinarias para aquellas empresas que los poseen.

El EBR ha desarrollado un análisis básicamente estático de las condiciones de los activos estratégicos que les permiten ser fuentes de ventajas competitivas sostenibles y así generar rentas. Se entiende el enfoque competitivo como un proceso dinámico e incierto, en el que el equilibrio sólo se alcanza ocasionalmente. De esta manera, no es la homogeneidad, sino la heterogeneidad de los servicios productivos disponibles o potencialmente disponibles desde sus recursos, lo que da a cada empresa su carácter único. En este nuevo enfoque, ya no se analiza el comportamiento de las empresas dentro de una estructura de mercado fija, tal como se realizaba en el enfoque neoclásico; sino que, se examinan situaciones en las que continuamente se están destruyendo estructuras antiguas y creando otras nuevas. Como resultado del estudio de estos enfoques, se ha producido un proceso de reflexión que ha culminado en el desarrollo de una visión más dinámica, que se desarrolla a continuación.

1.5.2 Enfoque de las Capacidades Dinámicas

Para Ferreira *et al.* (2011), la vertiente dinámica del EBC considera, por una parte, que las empresas están continuamente creando nuevas combinaciones de capacidades y, por otra, que los competidores en el mercado están continuamente mejorando sus competencias o imitando la mayoría de las competencias cualificadas de otras empresas. Es una versión menos formalizada, más gerencial, que adquiere un carácter más dinámico, y comprende el resto de aportaciones dentro del EBC. Así, esta aproximación pone énfasis en los procesos internos, las posesiones y la posición de mercado, como factores que restringen no sólo la capacidad para reaccionar, sino también la capacidad de dirección de las competencias internas de la empresa.

Entonces, el enfoque dinámico, no sólo se centra en las competencias desarrolladas en un momento dado, sino también, en el proceso de generación y desarrollo de estas competencias. Para Valle *et al.* (2007), el concepto de competencias dinámicas tan sólo adiciona la capacidad de cambio, en cualquier tipo de competencia organizacional a lo largo del tiempo. El conocimiento acumulado a lo largo de la historia de la empresa influye en su capacidad para valorar, de forma correcta, los nuevos recursos y capacidades (Teece y Pisano, 1994) y/o reconfigurar los existentes para enfrentarse a un entorno turbulento e incierto (Teece *et al.*, 1997). Según estos autores, el término "dinámicas" se refiere a la capacidad de la organización de renovar las competencias para alcanzar la coherencia con el entorno cambiante, dado que cada vez aumenta la necesidad de innovación y se hace difícil determinar mercados.

En la misma línea, Eisenhardt y Martin (2000) definen las capacidades dinámicas como: rutinas organizativas y estratégicas, mediante las cuales las empresas obtienen nuevas configuraciones de recursos, cuando los mercados emergen, colisionan, se dividen, evolucionan y mueren.

Para Nieves y Haller (2014), las primeras investigaciones sobre las capacidades dinámicas mostraban falta de consenso en la definición de este concepto, probablemente debido a dos razones: a) las capacidades dinámicas se enfocan en el proceso interno de las empresas, que intentan desarrollar y renovar sus recursos y capacidades, y b) su objetivo es ajustarse o adaptarse a condiciones cambiantes del entorno. Sin embargo, las últimas contribuciones indican que los cambios se refieren a aquellos que ocurren en los recursos y capacidades de las organizaciones y la literatura ahora es unánime en considerar que el interés de las capacidades dinámicas se centra en los procesos de creación y renovación de los recursos base, que permiten a la organización reaccionar ante nuevas circunstancias.

De la misma manera, Zahra *et al.* (2006) argumentan que las capacidades dinámicas no requieren necesariamente ser asociadas con condiciones del entorno, dado que la necesidad para reconfigurar o renovar puede emanar de los cambios en las condiciones organizacionales (es decir cambios en los recursos), más que de los cambios en factores externos.

Claver *et al.* (2007), consideran que el EBC ha puesto en entredicho supuestos incontestables hace décadas, sin romper con el pasado, más bien enlazándose con él y complementándolo. Su visión de la empresa como un conjunto de recursos y

capacidades, frente a la visión clásica como un conjunto de productos y/o mercados en los que está presente, reconoce la heterogeneidad entre las empresas de un mismo sector, de forma que éstas podrían perseguir estrategias distintas en función de sus posibilidades internas, en contra de las ideas defendidas inicialmente por la organización industrial, en cuanto a que la estructura del sector era la que verdaderamente condicionaba el tipo de estrategias que las empresas presentes en el mismo adoptarían, que en este caso eran idénticas, diferenciándose las empresas únicamente entre sí por su mayor o menor poder de mercado. Incluso empresas con una misma dotación de recursos (perspectiva estática) pueden ser distintas, por la forma en que dichos recursos son combinados y utilizados en la empresa y van dando lugar al desarrollo de nuevos recursos, nuevas capacidades y rutinas organizativas (perspectiva dinámica).

Según Brunet y Böcker (2005), posiblemente el enfoque de las capacidades dinámicas se inspira en las ideas de Schumpeter (1942), sobre el espíritu emprendedor y el proceso de innovación del empresario, que posteriormente, han sido desarrolladas por Prahalad y Hamel (1990) y Nelson y Winter (1982). Esta idea de dinamicidad, parte del descubrimiento, en los años ochenta, de que el tiempo es una fuente de ventaja competitiva, con lo cual la empresa debe concebir una nueva estrategia basada en saber competir en costes, calidad y tiempo.

Este enfoque dinámico, identifica las capacidades a través de las cuales las organizaciones integran, construyen y reconfiguran competencias como la principal fuente de ventaja competitiva (Teece *et al.*, 1997). Se considera, por tanto que el enfoque dinámico es más rico que el estándar EBR, porque no importa solamente el legajo de los recursos, sino los mecanismos por los cuales las empresas aprenden y acumulan nuevas herramientas y capacidades, y las fuerzas que limitan la velocidad y dirección de este proceso. La ejecución de actividades crea otros activos en forma de habilidades, rutinas organizativas o conocimientos internos y/o externos a la empresa, tanto tangibles (por ejemplo contratos) como intangibles (por ejemplo imagen de marca, redes y relaciones). Esta disparidad entre empresas derivada de la posesión de estos recursos y capacidades, constituye la base para el logro de ventajas competitivas sostenibles, y justifica los diferentes resultados de empresas ubicadas en un mismo negocio (Brunet y Bocker, 2005).

El estudio de cómo se generan o regeneran las competencias distintivas está adquiriendo mayor relevancia, sin embargo, las acciones y las decisiones directivas y organizativas que permitan renovar la cartera de activos estratégicos, todavía están poco estructuradas. Cuanto más se usen las capacidades, más pueden ser éstas refinadas y se vuelven más

difíciles de copiar. Esta característica refleja la perspectiva dinámica asociada a las capacidades. Por lo tanto, la perspectiva dinámica está más centrada en los procesos, que en los activos y, concretamente, en el proceso de acumulación y renovación de activos, que permiten recrear la ventaja competitiva y en el proceso de desarrollo de competencias que permiten renovar la misma.

Los recursos y las competencias de las organizaciones configuran sus capacidades estratégicas. Las capacidades de base son por definición, las actividades que sostienen la reunión de los factores críticos del éxito y por tanto dan ventaja competitiva. Entonces, una capacidad dinámica es la capacidad de detectar y después aprovechar nuevas oportunidades, y de reconfigurar y proteger activos del conocimiento, competencias y activos complementarios y tecnologías para alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

Entonces, se considera el enfoque basado en las capacidades dinámicas, como una corriente que pertenece al EBC, que le dota de un carácter más dinámico y que insiste en el valor estratégico de los recursos y capacidades, que facilitan la generación y renovación de las competencias distintivas y de las ventajas competitivas. De esta manera, el posicionamiento teórico de la presente investigación se centra en la corriente dinámica del EBC.

1.5.2.1 Enfoque Basado en el Conocimiento y Aprendizaje

Dentro de la vertiente dinámica del EBC, se han desarrollado numerosos trabajos teóricos sobre la creación y adquisición de conocimientos organizativos. De acuerdo a Nieves y Haller (2014), las capacidades dinámicas pueden ser desarrolladas a través de recursos de conocimiento, particularmente: el conocimiento de los empleados, las herramientas y capacidades (capital humano) y el conocimiento organizacional. Las organizaciones constantemente buscan crear nuevos conocimientos para lograr ventajas competitivas.

La teoría de la creación de conocimiento organizacional explica cómo la interacción entre el conocimiento tácito y explícito lleva a la creación de un nuevo conocimiento. Los conocimientos tácitos son fuentes más sostenibles de ventajas competitivas, por reunir en mayor grado el carácter de activos estratégicos (Teece et al., 1997; Grant, 1996). Se debe entender la creación del conocimiento, como un proceso en espiral, que comienza a nivel individual y asciende, atravesando las fronteras de la sección, de la división y de toda la organización. La espiral de la creación de conocimiento implica una interacción

dinámica y constante, entre el conocimiento tácito y el explícito, como se puede apreciar en la figura 5.



Figura 5 La espiral de la creación del conocimiento

Fuente: Nonaka et al. (2000)

De acuerdo a la figura 5, el conocimiento es creado y expandido a través de cuatro procesos:

- Socialización que implica compartir el conocimiento tácito en posesión del individuo, con los demás individuos, a través de interacciones sociales.
- Externalización que tiene como objetivo convertir el conocimiento tácito en explícito, para ser aprovechado por la organización en su conjunto.
- Combinación que implica integrar diferentes fuentes de conocimiento explícito para crear nuevo conocimiento.
- Internalización que permite transformar el conocimiento explícito en tácito, a través del aprendizaje individual y a partir de los recursos del conocimiento explícito.

El conocimiento tácito está enraizado en la experiencia y vinculado con los valores e ideales del individuo y puede convertirse en explícito, cuando se le presta atención explícitamente. Por otra parte, el conocimiento explícito puede volverse tácito una vez internalizado y utilizado en la producción de bienes y en la creación de nuevo conocimiento. Para Nonaka y Takeuchi (1995) el conocimiento explícito es fácil a capturar, formalizar y distribuir dentro de una organización, mientras que el conocimiento tácito es altamente personal y dificultoso a capturar, codificar, adoptar y compartir entre las personas.

Los recursos socialmente complejos añaden valor a la empresa y, por tanto, son más difíciles de imitar. El conocimiento colectivo insertado en la práctica organizativa es un recurso socialmente complejo, al tratarse de un conocimiento implícito, que surge de la interacción de los distintos recursos. Por lo tanto, la interacción entre conocimiento tácito y explícito en los diferentes niveles, principalmente el organizativo y el individual, sugieren una nueva perspectiva sobre las fuentes dinámicas de la competitividad y heterogeneidad de las empresas. La capacidad de la organización para crear conocimiento, depende de su capacidad para convertir y combinar conocimiento tácito y explícito de diferentes fuentes.

Al respecto, Bruni y Verona (2009) consideran que, la I+D no es condición suficiente para generar ventaja competitiva sostenible, si no se considera la importancia del conocimiento del mercado. Para Khodakarami y Chan (2014), las organizaciones pueden obtener el conocimiento de sus clientes, interactuando con ellos, y clasifican este conocimiento, que es requerido para la mejora continua de muchos procesos organizacionales, en tres categorías:

- Conocimiento **por los** clientes, que es provisto a los clientes, para satisfacer sus necesidades de conocimiento sobre productos, servicios y otros ítems relevantes.
- Conocimiento **sobre los** clientes, que se refiere al conocimiento sobre las motivaciones y preferencias de los clientes.
- Conocimiento **de los** clientes, que es el conocimiento que posee el cliente sobre productos, servicios y competidores, requerido para fortalecer las relaciones con ellos y satisfacer sus necesidades de conocimiento.

CAPÍTULO 2

LA DIRECCIÓN DE LA CALIDAD Y SU IMPACTO EN LAS ORGANIZACIONES

2.1 Objetivos y Contenido del Capítulo

El presente capítulo está dedicado al análisis de los fundamentos teóricos que dan sustento a la Dirección de la Calidad (DC). En el subtítulo 2.2, se presentan las diferentes definiciones de la calidad y la evolución de la concepción de la calidad, desde la inspección de la calidad hasta la denominada calidad total. El subtítulo 2.3, desarrolla la familia de las Normas de calidad ISO 9000, y en el subtítulo 2.4 se estudian los modelos formales de evaluación de la calidad, incluyendo el Modelo EFQM de Excelencia, uno de los modelos internacionales para establecer la DC en las organizaciones. El subtítulo 2.5 desarrolla a profundidad la DC y presenta un modelo integrador en base a sus principios y prácticas. Se considera que una adecuada aplicación de las técnicas y prácticas, conducirá a un modelo de dirección de gran solidez y que la clave del éxito de la DC es la medida en que la organización esté comprometida con los principios básicos y desarrolle sus prácticas asociadas.

2.2 La Calidad

2.2.1 Definición de la Calidad

El término "calidad" es considerado comúnmente para indicar un alto nivel de satisfacción de los clientes, con referencia a ciertos factores que caracterizan un producto/servicio considerado (Lupo (2013). Sin embargo, muchos investigadores coinciden en que es un término amplio y multidimensional, con diferentes interpretaciones (Camisón *et al.*, 2007a). En la figura 6 se expresan algunas definiciones de calidad.

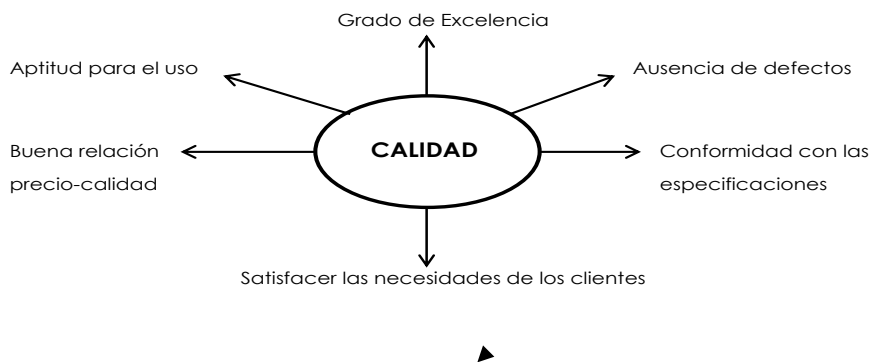


Figura 6 Diferentes definiciones de Calidad

Fuente: Elaboración propia con base a Alcalde 2010

La mayor parte de las definiciones sobre calidad, que se pueden apreciar en la literatura, inciden en la satisfacción de los clientes o consumidores finales. Sin embargo, la satisfacción plena de los clientes implica no sólo a los consumidores habituales de un bien o servicio, sino que también incluye a empleados, operarios, directivos, proveedores, accionistas, propietarios y otros que están involucrados en la calidad. Según la norma española "Calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio, que confiere su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas" (Norma UNE-66001). Esta definición toma en cuenta no sólo las necesidades expresadas por el cliente, sino que la organización también debe indicar sus requisitos. Por tanto, la calidad se refiere a la satisfacción de los clientes internos y externos.

El término calidad ha ido evolucionando con el tiempo. Las principales diferencias entre el enfoque tradicional y el enfoque moderno de calidad se resumen en la tabla 3.

Tabla 3 Comparación de los enfoques tradicional y moderno de calidad

Enfoque Tradicional	Enfoque Moderno
Identificación con control de calidad	Identificación con calidad total
Inspección	Prevención
Afecta sólo al bien o servicio	Afecta a todas las actividades de la empresa
Responsabilidad del inspector	Responsabilidad de todos los miembros
Sólo participa en su logro el departamento de control de calidad	Participan en su consecución todos los miembros de la empresa
No existe una cultura de calidad	Se sostiene con una cultura de calidad
La alta administración se desvincula de la calidad	El compromiso de la alta dirección es esencial
Formación sólo para los especialistas e inspectores	Formación para todo el personal, no sólo profesionales y directivos
Especialización del puesto	Enriquecimiento del puesto de trabajo
Enfoque micro	Enfoque macro. Planteamiento global, estratégico de la calidad

Fuente: Juran y Gryna (1995)

En la presente investigación, se asume la definición ampliamente aceptada de que la calidad del producto/servicio, consiste en lograr la conformidad o adecuación del conjunto de características y atributos del producto/servicio, con las necesidades y expectativas de clientes internos y externos. Los clientes externos incluyen no sólo a los consumidores o usuarios finales del bien o servicio, sino también a todos los destinatarios ajenos a la empresa, tales como comerciantes. Los clientes internos son los receptores del bien o servicio dentro de la empresa. Es importante que los clientes internos reciban un producto adecuado, del anterior eslabón de la cadena, para cumplir con las expectativas y necesidades del cliente externo.

A fin de conocer lo que la palabra calidad significa en su sentido más amplio, no solamente referida al producto o servicio al que se aplica, Jabaloyes *et al.* (2010) consideran cuatro tipos distintos de calidad, dependiendo de la fase en la que se encuentra el ciclo de vida del producto, detallados a continuación:

- Calidad de diseño: Se refiere a la idoneidad del proyecto del producto/servicio respecto al uso final y al proceso de fabricación o prestación del servicio.
- Calidad de conformidad: Es la concordancia entre las especificaciones de diseño y el producto/servicio obtenido.
- Calidad de disponibilidad: Es la posibilidad de disponer del producto/servicio cada vez que éste debe ser empleado o utilizado.
- Calidad de servicio: Se refiere a la posibilidad de respuesta en caso de fallo, a la información en relación con las características y condiciones de uso o servicio, para aprovechar al máximo las posibilidades del producto, y a la atención prestada al cliente.

2.2.2 Estrategias de Calidad en las Organizaciones

El concepto de gestión de la calidad también ha ido evolucionando desde sus orígenes. En la tabla 4 se puede apreciar la respuesta que han dado las organizaciones, en diferentes tiempos al tema de calidad, desde una fase artesanal hasta la actualidad.

Tabla 4 Evolución de la calidad en las organizaciones

Fecha	Fase	Concepto	Finalidad	Etapas
Antes de los años 70	Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al cliente. Satisfacer al artesano por el trabajo bien hecho. Crear un producto único.	Inspección de calidad
	Revolución industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (se identifica Producción con calidad).	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.	
	Segunda guerra mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (eficacia +plazo= calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.	
	Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera.	Minimizar costes mediante la calidad. Satisfacer al cliente. Ser competitivo.	
	Posguerra (resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor.	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra	
Años 70-80	Control de calidad	Técnicas de inspección en producción para evitar la salida de bienes defectuosos	Satisfacer las necesidades técnicas del producto	Aseguramiento y garantía de calidad
Años 80-90	Aseguramiento de calidad	Sistemas y procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos	Satisfacer al cliente. Prevenir errores. Reducir costes. Ser competitivo.	
Años 90 - actualidad	Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	Satisfacer tanto al cliente interno como al externo. Ser altamente competitivo. Mejora continua.	Calidad Total

Fuente: Jabaloyes et al. (2010)

Como se muestra en la tabla 4, en la antigüedad las organizaciones asociaban la calidad con actividades de medida e inspección. En la década de los setenta, se acabó la hegemonía de la inspección y el control en los procesos. Al mismo tiempo, se iba consolidando la práctica del autocontrol, y surgió un nuevo orden de valores, que

suponía la implicación de todos los agentes de la organización, en todos y cada uno de los objetivos de calidad. De esa manera, las actividades de simple inspección fueron reemplazadas o suplementadas por el control de calidad y por los estándares de aseguramiento de calidad (Fotopoulos y Psomas, 2009).

En la actualidad, se trata más bien de impregnar a todas las actividades de la empresa, para lo cual, es necesaria la prevención y el compromiso de todos los miembros de la organización. En efecto, ya no se habla de calidad únicamente bajo el aspecto de control e inspección, sino como un sistema que incluya la calidad a todos los niveles y en todo momento, involucrando además a todo el personal. Hacer las cosas bien a la primera ya no es una meta lejana, sino el objetivo de cada día en las organizaciones.

La evolución de la calidad ha sido ampliamente estudiada académicamente y se ha llegado a clasificar, tanto desde el punto de vista histórico como el de la concepción del término, en cuatro etapas progresivas, denominadas como: inspección de la calidad, control de calidad, aseguramiento de la calidad y calidad total (Gratapac y Medan, 2009; Camisón *et al.*, 2007a; Moreno-Luzón *et al.*, 2000). En la figura 7 se resumen las diferentes estrategias basadas en la calidad en función del tiempo.

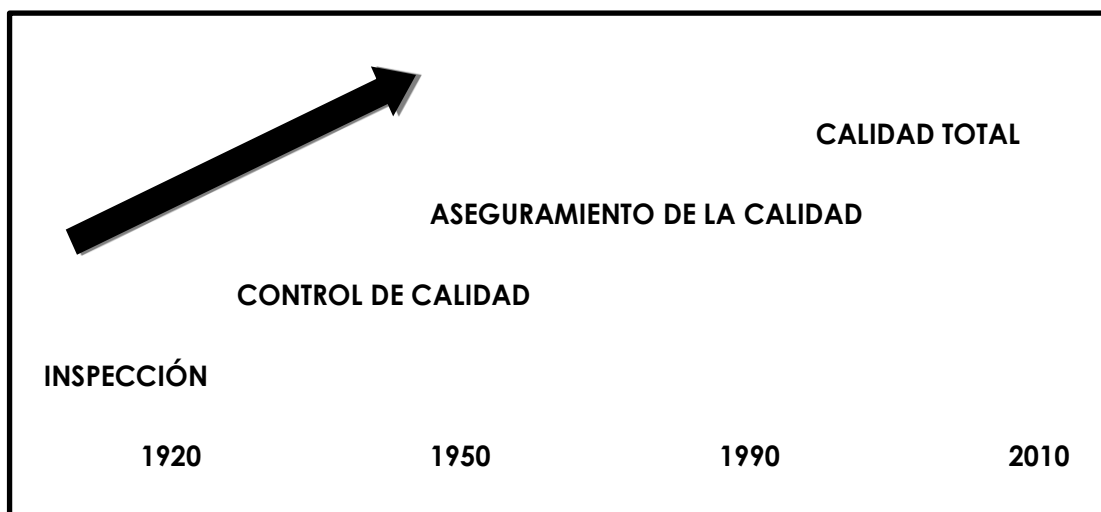


Figura 7 Estrategias basadas en la calidad en función del tiempo

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se estudian brevemente las diferentes estrategias basadas en la calidad asumidas por las organizaciones.

a) Inspección de la calidad

A inicios del siglo veinte, la noción de la calidad tenía un significado particular, porque se trataba de verificar que las operaciones de producción sean efectuadas conforme a ciertos principios, normas y reglas, elaboradas por la oficina de métodos. En esta etapa, la atención se centra sobre el mismo producto y no sobre las necesidades del consumidor. El objetivo principal de la inspección era la detección de errores, resultando en un importante coste, para la empresa. En una organización de producción a gran escala, el coste de la inspección se incrementaba aún más, por el coste del control mismo y por la eliminación sistemática de los productos no conformes.

b) Control de Calidad

A partir de los años treinta, el control de calidad sustituía progresivamente a la inspección. Consistía en medir la variación de un proceso, fijar límites y permitir que el mismo se pueda ajustar con rapidez hacia el objetivo establecido en las especificaciones. Se tomaba en cuenta un nivel aceptable de fallas con el objetivo de reducir los costos. Así, los entonces estudiantes universitarios Deming, Juran y Dodge, desarrollaron en base al cálculo de probabilidades, el concepto de Nivel de Calidad Aceptable (NQA, por sus siglas en inglés). En 1951 Juran publica su obra *Quality Control Handbook*. Es entonces cuando las organizaciones comienzan a interesarse en las necesidades del consumidor y se informan a través de ellos, a fin de asegurar que la oferta sea similar a lo que espera el consumidor asalariado, a quien se le reconoce como el centro de la actividad económica.

También el control de calidad ha evolucionado en el tiempo, desde el control estadístico de calidad hasta el control estadístico de procesos. El control estadístico de calidad es el conjunto de técnicas usadas para estandarizar algo, permite conocer las especificaciones y proporciona la asistencia necesaria para alcanzar dichas especificaciones.

c) Aseguramiento de Calidad

El término aseguramiento de calidad engloba al conjunto de actividades planificadas y sistemáticas, necesarias para asegurar la confianza de que un producto/servicio va a satisfacer los requerimientos para los que fue planificado. Las normas ISO 9000 definen las etapas obligatorias a ser cumplidas para satisfacer

los requerimientos de los clientes y mediante un proceso de mejora continua intentan responder a los cambios permanentes de los mercados.

d) Calidad Total

Como consecuencia de la evolución en la definición de calidad, surge en la literatura el término *Total Quality Management* (TQM), que fue traducido al castellano por algunos investigadores como Gestión de la Calidad Total (GCT) o Calidad Total (CT) o Dirección de la Calidad (DC). En el presente trabajo se usará ésta última denominación para referirse al término TQM, en línea con investigadores del área como Escrig *et al.* (2001).

Para Gratapac y Medan (2009) las tres primeras estrategias, es decir: inspección de calidad, control estadístico de calidad y aseguramiento de la calidad, asimilan la gestión de la calidad de una manera reactiva o defensiva, pero la calidad total está más bien orientada a la prevención y surge como una verdadera filosofía social, en la medida en que involucra la unión de los actores de la organización y la conjunción de las funciones. Otros autores como Camisón *et al.* (2007a), consideran que la categoría de enfoques de gestión de la calidad, que comprometen la atención de la dirección general se inaugura con el enfoque de aseguramiento de la calidad, alcanzando su pleno sentido en la DC.

Después de dos décadas en que la calidad total se ha incorporado al vocabulario de los directivos, este tema sigue teniendo gran importancia en la investigación de la organización de empresas, y tanto la DC como la norma ISO 9000 son las dos áreas que más se han estudiado (Martínez Costa y Martínez Lorente, 2008). A continuación, se desarrollan ambos modelos.

2.3 Familia de Normas ISO 9000

La ISO 9000 es una serie de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad, creadas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés). La primera versión de esta norma surge el año 1987 y sufre una profunda revisión en 1994. Las normas ISO 9000:1994 estaban principalmente dirigidas a organizaciones que realizaban procesos productivos y, por tanto, su implantación en el sector de servicios planteaba muchos problemas. Esto fomentó la idea de ser normas excesivamente burocráticas. Como estas normas deben ser revisadas al menos cada cinco años, se publicó la versión 2000 que anulaba y sustituía todas las anteriores y que

supone una revisión mucho más profunda. Con esto, se consiguió una norma menos pesada y más adecuada para organizaciones de todo tipo, aplicable en empresas de servicios e incluso en la administración pública, con el fin de implantarla y posteriormente, ser certificadas conforme a la norma ISO 9001.

Una segunda revisión, orientada a proporcionar normas de gestión de calidad que se aproximen más a la práctica habitual de las organizaciones, da lugar a la serie de normas ISO 9000:2005 constituida por tres normas básicas:

- a) ISO 9000 Fundamentos y Vocabulario.
- b) ISO 9001 Requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).
- c) ISO 9004 Sistema de Gestión para el éxito sostenido de una organización.

La ISO 9001 está orientada al aseguramiento de calidad del producto y a aumentar la satisfacción del cliente; mientras que la norma ISO 9004 tiene una perspectiva más amplia sobre la gestión de la calidad, ya que busca la mejora continua de todas las acciones y no tiene la intención de ser utilizada con fines contractuales o de certificación (ISO, 2010). Posteriormente, se publicó la norma ISO 9001:2008 que no introduce nuevos requisitos, sino que establece aclaraciones a la versión del año 2000 y aumenta su compatibilidad con la ISO 14001:2004 de Gestión Ambiental.

La familia de normas ISO 9000 se sustenta en ocho principios, descritos en la tabla 5.

Tabla 5 Los ocho principios básicos de la norma ISO 9000

Principio	Descripción
1. Enfoque al cliente	Todo el esfuerzo se dirige a conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, teniendo como meta satisfacer sus requisitos y esforzarse en superar sus expectativas.
2. Liderazgo	La dirección impulsa el cambio hacia una verdadera cultura de calidad en la organización, generando un ambiente de trabajo, en el cual el personal pueda involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
3. Participación del personal	El personal en todos los niveles es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que su capacidad de innovación y trabajo se utilice para el beneficio de la empresa.
4. Enfoque basado en procesos	Las actividades de una organización se dividen e identifican como diferentes procesos, lo que facilita su gestión y aumenta su eficacia.

Principio	Descripción
5. Enfoque del sistema para la gestión.	Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
6. Mejora continua.	Insiste en establecer como objetivo prioritario la mejora continua de todas las actividades de la organización.
7. Enfoque basado en hechos.	Las decisiones que se toman son eficaces si se basan en el análisis de los datos y en el conocimiento de información.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.	Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Fuente: ISO 9000:2005

En la figura 8, se puede ver que la norma ISO 9001 se comporta como un ciclo de mejora continua. El funcionamiento de los sistemas de gestión de calidad (SGC) basados en procesos, inicia en las solicitudes de requisitos establecidos por los clientes, internos y/o externos a la organización. Los pasos (realización del producto o servicio, medición, análisis y mejoramiento, responsabilidad de la dirección y gestión de recursos), se repiten de forma continua hasta lograr la satisfacción de los clientes.



Figura 8 Modelo de un Sistema de Calidad Basado en Procesos

Fuente: ISO 9000:2005. SGC-Fundamentos y Vocabulario.

donde:

___ = Actividades que aportan valor

----- = Flujo de información

La norma ISO 9001:2008 especifica los requisitos para un SGC, que son genéricos y aplicables a todas las organizaciones, sin importar el tipo, tamaño o producto suministrado. El resultado de este proceso es la certificación de la calidad. Para esto, auditores de una entidad de certificación acreditada, reconocida como independiente por las partes interesadas, examinan la conformidad del SGC de una organización, de acuerdo a los requisitos de una norma de calidad y emiten el certificado de calidad, un documento público que actúa como aval o tarjeta de presentación del nivel de calidad. En España existen más de treinta entidades de certificación (www.enac.es).

Para Vouzas y Gotzamani (2005), la familia de estándares internacionales ISO 9000 ha ganado una reputación global estableciendo SGC. A pesar de que son de uso voluntario, están reconocidas como una herramienta de mercadeo y su aplicación se ha vuelto casi obligatoria para las empresas que desean exportar sus productos a otros mercados. La gran acogida de estas normas, se debe, principalmente, a que establecieron un lenguaje uniforme de calidad en todo el mundo. Han sido adoptadas por más de 150 países y empleadas por más de 350 000 empresas y organizaciones, tanto públicas como privadas de todo el planeta (Cuatrecasas, 2005).

En la actualidad, el número de empresas con certificación ISO va en aumento, principalmente en Europa, Estados Unidos y Japón. Su universalidad no ha sido alcanzada hasta ahora por ninguna otra herramienta de calidad. Además, es un instrumento confiable y seguro, ya que permite a las organizaciones manejar su estructura de calidad de manera fácil. Las empresas también usan las normas como herramienta interna de mejoramiento continuo. Es una práctica común para establecer metas y parámetros medibles por la organización.

Según Fotopoulos *et al.* (2010), la versión 2000 trata de ayudar a las empresas a reducir la diferencia entre aseguramiento de la calidad y DC, que constituye el más alto nivel de los sistemas de gestión de calidad. Esta versión representa una mejora significativa, no sólo en términos de mejora continua, sino también, de una simplificación conceptual, por su visión basada en procesos y su reconocimiento a la importancia de la satisfacción del cliente. La nueva serie está orientada a la "satisfacción del consumidor" y no sólo al "aseguramiento de la calidad del producto" (Gotzamani *et al.*, 2006). Además, los principios en los cuales se basa están mucho más orientados hacia la DC. Al respecto, Van der Wiele *et al.* (2009) sostienen que en la ISO 9000:2000 existe un cambio de pensamiento, de la ISO 9000 relacionada únicamente a la gestión de calidad, hacia la ISO 9000 que se convierte en un instrumento de control de dirección en relación a toda la

estrategia empresarial. Sin embargo, algunos autores como Sun *et al.* (2004), consideran que esta nueva versión no es todavía un marco para la excelencia empresarial.

Llopis y Tari (2003) han identificado tres grupos de razones por las cuales las organizaciones buscan la ISO: razones internas (por ejemplo el deseo de conseguir un premio de calidad), razones externas (principalmente por imagen de calidad y ventaja competitiva) y razones debidas a los requerimientos del cliente. En investigaciones sobre el tema, se observa que la certificación tiene un impacto desigual en diferentes sectores económicos, siendo los factores externos los que priman en la certificación, por encima de los de carácter interno.

Trabajos previos, como el de Gotzamani y Tsiotras (2002) y Jones *et al.* (1997), presentan un amplio análisis de todos los beneficios, como también de las desventajas del sistema de calidad en base a las normas ISO. Al respecto, Singels *et al.* (2000) citan los siguientes beneficios internos, beneficios externos y desventajas, que logran las organizaciones al adoptar las normas:

- Beneficios internos (relacionados con el funcionamiento interno de las organizaciones, con los procesos y estructura de la organización): incremento en productividad, mayor eficiencia, reducción en costos y desperdicios, mayor control de gestión, estructura de las tareas organizacionales y responsabilidades claramente definidas, apoyo en la toma de decisiones, e incremento en la motivación de personal.
- Beneficios externos (concernientes a la organización en su entorno): generación de ventajas competitivas, incremento en ventas y participación de mercado, posibilidad de entrar a nuevos mercados, mantener buenas relaciones con el cliente, encontrar nuevos clientes, mayor satisfacción del consumidor, mayor confiabilidad y reputación de la empresa, lo cual puede resultar en mayores posibilidades de éxito para la organización.
- Desventajas de la implantación en las organizaciones: mayores costos, incremento del trabajo de escritorio, ninguna atención al desarrollo del personal y poca atención para las funciones de apoyo en una organización.

Para diferentes investigadores, como Fotopoulos *et al.* (2010); Escanciano *et al.* (2001) y Sun (2000), uno de los beneficios atribuibles es que constituye el primer paso hacia el modelo DC, creando conciencia de calidad entre los trabajadores y un buen clima para

implantarla. Se puede aceptar, entonces, que una compañía certificada por ISO puede haber recorrido una parte del camino hacia la DC. Sin embargo, es sólo la primera parte del camino (Baena-López, 1998).

Fotopoulos *et al.* (2010), consideran que el futuro de empresas certificadas con la ISO, es esperanzador, cuando se tiene la intención de adoptar la filosofía DC y cuando estas empresas han incluido significativamente las prácticas de la DC, en su sistema de gestión de calidad. Es decir, cuando las empresas involucran como parte integral en sus sistemas de calidad, prácticas tales como la involucración de empleados, gestión de procesos, gestión de datos de calidad y enfoque al cliente.

2.4 Modelos Formales de Evaluación de la Calidad

Las organizaciones utilizan modelos de calidad estandarizados o modelos académicos, para realizar los procesos de autoevaluación. De acuerdo a Tarí *et al.* (2007), ambos tipos de modelos se pueden utilizar para identificar acciones de mejora. Entre los modelos estandarizados de calidad total y excelencia, destacan el Modelo EFQM en Europa, el Modelo Deming en Japón y el Modelo *Malcom Baldrige* de los Estados Unidos (MBNQA, 2011). Los tres modelos son dinámicos y se van enriqueciendo con los aportes de los expertos y los usuarios. Para Ferrando y Granero (2008), tanto la calidad total como sus principios básicos son universales y se han extendido por todo el mundo originando varios modelos de gestión de la excelencia. A continuación, se desarrollan aquellos que son de mayor interés para la presente investigación.

2.4.1 Modelo Deming y Asociados

El Modelo Deming, se inició en Japón el año 1951, por la *Union of Japanese Scientists and Engineers* (JUSE), en reconocimiento de los logros de Deming sobre la calidad en la industria japonesa. Los criterios de evaluación que rigen este modelo son:

- a) Políticas y objetivos de la organización.
- b) La organización y su operativa.
- c) Educación y su difusión.
- d) Flujo de información y su uso.
- e) Calidad de productos y procesos.
- f) Estandarización
- g) Gestión.

- h) Garantía de calidad de funciones, sistemas y métodos.
- i) Resultados.
- j) Planes de futuro.

El propósito de este modelo es recompensar a las organizaciones que han alcanzado mejoras distintivas en su desempeño, a través de la aplicación de medidas de control de la calidad. El criterio del premio Deming se ha modificado varias veces, para responder a los cambios que se han presentado en el concepto mismo de calidad. Desde su introducción, se desarrollaron varios otros premios con el propósito de incrementar la competitividad en diferentes países (Oakland y Tanner, 2008). En Norteamérica y Europa, los premios de calidad se insertaron mucho más tarde.

En la década de los ochenta, se percibía a la industria de los Estados Unidos como menos competitiva que la de Japón, haciéndose evidente la necesidad de incluir la gestión de calidad. Estos esfuerzos culminaron en la creación del *National Quality Improvement Act*, que, a su vez, dio lugar al *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)*, creado en 1987 por el Departamento de Comercio de los Estados Unidos, con el fin de apoyar a las empresas norteamericanas y a otras organizaciones, para practicar un eficiente control de calidad de productos y servicios (Ivanov y Avasilcai, 2014).

Originalmente, este premio estaba abierto sólo para empresas manufactureras, pero después de once años se extendió a los sectores de salud y de educación. El modelo MBNQA es adoptado por muchos países industrializados, tales como Estados Unidos, países europeos, Japón y Australia; ayudándoles en el logro de ventajas sostenibles (Samson y Terziovski, 1999). Actualmente, este premio goza de gran prestigio y popularidad.

Los criterios de este modelo se citan a continuación (MBNQA, 2011):

- a) Liderazgo
- b) Planificación estratégica
- c) Enfoque al cliente
- d) Medida, análisis y gestión del conocimiento
- e) Enfoque en las personas
- f) Enfoque en Operaciones
- g) Resultados.

Para Ferrando y Granero (2008) y Adebajo (2001), a partir del año 1985, ha ido incrementándose la búsqueda de la excelencia en las organizaciones a nivel mundial, como una forma de lograr ventajas competitivas y se ha logrado, entre otros, formar la *European Foundation for Quality Management* (EFQM), una organización sin fines de lucro, creada por catorce empresas de Europa, con la misión de promover la excelencia en empresas europeas de una manera sostenible (Calvo-Mora *et al.*, 2005). Posteriormente, en 1991, se desarrolló el EFQM como un modelo de Excelencia Empresarial, que se usó como marco para el *European Quality Award* (EQA) en 1992. El EQA es el premio europeo equivalente al *Malcolm Baldrige*.

Para Vorria y Bahoris (2009), los modelos de excelencia empresarial como el EFQM, son los más usados para la autoevaluación y gestión de calidad en Europa, y su adopción se ha ido incrementando gradualmente en todo el mundo.

2.4.2 El Modelo EFQM de Excelencia

El Modelo EFQM de Excelencia reconoce que la excelencia en una organización puede ser alcanzada de manera sostenible, a través de la adopción de diferentes enfoques. El modelo es flexible y puede aplicarse en organizaciones grandes y pequeñas, tanto del sector público como del privado. Además, es dinámico, va evolucionando y adaptándose a los cambios que se producen en la sociedad. La base del modelo EFQM es la autoevaluación para medir el nivel de calidad alcanzado en una organización.

Para Jabaloyes *et al.* (2010), el EFQM agrupa en la actualidad a más de mil miembros, pertenecientes a diferentes sectores: industriales, de servicios, y organizaciones que se esfuerzan por alcanzar la "Excelencia Sostenible". Específicamente, en Europa, el éxito de la gestión de calidad en el mundo empresarial está normalmente asociado con la implantación de sistemas de calidad, basados en la norma internacional ISO 9000 y en el Modelo EFQM de Excelencia, uno de los modelos internacionales para establecer la DC en las organizaciones.

Kim *et al.* (2010), consideran que el modelo EFQM de Excelencia se basa en ocho criterios o conceptos fundamentales, que pueden utilizarse para evaluar el proceso de una organización hacia la excelencia. Los criterios representan las diferentes áreas organizacionales y están agrupadas en: a) "agentes facilitadores" que cubren lo que una organización hace o debería hacer y, b) "resultados" que abarcan lo que una organización logra o debería lograr, tal como se muestra en la figura 9 (EFQM, 2013).

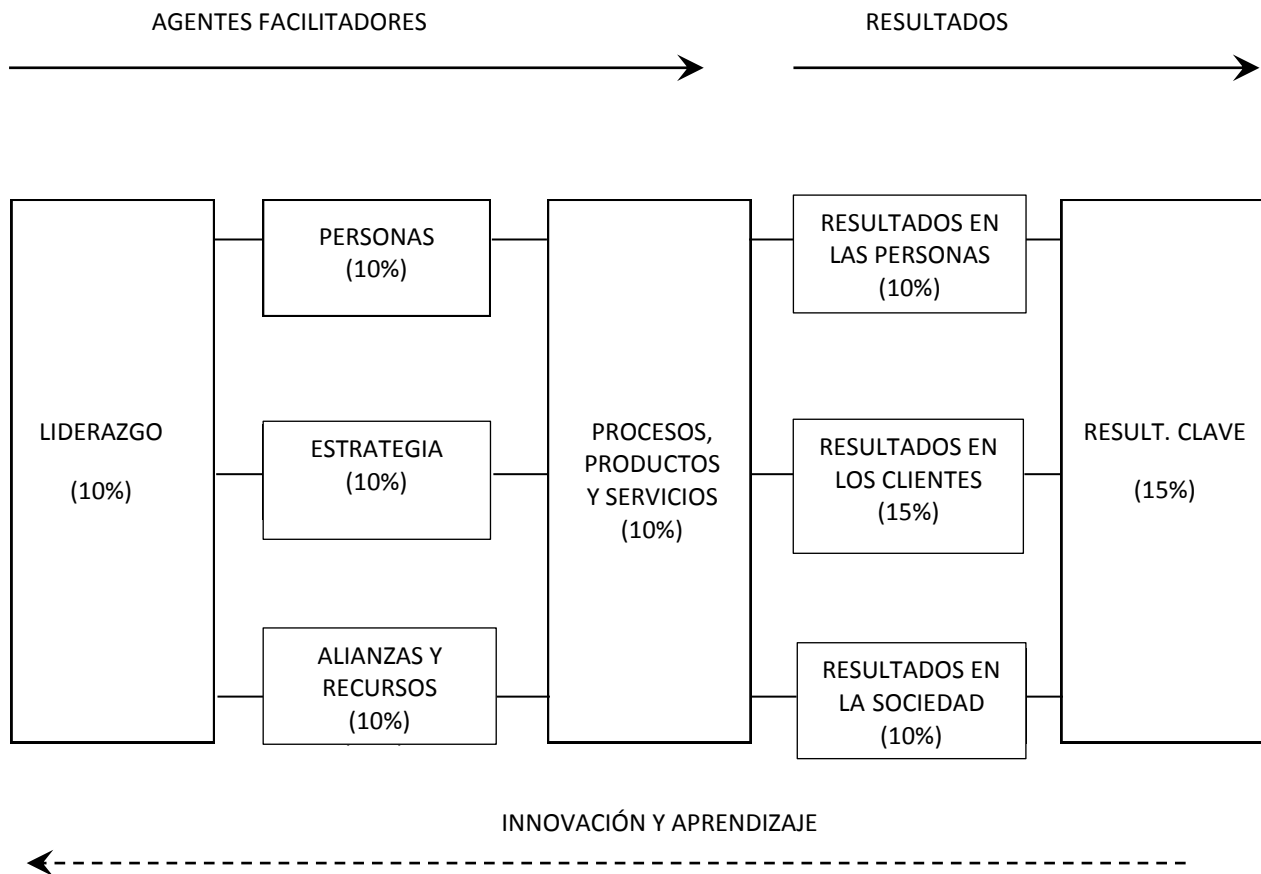


Figura 9 Modelo EFQM de Excelencia

Fuente: EFQM (2013)

Los agentes facilitadores (liderazgo, personas, estrategia, alianzas y recursos, procesos productos y servicios) son los medios a través de los cuales la organización utiliza sus recursos para producir los resultados (resultados en personas, en clientes, en la sociedad, resultados clave). Los criterios de puntuación se establecen con un modelo denominado matriz REDER (RADAR en inglés), cuyas siglas hacen referencia a los cinco elementos: **R**esultados a lograr, planificar los **E**nfoques, **D**esplegar los enfoques, **E**valuar y **R**evisar los enfoques y su despliegue. Es un esquema lógico, muy similar al ciclo de mejora continua (descrito en la figura 11). Para la evaluación de los criterios, se usa la ponderación señalada en la figura 9.

Una vez realizada la evaluación, se pueden encontrar las áreas de mejora (allí donde la comparación con esa situación teóricamente excelente resulta incompleta) y los puntos fuertes (allí donde la comparación con esa situación teóricamente excelente resulta

completa). Los sellos de excelencia son un reconocimiento por el trabajo realizado por las organizaciones para conseguir la calidad total y se otorgan en función a la puntuación obtenida: sello de bronce (201 a 400 puntos), sello de plata (401 a 500 puntos) y sello de oro (más de 500 puntos), que corresponde al nivel de excelencia (www.efqm.org/excellenceone).

El modelo EFQM, aparte de ser una referencia en cuanto a resultados relacionados a la calidad, puede también ser usado como una herramienta para medir los recursos y las capacidades de la empresa. El modelo incluye los principales recursos y capacidades de una organización, por tanto permite identificar qué parte de la estructura de la organización genera los recursos clave, para crear una ventaja competitiva sostenible (Ruiz y Fernández, 2005).

De acuerdo a Alcalde (2010), las referencias escritas sobre calidad total corresponden a los modelos como el Premio *Malcom Baldrige*, el Premio Deming o el Modelo EFQM de Excelencia. Para Bauer (2002), en Europa la "Excelencia en Calidad" se considera una extensión de la DC, pero en EEUU ambos términos están relacionados. Para varios autores, como Ferrando y Granero (2008), los conceptos calidad total y excelencia encierran ideas muy semejantes. En línea con estos últimos, en la presente investigación se usa el término Dirección de la Calidad para cubrir también al término excelencia en calidad.

2.4.3 La marca Q de Calidad Turística

Desde los inicios de la década de los noventa, el sector turístico español toma conciencia de la importancia de la calidad como garantía de diferenciación, frente a la numerosa oferta de otros destinos turísticos emergentes competidores de España. De esa manera, se crea la Marca Q de Calidad Turística, otorgada por el Instituto de Calidad Turística Española (Álvarez *et al.*, 2012).

Este sistema de gestión de calidad comprende los siguientes cuatro componentes (Casadesús *et al.*, 2010):

- a) Normas de calidad específicas para cada uno de los subsectores turísticos, que definen el proceso, los estándares de servicio y los requisitos de calidad del mismo.
- b) Un sistema de certificación, mediante el cual una tercera parte independiente garantiza que las empresas cumplen las normas.
- c) La marca Q de Calidad Turística.

- d) Un organismo de gestión conocido como el Instituto de Calidad Turística Española que promueve el sistema y es responsable de su ejecución, de la integridad y su difusión.

De acuerdo a Álvarez *et al.* (2012), esta norma se sitúa en un nivel intermedio entre la ISO 9000 y el Modelo EFQM de Excelencia, por lo que la implantación de la misma es compatible con la certificación ISO 9000 y la Excelencia Empresarial, siendo la principal diferencia, entre ambos, los requisitos aplicables y el nivel de exigencia de las normas de referencia.

2.5 Dirección de la Calidad

Si bien los expertos en calidad, como Deming y Jurán, no utilizaban el término Dirección de la Calidad, se reconoce que éste tiene sus orígenes en los trabajos de estos investigadores. Del Río y Martínez (2007) consideran que la teoría de la DC se ha ido formando a partir de las aportaciones de los gurús de la calidad: Crosby (1990), Deming (1986), Ishikawa (1990, 1994) y Feigenbaum (1994), procedentes de las experiencias a nivel profesional en el campo de la calidad.

Deming introdujo los principios de la DC en el Japón, durante los años cincuenta. En los Estados Unidos, inicialmente se rechazaron estos principios y recién, en los años ochenta se comenzó a utilizar la DC como una herramienta para competir con el Japón (Sun *et al.*, 2004). A partir de los años noventa las organizaciones europeas reconocieron la importancia del enfoque en calidad.

Para Tari y García (2009), la teoría de la DC se ha desarrollado a partir de las siguientes áreas:

- a) Las contribuciones de los líderes de la calidad como Deming (1986) y Juran (1988), que consideran aspectos comunes para desarrollar una cultura de calidad (liderazgo, participación de los empleados, gestión de procesos, planificación y medidas de la calidad para una mejora continua).
- b) Los modelos de calidad que utilizan las empresas en la práctica como guía para su implantación o para autoevaluar sus prácticas de calidad. Los principales son: Premio Europeo de Calidad, Premio *Malcolm Baldrige*, Premio Deming y los estándares internacionales ISO 9001. Estos modelos identifican un conjunto de dimensiones para desarrollar una cultura de calidad en la empresa.

- c) Los estudios en el ámbito académico enfocados en el desarrollo de un instrumento de medida válido y fiable, que pueda medir adecuadamente las dimensiones. Se tiene por ejemplo, la investigación de Flynn *et al.* (1994) en empresas industriales. Por otra parte, están los estudios enfocados a la relación entre la gestión de la calidad y el resultado empresarial, utilizando un constructo multidimensional, por ejemplo, el estudio de Terziovsky *et al.* (2003) que considera varias dimensiones (recursos proporcionados por la calidad, conciencia por la calidad, benchmarking, enfoque en el cliente y calidad como medición del desempeño).

Según Fotopoulos y Psomas (2009), los aspectos más importantes del marco de la DC, que los gurús de la calidad han recomendado son los siguientes:

- a) Los 14 puntos de Deming y el ciclo PECA.
- b) Triología de Jurán.
- c) Absolutos de Gestión de Calidad de Crosby (conformidad con requerimientos, prevención, cero defectos y costes de calidad).
- d) Dimensiones de Calidad de Garvin.
- e) Diagrama Causa y Efecto de Ishikawa.
- f) Tres Pasos de Calidad de Feigenbaum (liderazgo de calidad, tecnología moderna de calidad y compromiso organizacional).
- g) Los consejos de Taguchi para que las organizaciones realicen Control Estadístico de Procesos y Diseño de Experimentos.
- h) También, está el modelo japonés Gestión de Calidad Integral, conocido como CWQC, establecido por Ishikawa, que enfatiza la formación y creación de interfunciones, acabando así con las estructuras verticales, la prevención de defectos a través del análisis sistemático y los círculos de control de calidad. A diferencia de la DC, que parte de una dirección que comprenda y asuma nuevas responsabilidades, el CWQC considera que la calidad es función directa de los ejecutores y de las operaciones, concentrando sus inversiones en los empleados. Establece además, las 7 herramientas estadísticas de calidad.

Todos estos modelos fueron concebidos por los expertos en calidad, en diferentes contextos, enfatizando diferentes aspectos, algunos técnicos, otros de motivación o de dirección. Sin embargo, Ross (1994) encuentra entre ellos, los siguientes tres temas comunes: a) la inspección como respuesta a la dirección era insuficiente, b) la necesidad del compromiso e implicación de la alta dirección y c) se requiere un esfuerzo de toda la

organización, un compromiso a largo plazo y la necesaria inversión en la formación del personal.

2.5.1 Conceptualización de la DC

Al igual que con el término calidad, no existe en la literatura un consenso para la definición de la DC. Pese a la relevancia que ha adquirido hoy en día la DC, aún no se tiene una definición consensuada (Camisón *et al.*, 2007a). Es más bien un concepto abstracto, que ha sido definido desde distintas perspectivas por diferentes autores; significa diferentes cosas para diferentes personas. En la literatura, la DC está ampliamente reconocida como una filosofía de dirección (Wang *et al.*, 2012) y se ha vuelto un slogan clave, para las organizaciones que se esfuerzan en lograr ventajas competitivas en el mercado (Sureschander *et al.*, 2001). En la tabla 6 se aprecian algunos significados y descripciones de la DC realizados por investigadores, a diferentes tiempos.

Tabla 6 Algunos significados de la DC

Autor	Significado de la DC
Jabaloyes <i>et al.</i> (2010)	Una nueva filosofía de trabajo.
Yusuf <i>et al.</i> (2007)	Más que un programa, es la manera de hacer dirección empresarial para toda la organización.
Rahman (2004)	Un enfoque de dirección que persigue la mejora del desempeño organizativo.
Cuatrecasas (2001)	Una nueva filosofía de dirección empresarial, basada en la calidad, a nivel de toda la empresa, su organización y el equipo humano que la compone.
Reed <i>et al.</i> (1996)	Una opción estratégica de negocio.
Dean y Bowen (1994)	Una filosofía de Dirección.
Bounds <i>et al.</i> (1994)	Un nuevo paradigma de Dirección.
Price (1989)	Una técnica de gestión.

Fuente: Elaboración propia

Para Jabaloyes *et al.* (2010), la DC es una nueva filosofía de trabajo caracterizada por una actitud permanente encaminada a la mejora continua de la calidad y que supone un cambio cultural que afecta e involucra a todos los niveles y colectivos de la empresa. En la DC, la generación de la calidad se produce por la acción de todos los diferentes

elementos que intervienen en los procesos, de tal forma que cada actividad desarrollada tiene uno o varios clientes, a nivel interno, a los que hay que satisfacer de forma plena. Por tanto, la DC es una estrategia de carácter global, que implica a todos los departamentos, procesos y personas que forman la organización, y cuya aplicación es tarea de la dirección.

De acuerdo a Lau y Anderson (1998), el conjunto de principios de la DC se puede deducir de sus propias siglas (TQM en el idioma inglés):

- a) El componente *Total* (Total), se refiere a la participación y esfuerzo de todos los miembros de la organización y la involucración de la totalidad de las áreas y procesos organizativos, en la satisfacción del cliente y la mejora continua.
- b) El componente *Quality* (Calidad), reconoce la necesidad de enfocarse en las exigencias del cliente e incorpora la búsqueda de la mejora continua en todos los sistemas y procesos.
- c) Finalmente, el componente *Management* (Dirección), destaca el papel de la dirección de la empresa, a través de su compromiso con la DC, su esfuerzo para asegurar la involucración de todos los empleados, así como su decisión de fomentar un cambio en la cultura empresarial.

Así, el concepto de calidad total, se puede considerar como una última evolución del mismo, que persigue la satisfacción plena de todos los entes relacionados con la organización y la mejora continua de todas las actividades, para obtener la excelencia de la empresa. Dentro de toda la empresa, cada uno de los entes que la configuran (procesos, proveedores, departamentos y otros) se consideran a la vez como clientes y proveedores.

Desde que se originó en Japón, en los primeros años de 1970, la DC se ha implantado principalmente en países desarrollados, particularmente en Estados Unidos, Japón y países occidentales de Europa, como una forma de maximizar la satisfacción de clientes, ganar mayor calidad de los productos, mayor productividad a través de la eliminación sistemática de desperdicios y la reducción de actividades no productivas (Yusuf *et al.*, 2007). De acuerdo a la bibliografía revisada, se detallan a continuación algunos de los aspectos que caracterizan a la DC:

- Orientación clara a la satisfacción de los clientes.
- Trabajo en grupo.
- Formación y educación sobre calidad.
- Énfasis en la prevención de defectos y problemas, mediante el análisis de causas. Enfoque proactivo frente al reactivo.
- Gestión basada en la mejora continua de la calidad.
- Participación e implicación de todos los estamentos de la empresa mediante un esfuerzo integrado.
- Aplicación de sistemas de calidad mediante una adecuada planificación, optimización y control.
- Liderazgo activo y ejemplar de la dirección.

La implantación exitosa de la DC depende del pleno compromiso e involucramiento de la alta gerencia de la organización, lo cual se traduce principalmente en:

- Dar siempre al consumidor lo que él desea, hacer todo bien desde la primera vez y al menor costo posible.
- Establecimiento de una visión y una misión claras de la organización.
- Desarrollo de estrategias, políticas y tácticas.
- Desarrollo y ejecución de planes de trabajo, según los retos de la empresa.
- Fomento de un ambiente ameno, de justicia, honestidad, confianza, colaboración y camaradería, para facilitar la absorción del mensaje de la Calidad Total.
- Involucramiento de todo el personal.
- Creación y fomento del trabajo en equipo.
- Capacitación, entrenamiento y mejoramiento continuo, profesional y personal de todo el recurso humano.
- Evaluación del desempeño de operaciones, establecimiento de reconocimientos y premios por éxitos obtenidos.
- Creación de una organización para impulsar la cultura de un ambiente de mejora continua y de innovación, respondiendo a tiempo a los retos.
- Establecimiento de líneas de información y comunicación a todo nivel.

En resumen, la DC es una filosofía de dirección integral y un conjunto de prácticas, que enfatiza, entre otras cosas: mejora continua, satisfacción de los requisitos del cliente, reducción del reproceso, un pensamiento de largo alcance en el tiempo, mayor involucramiento de los empleados, formación equipos de trabajo, rediseño de los

procesos, benchmarking competitivo, resolución de problemas en grupo, medición constante de los resultados y estrechas relaciones con los proveedores (Juran 1992; Feigenbaum 1991).

De esta manera, en la presente investigación se considera a la DC como una filosofía de dirección eficiente, basada fundamentalmente en una adecuada gestión de los recursos y las capacidades que la integran, de forma tal que todos ellos estén absolutamente integrados.

2.5.2 Dimensiones de la DC

Para Calvo-Mora *et al.* (2014), los factores críticos de la DC son los valores de gestión, los principios y las prácticas necesarias para lograr los resultados deseados en el desempeño de la organización. Al respecto, investigadores de la DC, como Powell (1995), presentan dos aspectos, complementarios entre sí: los elementos sociales o *soft*, que recogen la vertiente humana y social de la DC, asociada con conceptos de dirección y principios, tales como liderazgo y cultura de los empleados; y los elementos técnicos o *hard*, que recogen una orientación operativa, asociados a herramientas y técnicas del sistema de calidad.

Los primeros estudios mencionan que la estrategia de implantación de la DC, se quedaba básicamente en los elementos *hard*, relacionados a herramientas de producción (tales como medidas de procesos, estándares de desempeño y procesos estadísticos). Sin embargo, actualmente, se reconoce además, la importancia de los elementos *soft* o sociales en la implantación de la DC, ya que se necesita un cambio en la forma en la cual los empleados realizan su trabajo (Bou y Beltrán, 2005). Según Fotopoulos y Psomas (2009), los elementos *soft* de la DC usados en diversos estudios son: liderazgo, planeación estratégica de calidad, gestión e involucramiento de empleados, gestión de proveedores, orientación al cliente, gestión por procesos, mejora continua, información y análisis, conocimiento y educación. Los elementos *hard* incluyen las herramientas y técnicas tales como diagramas de flujo, análisis de Pareto, diagramas de control, diseño de experimentos y otros.

Al respecto, Lau y Anderson (1998) mencionan tres dimensiones para definir la DC: una dimensión filosófica, que equivale a los principios; una dimensión estratégica y una dimensión de medida. La primera recoge la existencia de unos principios básicos que guían la actuación de la organización, pero es demasiado abstracta y por sí sola no

concreta todos los elementos necesarios de la DC. Ambas dimensiones, la estratégica y la de medición permiten concretar la dimensión de los principios a través de la implantación de una serie de prácticas.

2.5.2.1 Principios y Prácticas de la DC

Para Khan (2003), el modelo de la DC tiene dos componentes principales: a) la filosofía y b) los sistemas y herramientas. Para el autor, la DC no puede existir sin una completa aceptación de la filosofía, al menos por la gerencia y una vez que la filosofía básica de la DC es aceptada, entonces, se pueden iniciar diferentes sistemas y usar herramientas para propagar y facilitar una cultura basada en tal filosofía. De la misma manera, Hellsten y Klefsjo (2000), consideran a la DC como un sistema de dirección consistente de principios (compromiso de calidad, enfoque al cliente, mejora continua, decisiones basadas en hechos, etc.), técnicas (gestión de procesos, desarrollo de empleados, círculos de calidad, etc.) y herramientas (diagramas de control, diagrama Ishikawa, diseño factorial, etc.). Las técnicas y herramientas apoyan a los principios y juntos forman el total.

En la misma línea, Brah *et al.* (2002), consideran la DC como un set de principios y prácticas, y una filosofía dirigida no sólo a la "Dirección de la Calidad", sino a la "Calidad de la Dirección". Esta concepción de la DC en base a la distinción entre principios y prácticas es también consecuente con los trabajos de Escrig (2001) y Lau y Anderson (1998). Los principios de la DC hacen referencia a los objetivos deseados por la organización. La existencia de unos principios básicos guía la acción organizativa y se implementan a través de un conjunto de prácticas, que representan todas las actividades y los métodos utilizados para implantar la DC. Por tanto, para implantar adecuadamente, en la organización, las creencias y valores que promulga la DC, que se plasman en un conjunto de principios, se hace necesario su correspondiente grupo de prácticas o técnicas.

Muchos investigadores coinciden en las dificultades que se presentan para definir los principios, prácticas y elementos requeridos para la implantación de calidad. Para Fuentes *et al.* (2006), no existe una única formulación teórica, ni una lista definitiva de las prácticas asociadas a la DC. Sin embargo, aunque cada organización desarrolla los principios y prácticas de la DC, en entornos distintos y con condicionantes diferentes, se puede llegar a establecer unos principios y unas prácticas claves, a partir de la revisión de

la literatura. Para esto, se toman en cuenta los principios fundamentales de la DC en el Modelo EFQM de Excelencia y las dimensiones consideradas por investigadores del área.

En primer lugar, en la Tabla 7, se pueden apreciar los ocho principios fundamentales de la DC, que constituyen la base del Modelo EFQM de Excelencia, conjuntamente la descripción de cada uno de los principios considerados.

Tabla 7 Principios Fundamentales de la DC en el Modelo EFQM de Excelencia

Principio	Descripción
Orientación hacia los resultados	El logro de la excelencia depende del equilibrio de las necesidades de todos los grupos de interés relevante para la organización.
Orientación al cliente	El mejor modo de optimizar la fidelidad y retención del cliente y el incremento de la cuota de mercado es mediante una clara orientación hacia los clientes actuales y potenciales.
Liderazgo y constancia en los objetivos	El comportamiento de los líderes de una organización suscita en ella curiosidad y unidad en los objetivos, así como un entorno que permita a la organización y las personas que la integran, alcanzar la excelencia.
Gestión por procesos y hechos	Las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y gestionan de manera sistemática y las decisiones se adoptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos los grupos de interés.
Desarrollo e implicación de las personas	El potencial de las personas de la organización resalta cuando existen valores compartidos y una cultura de confianza y asunción de responsabilidades, que fomentan la implicación de todos.
Aprendizaje, innovación y mejora continua	Las organizaciones alcanzan su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continua.
Desarrollo de alianzas	La organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece con sus socios relaciones mutuamente beneficiosas basadas en la confianza, en compartir el conocimiento y en la integración.
Responsabilidad social	El mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y las personas que la integran es adoptar un enfoque ético, superando las expectativas y normativa de la comunidad en su conjunto.

Fuente: Elaboración propia en base a EFQM (2013)

Además, en la Tabla 8 se muestran las diferentes dimensiones de la DC, consideradas por diferentes investigadores del área.

Tabla 8 Dimensiones de la DC

Dimensión	Investigadores
Liderazgo	Ooi (2014); Arumugam <i>et al.</i> (2008); Gotzamani <i>et al.</i> (2006), Yang (2006), Sila y Ebrahimpur (2005); Lagrosen y Lagrosen (2005); Tari (2005).
Planificación estratégica de calidad	Ooi (2014); Arumugam <i>et al.</i> (2008); Gotzamani <i>et al.</i> (2006), Yang (2006), Sila y Ebrahimpur (2005); Tari (2005).
Involucración y gestión de empleados	Ooi (2014); Arumugam <i>et al.</i> (2008); Gotzamani <i>et al.</i> (2006), Yang (2006), Sila y Ebrahimpur (2005)
Gestión de proveedores	Arumugam <i>et al.</i> (2008); Gotzamani <i>et al.</i> (2006), Yang (2006) Sila y Ebrahimpur (2005); Tari (2005).
Enfoque al cliente	Ooi (2014); Arumugam <i>et al.</i> (2008); Gotzamani <i>et al.</i> (2006); Sila y Ebrahimpur (2005); Tari (2005).
Gestión por procesos	Ooi (2014); Arumugam <i>et al.</i> (2008); Gotzamani <i>et al.</i> (2006), Yang (2006); Sila y Ebrahimpur (2005); Lagrosen y Lagrosen (2005); Tari (2005).
Mejora continua	Arumugam <i>et al.</i> (2008); Yang (2006); Lagrosen y Lagrosen (2005); Tari (2005).
Información y análisis	Ooi (2014); Arumugam <i>et al.</i> (2008); Gotzamani <i>et al.</i> (2006); Sila y Ebrahimpur (2005); Lagrosen y Lagrosen (2005).
Conocimiento y educación	Yang (2006); Tari (2005).
Herramientas y técnicas de calidad	Lagrosen y Lagrosen (2005), Tari (2005).

Fuente: Elaboración propia

Las investigaciones de Ooi, (2014) y Arumugam *et al.* (2008), sostienen que han adoptado las dimensiones citadas en la tabla 8, por las siguientes razones:

- a) Se identifican como prácticas esenciales en la implantación de DC, tanto en organizaciones manufactureras como de servicios (Powell, 1995; Ahire *et al.* 1996;

Terzvioski y Samson, 1999). Además, se han adoptado por numerosos investigadores y académicos, en sus propios estudios (Prajogo y Sohal, 2003).

b) Constituyen las dimensiones que representan los elementos *soft* y *hard* de la DC, mencionadas en la literatura (Prajogo y Sohal, 2003).

c) Incorporan la mayoría de los criterios de los premios de calidad que son ampliamente aceptados por los académicos y por los que practican la DC (Samson y Terzviosky, 1999).

Por otra parte, diferentes autores han promovido diferentes marcos, identificando factores o elementos fundamentales que identifican los principios y prácticas de la DC. Por ejemplo, Anderson *et al.* (1994) parten de los 14 puntos de Deming y utilizando la técnica Delphi identifican siete conceptos básicos, descritos en la tabla 9. Powell (1995), a partir de una revisión exhaustiva de la literatura, basada fundamentalmente en trabajos de expertos y en el modelo del Premio de Calidad *Malcolm Baldrige*, sugiere que el programa completo de la DC tiende a incorporar doce atributos. Posteriormente, Martínez-Lorente *et al.* (2000) las racionalizaron en ocho dimensiones, detallados en la tabla 9.

Al respecto, la investigación de Álvarez *et al.* (2012), considera los siguientes factores críticos de la DC: política de calidad, liderazgo, alianzas y recursos, aprendizaje, gestión de empleados, gestión de procesos. Como resultados, los autores citan: satisfacción de clientes y empleados, resultados del impacto social y resultados clave. Por su parte, Sila y Ebrahimpur (2003) incluyen: liderazgo, cultura de calidad, planeación estratégica, gestión por procesos, diseño de producto, análisis de datos de calidad, gestión de proveedores, enfoque al cliente y mejora continua. Tari (2000), considera de manera agregada seis factores críticos, diferenciados en dos grupos: factores humanos (liderazgo y aprendizaje) y factores técnicos (política/planificación de la calidad, alianza y recursos, gestión de empleados, mejora continua y gestión de procesos).

Para Lagrosen y Lagrosen (2005), un sistema DC es afectado por el grado en el cual la organización adopta los principios de la DC; y particularmente los siguientes: mejora continua, toma de decisiones basada en hechos e implicación de empleados. La investigación de Fotopoulos *et al.* (2010) sostiene que el rol de los directivos afecta a todos los elementos que conforman la DC (innovación, planeación estratégica, desarrollo de cliente y mercado, gestión de recursos humanos y de conocimiento y gestión de procesos). Esto es consistente con la investigación de Sila y Ebrahimpur (2005).

Por su parte, Talib y Rahman (2012) realizan un estudio comparativo de las prácticas de la DC, que tienen un impacto positivo en los resultados empresariales, tomando en cuenta los sectores de manufactura y de servicios. Los investigadores concluyen que las principales prácticas, para ambos sectores son:

- a) Compromiso de alta gerencia
- b) Enfoque al cliente y satisfacción de éste
- c) Gestión de recursos humanos
- d) Entrenamiento y educación
- e) Involucramiento de los empleados
- f) Gestión de proveedores.

La Tabla 9 resume algunos de los principios y prácticas de la DC, considerados por diferentes autores, identificados a través de investigaciones empíricas, con el propósito de analizar una posible similitud entre los elementos considerados.

Tabla 9 Principios y Prácticas de la DC

Álvarez et al. (2012)	Martínez-L. et al. (2000)	Powell (1995)	Anderson et al. (1994)
Satisfacción de los clientes.	Relación con clientes.	Relación con clientes.	Satisfacción del cliente.
Aprendizaje. Gestión de empleados. Satisfacción de empleados	Gestión de mano de obra. Actitud de los empleados. Comportamiento de empleados.	Aumento de la formación. Empoderamiento	Cooperación interna. Aprendizaje. Satisfacción de empleados.
Política de calidad.		Mejora de procesos. Mentalidad cero defectos. Flexibilidad de la producción.	Mejora continua.
Alianzas y recursos.	Relación con Proveedores.	Relación con proveedores. Benchmarking Organización abierta.	Cooperación externa.
Gestión de procesos.	Diseño de procesos/ productos. Gestión del flujo de procesos.	Adopción y comunicación de la DC.	Dirección de proceso.
Liderazgo.	Apoyo de gerencia.	Liderazgo. Compromiso de la dirección.	Liderazgo.
Resultados de impacto social. Resultados clave.		Medida de resultados.	

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la bibliografía revisada y en las tablas 7, 8 y 9, aunque con diferentes nombres, diversos autores consideran las siguientes dimensiones de la DC:

- a) Relación con clientes y satisfacción de clientes que pueden agruparse en "orientación al cliente".
- b) Gestión de empleados, gestión de recursos humanos, satisfacción de empleados, actitud de los empleados, aumento de la formación, entrenamiento y educación, que forman parte de la dimensión "enfoque en las personas".
- c) En "mejora continua" se incluyen mejora de procesos y política de calidad.
- d) En "visión global de la organización" se consideran también la gestión por procesos y el entendimiento de la DC de manera holística.

Aunque, el compromiso de la alta gerencia, el liderazgo, las medidas de resultados y la planificación de la calidad son mencionados por varios investigadores, no se consideran como principios, sino más bien como prácticas necesarias para la eficiente implantación de la DC en las organizaciones. De esta manera, en el presente trabajo se consideran como principios y prácticas de la DC: orientación al cliente, mejora continua, enfoque en las personas y visión global de la organización. Estas cuatro dimensiones también fueron consideradas en trabajos previos (Tari y Garcia, 2009; Camisón *et al.*, 2009; Escrig, 2004 y 2001; y Lau y Anderson, 1998).

2.5.3 Un Modelo Integrador de la DC en base a Principios y Prácticas

Como toda estrategia, la DC se caracteriza por un contenido y un proceso de implantación, que están fuertemente interrelacionados (Camisón *et al.*, 2007a). De esta manera, las dimensiones *hard* y *soft* no son consideradas y gestionadas como dos entidades separadas, sino más bien conjuntamente. Esto implica, que todos los principios y prácticas son componentes de un mismo concepto, que origina asociaciones positivas entre ellos.

En el presente trabajo, la concepción de la DC, como un modelo integrador en base a principios y prácticas permitirá comprobar si el sistema de dirección se afronta en base a las creencias y valores que recogen los principios de la DC, y por otro parte, si esos principios se materializan en un conjunto de prácticas en su comportamiento habitual, que permitirán generar competencias distintivas en la organización. Esta definición es la que mejor se ajusta a la concepción de la DC que se persigue, con el fin de desarrollar los

objetivos propuestos en la investigación, ya que relaciona la DC con la obtención de competencias distintivas.

De esta manera, se considera que el constructo DC está formado por dos dimensiones: los principios y las prácticas; y a su vez cada una de ellas está formada por cuatro dimensiones expresadas en la figura 10.

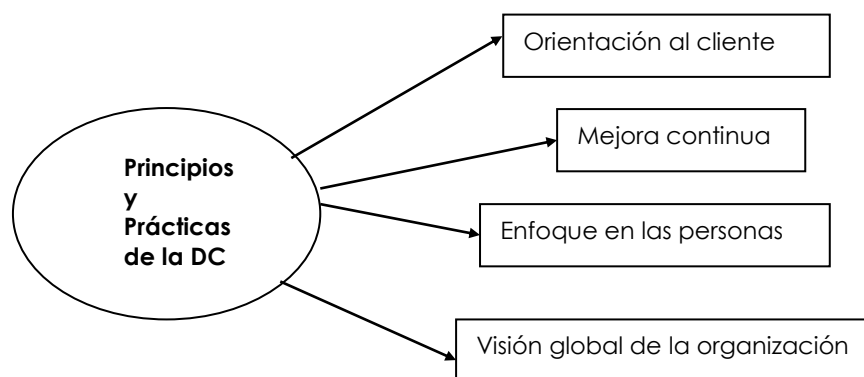


Figura 10 Conceptualización de la DC en principios y prácticas

Fuente: Escrig (2001)

A continuación, se desarrolla y profundiza cada una de las cuatro dimensiones, que representan tanto los principios de la DC, como las prácticas adecuadas para su correcta implantación.

2.5.3.1 Orientación al Cliente

Para Sureschandar *et al.* (2003), la meta final de cualquier programa DC es la orientación al cliente, así las organizaciones pueden superar a sus competidores, dirigiéndose efectivamente a las necesidades y demandas de sus clientes y, de esa manera pueden atender y responder a sus intereses y requerimientos. La orientación al cliente es la capacidad de la empresa para identificar, analizar, comprender y determinar las necesidades de los clientes (Samson y Terziovsky, 1999; Ahire y Golhar, 1996; Flynn *et al.*, 1994). Además, el contacto con el cliente es esencial para obtener información sobre la satisfacción o insatisfacción, así como para conocer sus quejas y sugerencias. La satisfacción del cliente provee una meta común para todas las áreas de actividad dentro la organización.

La DC enfatiza que los requerimientos del cliente y las metas de la organización son inseparables (Yusuf *et al.*, 2007). Entonces, el contacto con el cliente es fundamental, a través de estructuras más planas, y del establecimiento de sistemas para recabar información sobre la satisfacción de los clientes internos y externos. Para la DC, un cliente es más que simplemente alguien externo a la empresa, incluye a personas de otro departamento o a la siguiente persona en la línea.

El concepto de cliente interno enfatiza la idea de que las relaciones dentro la empresa, entre etapas sucesivas del proceso de producción, se contemplan como relaciones entre la organización y clientes, por tanto se aplican las mismas técnicas para conocer las necesidades tanto de los clientes internos como de los externos, infundiendo disciplina de mercado en las relaciones internas de la empresa. Entonces, los clientes son todas las personas directa o indirectamente relacionadas y que cooperan con cualquier otra persona al establecer la cadena de calidad.

La filosofía y el enfoque de la DC insisten en satisfacer el cien por ciento de las demandas de clientes internos y externos, y todas las actividades de la organización tienen como meta común la satisfacción de éstos. La importancia de la orientación al cliente radica en el hecho de que es el punto de partida de cualquier iniciativa de calidad. A pesar de esto, según Cai (2009) no ha recibido aún la suficiente atención de los investigadores del área de calidad.

Uno de los problemas que sobresalen en la literatura es que diferentes estudios han definido el término "orientación al cliente" de diferentes maneras. Generalmente, comprende tanto las prácticas de relación con el cliente (sistemas y procedimientos organizacionales), como las prácticas relacionadas con las necesidades mismas del cliente. Samson y Terziovsky (1999) sostienen que la orientación organizacional al cliente (el énfasis estratégico en el cliente dentro la organización), es también una parte integral de la orientación al cliente. Para Camisón *et al.* (2007a), una definición completa del enfoque al cliente interno y externo, comprende dos dimensiones:

- a) Cuidado del producto: Establece que satisfacer al cliente implica ante todo lograr la conformidad con las especificaciones que traducen sus necesidades.
- b) Cuidado del cliente: Propugna adelantarse a las especificaciones actualmente exigidas, buscando anticipar las expectativas futuras del cliente (calidad latente o sorpresiva).

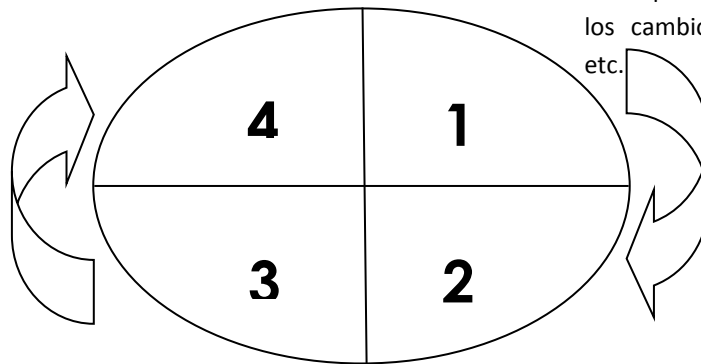
2.5.3.2 Mejora Continua

El principio de la mejora continua consiste en considerar que la mejora nunca termina en la mente de todos y en de cada una de las tareas (Yusuf *et al.*, 2007). Para Dale (2002) mejorar es un proceso que una vez que empieza nunca termina y lo mismo sucede con la DC. La DC está orientada al mejoramiento continuo de los resultados, en cada área de actividad de la empresa y en cada uno de los niveles funcionales, utilizando todos los recursos disponibles y al menor costo. El proceso de mejoramiento se orienta hacia la satisfacción completa del consumidor, considerándose al recurso humano como el más importante de la organización (Malevski y Rozotto, 1995). A esta evolución del concepto filosófico de la calidad, se añade también la participación del proveedor y del consumidor como socios estratégicos de la empresa.

El medio más efectivo de mejora implica seguir un proceso sistemático de planificación, implementación y evaluación. Esta idea se puede representar mejor en el ciclo de Schewhart, denominado también ciclo de Deming o ciclo PECA (Planificar, Ejecutar, Controlar y Actuar), o ciclo PDCA (por sus siglas en inglés: *Plan, Do, Check, Act*). La figura 11 muestra el ciclo PECA.

4. Actuar (Act): Estudiar los resultados. ¿Qué aprendimos? ¿Qué podemos predecir?

1. Planificar (Plan): ¿Qué cambios serían necesarios?, ¿De qué datos se dispone? ¿Cuáles podrían ser los cambios más importantes?, etc.



3. Observar y controlar los efectos del cambio o ensayo (Check)

2. Ejecutar (Do): Llevar a cabo el cambio o ensayo decidido anteriormente.

Mejora

Figura 11 Ciclo PECA

Fuente: Deming (1986)

Siguiendo el ciclo PECA, la base para la mejora continua es el control de los procesos y la reducción de la variabilidad y el desperdicio, por tanto es necesario establecer indicadores de medida y de retroalimentación, que resultan claves para el seguimiento del proceso. La mejora en una organización debe ser continua, constante y desarrollada en todos los niveles, individual, grupal, organizativo e inter organizativo. Para esto, es esencial contar con operaciones y procesos estandarizados, el uso de varias herramientas para las mejoras, cálculo de indicadores de rendimiento, recolección de información y autoevaluación.

La existencia de un sistema de mejora continua permite mejorar los procesos que hayan alcanzado los estándares de calidad fijados y supone para la organización la puesta en marcha de prácticas encaminadas a prevenir errores y defectos. La teoría de la mejora continua también involucra procesos de aprendizaje y entrenamiento. De esa manera, el compromiso de mejora continua en la organización asegura que sus integrantes sigan un proceso continuo de aprendizaje, que les permita desempeñar mejor sus tareas y funciones.

2.5.3.3 Enfoque en las Personas

Las personas son el centro y lo fundamental de los procesos de la DC (Yusuf *et al.*, 2007). Para lograr la participación real y el compromiso de los empleados en la DC, la dirección debe crear un clima de seguridad y confianza, que fomente la resolución de problemas y motive al individuo a desarrollar sus capacidades y competencias.

El enfoque en las personas es un elemento básico en la DC (Tari *et al.*, 2007; Sila y Ebrahimpur, 2005; Powell, 1995; Dean y Bowen, 1994), es el empoderamiento otorgado a los empleados, que se entiende como la delegación de responsabilidades al personal, con el objetivo de fomentar su implicación en la organización. El empoderamiento de empleados generalmente requiere un cambio en la infraestructura de la organización e implica dar mayor autoridad. Este principio demanda que toda la organización establezca una cadena de calidad y cada parte haga su propia contribución.

Yusuf *et al.* (2007), consideran que se requiere el involucramiento de los empleados para mejorar continuamente la calidad e incrementar la productividad. La efectividad de una organización se incrementa cuando los recursos humanos están motivados, asumen responsabilidades y tienen iniciativa. Otro aspecto importante del involucramiento de los empleados es comprender que cada uno tiene su propio cliente interno y es quien recibe

su trabajo. Este es el primer paso para conocer los requerimientos de todos los demás clientes internos y así poder ayudar a satisfacer a los clientes externos.

Además, un estilo de dirección que fomente la participación de todos sus empleados es esencial para la correcta implantación de la DC, ya que se crea en la empresa el clima propicio. Si el personal está motivado, toma responsabilidades y muestra iniciativa, la eficiencia en el trabajo se incrementaría. Esto, involucra capacitación, participación y trabajo en equipo, como factores importantes que podrían incrementar la satisfacción del trabajador y su rendimiento.

La investigación de Ouakouak *et al.* (2014), concluye que tanto la autonomía como el involucramiento de mandos medios de la organización, en la formulación e implementación de la estrategia, tienen un efecto indirecto en el desempeño organizativo, a través del desarrollo de capacidades organizativas. Los autores mencionan además, que para que las organizaciones puedan tener éxito en un entorno competitivo y cambiante, los mandos medios necesitan comprender plenamente la estrategia de la organización, poseer el conocimiento y capacidad para convertir estos conceptos estratégicos generales en ideas prácticas y comprensibles para todos los empleados.

Sin importar el rol de la herramienta de calidad utilizada, si no existe un substancial apoyo de gerencia, los empleados no estarán convencidos de la necesidad de su participación en el sistema de calidad y la DC no tendrá éxito (Fotopoulos *et al.*, 2010). Para lograr una participación efectiva en la DC, los empleados necesitan estar adecuadamente entrenados y deben conocer los beneficios de su implantación. En este sentido, la cultura organizacional debe orientarse a incrementar efectivamente la confianza, el compromiso y la participación de todos los trabajadores.

2.5.3.4 Visión Global

Para Camisón *et al.* (2007a), la visión global de la DC se sostiene en las prácticas de gestión por procesos y en un pensamiento sistémico. En la DC, la estrategia y la política de calidad afectan a toda la organización, que está orientada por procesos más que por funciones. Se entiende por proceso a la secuencia de actividades destinadas a añadir valor a los elementos de entrada o inputs, de tal manera de lograr productos/servicios u outputs, que satisfagan plenamente los requerimientos de los clientes.

La DC se configura como una estrategia que envuelve a la organización completa, a cada departamento, actividad y persona, contribuyendo, cada uno, desde su nivel de responsabilidad. Por tanto debe entenderse la DC desde un punto de vista sistémico y debe aglutinar no sólo a las funciones de la organización, sino también a todos los miembros de la empresa, así como a las organizaciones o individuos que tienen relación directa con ella. Así, toda la organización se entiende como una cadena proveedor-cliente.

Alcalde (2010) sostiene que los sistemas de gestión de calidad enfocados a procesos están teniendo un gran éxito, porque las organizaciones concentran su atención en el resultado que se obtiene del proceso, y no así en las tareas o actividades concretas que se realizan en cada uno de ellos. Además, las personas que intervienen saben cuál es el resultado que se espera obtener de un proceso, y que lo importante es satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos de dicho proceso. La visión sistémica de la DC está referida a la adopción de los postulados de la Teoría General de Sistemas, que permite una visión holística de la gestión de procesos y personas. Para Camisón *et al.* (2007a), el enfoque basado en sistemas es un suplemento al enfoque basado en procesos.

La DC tiene como meta lograr clientes totalmente satisfechos en sus requerimientos, calidad totalmente lograda, y valor agregado total sin improductividades (Adler, 2004). La calidad en su concepto amplio es una función de la empresa, no solamente de un sector, y es responsabilidad de todos sus integrantes. De esta manera, en el proceso de planificación empresarial se debe considerar el establecimiento de la DC como principal activo estratégico de la organización. Los objetivos, las estrategias y los planes operativos necesitan reflejar el compromiso de la organización con la estrategia de la DC.

Por otra parte, la dirección de la organización debe reforzar esta concepción holística de la DC, por lo que debe de ser capaz de facilitar la alineación de los objetivos y de las metas corporativas, con los del personal de la organización. Es la dirección de la organización la que genera la fuerza para la visión global de la DC. Los logros de la organización requieren una alineación en la misma dirección de los diferentes eslabones que la conforman. Así, la DC implica a toda la organización, a todos sus niveles y a todas sus áreas.

2.5.3.5 Interacción entre las Dimensiones de la DC

Investigadores de la DC como Moreno *et al.* (2001), Dale (2002) y Sun (1999), asumen la interdependencia entre todos los principios y las prácticas de la DC. De alguna forma, se reconoce una compleja interacción entre todos los elementos que conforman la DC y para que la DC se conciba en la empresa holísticamente, debe incluir a todas las funciones que se desarrollan en la empresa. Debe incluir, además, a todos sus miembros y a las organizaciones e individuos que tienen interacción con la misma.

Por otra parte, la orientación a los clientes internos y externos, está ligada a la visión de la organización como un sistema global y la mejora continua. Para esto, es indispensable el enfoque en las personas, para crear un ambiente de trabajo y confianza entre todos los miembros de la organización. También, la participación de la gerencia es vital y es un enlace entre la planeación de calidad y la estrategia empresarial. En este sentido, también se promueven las relaciones con proveedores y otros clientes externos. Dado que todos los miembros de la organización deberían contribuir al alcance de las metas de calidad, necesariamente debe intensificarse el compromiso de los empleados, su confianza y su participación. Además, deben construirse relaciones e interacciones apropiadas entre las prácticas de la DC, de esa manera, las empresas podrían alcanzar los resultados empresariales deseados (Sila y Ebrahimpur, 2005).

Se puede mencionar, también, que el enfoque a las personas es indispensable para crear un ambiente de trabajo que valore la mejora continua, que propicie las actividades de la organización orientadas al cliente, que permita detectar áreas de mejora continua y, finalmente, todo esto está ligado a entender la organización como un sistema global. Así, se considera que la DC exige un compromiso con todos sus principios y prácticas. Por tanto, las dimensiones de la DC se deben considerar conjuntamente.

La presente investigación asume la integración entre todos los principios y prácticas de la DC. Las cuatro dimensiones seleccionadas en el trabajo: orientación al cliente, mejora continua, enfoque en las personas y entender la organización como un sistema global; que representan tanto los principios como las prácticas de la DC, están interrelacionadas y apoyándose mutuamente.

CAPÍTULO 3

UN MODELO TEÓRICO DE RELACIONES ENTRE LA DC Y EL DESEMPEÑO

3.1 Objetivos y Contenido del Capítulo

El objetivo de este capítulo es establecer el modelo teórico de la investigación, sustentando teóricamente el impacto que tiene la introducción de la DC en el desempeño organizativo y las variables que intermedian entre ambos constructos; tomando en cuenta la perspectiva dinámica del EBC, un enfoque que recalca el valor estratégico de los recursos de orden superior, los mismos que facilitan la generación y renovación de competencias distintivas y ventajas competitivas.

De esta manera, en el subtítulo 3.2 se revisa la literatura más relevante sobre la relación entre la DC y la generación de las competencias distintivas. El subtítulo 3.3 presenta un análisis de la DC como un factor competitivo, capaz de influir sobre el desempeño organizativo. Posteriormente, en el subtítulo 3.4, se trabaja en la creación de un modelo teórico que relacione estos constructos, introduciendo como variable mediadora las competencias distintivas. Finalmente, como resultado del modelo teórico, se plantean un conjunto de hipótesis, que serán contrastadas en el capítulo cinco, dedicado al análisis de los resultados del trabajo empírico.

3.2 Dirección de la Calidad y Competencias Distintivas

En la actualidad, y cada vez de forma más acentuada la calidad es un objetivo de primordial importancia en cualquier actividad económica. Se está convirtiendo en una estrategia de competitividad, superando la acepción inicial de estrategia de marketing o de ventas (Javaloyes *et al.*, 2010). En este sentido, la calidad del bien o servicio puede ser una ventaja competitiva, siempre que distinga a la organización ante los ojos de los clientes y de sus competidores.

La explicación sobre las diferencias en los resultados empresariales representa una cuestión clave en la investigación sobre Dirección Estratégica. El EBC considera que la posesión de competencias únicas y específicas implica que algunas empresas obtengan mejores resultados de manera prolongada en el tiempo. Camisón (2002a) identifica tres modelos directivos, particularmente relevantes en el estudio de la generación de competencias distintivas, dado el creciente grado de implantación en la práctica empresarial y por la literatura académica desarrollada; éstos son la DC, la gestión de

conocimiento, y los acuerdos de cooperación o integración de la empresa en alianzas estratégicas. Jarrar y Smith (2014) sostienen que la DC es recomendada como una forma innovadora y creativa para lograr ventajas competitivas, para mejorar el desempeño, además de constituirse en un pilar estratégico (Sila y Ebrahimpur, 2005).

Para Prajogo y Sohal (2003), la DC incrementa la posición competitiva de la organización por las siguientes razones: mejoras en el proceso y en el producto, reducción del tiempo del proceso, menos error y desperdicio, enfoque en la satisfacción del cliente, uso de redes de cooperación incluyendo agentes internos y externos, generación de competencias distintivas, procesos de enseñanza-aprendizaje y benchmarking.

Las evidencias de la contribución de la calidad en la mejora de la competitividad, rentabilidad y satisfacción de los clientes, así como la consolidación de una cultura organizativa eficaz para la acumulación de intangibles, han impulsado un crecimiento espectacular del grado de implantación de sistemas DC en empresas de todos los rubros, aunque con mucha mayor frecuencia en la industria (Camisón y Roca, 1996). Estos resultados también han contribuido a una mayor investigación en cuanto al contenido y al proceso de implantación de estos sistemas, así como sus consecuencias sobre el funcionamiento y resultados de la empresa.

Algunos autores (Escríg, 2001; Zhang, 2000; Terziovsky y Samson, 1999; Powell, 1995), han dejado evidencia en estudios empíricos, que se tienen beneficios como resultado directo de las actividades de calidad. En la literatura, podemos constatar una relación positiva entre la introducción de la DC y los resultados de calidad (reducción de desperdicio, reducción de errores o mejora de la calidad del producto o del servicio); y sobre resultados operativos (mejora de la satisfacción de clientes, mejor conocimiento del trabajo o mejora de la comunicación interna).

Por su parte, García *et al.* (2004) señalan que la DC es capaz de generar valor agregado en la organización a través de la mejor comprensión de las necesidades de los clientes y su satisfacción. Además, permite mejorar la comunicación interna, resolver más eficientemente los problemas, mayor compromiso y motivación de empleados, relaciones a largo plazo con los proveedores y clientes, menos errores asociados con costos, y una reducción de pérdidas y tiempo no productivo.

Según Roldán *et al.* (2012), el análisis basado en el EBC sugiere que muchas empresas potenciales implantadoras de los programas de la DC, pueden encontrar dificultades

para imitar estos programas, debido a varios factores, tales como la complejidad social de ciertas organizaciones, la incertidumbre acerca de las relaciones causa-efecto entre implantar DC y el desempeño organizacional, el tiempo requerido para comprender y asimilar el nuevo programa, y finalmente su subsecuente costo.

Sin embargo, la DC es una de las innovaciones en la organización del trabajo y en la gestión de recursos humanos, y es uno de los procesos más populares de las últimas décadas. Principalmente, durante las últimas dos décadas se han implantado programas DC en muchas organizaciones. Calvo-Mora *et al.* (2005) mencionan que la DC representa una opción estratégica y una filosofía de dirección integrada, que permite a las organizaciones alcanzar sus objetivos efectiva y eficientemente, y lograr ventajas competitivas sostenibles. Como se analizó en los anteriores subtítulos, si las herramientas, competencias y capacidades de una organización son valiosas para el cliente, únicas y difíciles de copiar, pueden ser una fuente de rentabilidad sostenible. Además, todas las competencias capaces de lograr una coordinación superior y una integración de procesos, reconfiguración y transfiguración, pueden ser fuentes de ventaja competitiva (Teece *et al.*, 1997)

Estudios como el de Reed *et al.* (2000), sostienen que el contenido de la DC es capaz de producir una ventaja basada en la diferenciación o costo y que su carácter tácito y la complejidad, que son inherentes en el proceso de la DC, tienen el potencial para generar barreras a la imitación, que son necesarias para la sostenibilidad de la ventaja competitiva. Al respecto, la investigación de López (2003) concluye que el marco conceptual del EBC corrobora la relación que existe entre la posesión de recursos intangibles de la empresa y la posesión de ventajas competitivas, que a su vez, repercute en mejores niveles de desempeño. De esta manera, el EBC enfatiza la estrategia elegida, responsabilizando la gestión de la empresa con las importantes tareas de identificar, desarrollar y desplegar recursos clave para maximizar las ganancias.

Las ventajas competitivas originadas por la DC, no se deben tanto a la utilización de las técnicas y herramientas concretas, sino a la existencia de ciertas características tácitas e imperfectamente imitables, que se constituyen como requisitos para poder implantarla, tales como cultura de calidad receptiva al cambio, participación y formación de los trabajadores, motivación para mejorar, compromiso de la dirección, relaciones de confianza entre trabajadores y directivos. Sin estos recursos tácitos, intangibles, ambiguos

casualmente, complementarios y difíciles de imitar, la DC no tiene fundamento para el éxito (Powell, 1995).

Una vez creada la ventaja competitiva, el siguiente paso sería mantenerla. Con el tiempo las ventajas erosionan, por tanto el conseguirlas y mantenerlas dependerá de las características de los recursos y capacidades. La inversión en mejores recursos y consecuentemente en capacidades superiores es un camino para alcanzar altos niveles de crecimiento. Las empresas con mayor crecimiento, son emprendedoras, detectan oportunidades y obtienen una ventaja cuando buscan estas oportunidades (Ferreira *et al.*, 2011).

Diversos trabajos que investigan la repercusión de la DC sobre la posición competitiva, han evidenciado que su implantación permite a las empresas obtener mejores resultados y ser más competitivos (Anderson y Sohal, 1999; Lee *et al.*, 1999; Terziovsky y Samson, 1999; Powell, 1995). La investigación de Douglas y Joudge (2001), considera que la implantación apropiada de DC puede permitir a las organizaciones encajar con su entorno en forma dinámica, de manera competitiva y sostenible. Sin embargo, según Roldán *et al.* (2012), mientras muchos estudios han mostrado que las empresas han tenido éxito empleando una estrategia de calidad, otros han encontrado que, casi dos tercios de las empresas de los Estados Unidos y del Reino Unido declaran "cero ganancia competitiva" a partir de la DC, o resultados combinados en relación al éxito de la DC (Taylor y Wright, 2003).

De esta manera, se considera necesaria una mayor investigación empírica. La empresa debe adoptar una estrategia que persiga la calidad en todos sus productos, procesos y servicios; que la diferencie del resto de la competencia y le permita afrontar los nuevos retos desde una posición privilegiada. La consecución de esta ventaja es fundamental para el crecimiento de la empresa y actualmente es uno de los objetivos principales de cualquier organización.

Por lo tanto, la empresa que se involucra en una estrategia DC, puede ser capaz de generar ciertas competencias distintivas en el seno de la organización. En los siguientes subtítulos se explica teóricamente por qué cada uno de los principios y de las prácticas identificadas, producen efectos en la organización, en el sentido de generar competencias y capacidades distintivas.

3.2.1 Orientación al Cliente

La orientación al cliente es ampliamente considerada como un requisito clave para el éxito empresarial y juega un rol importante en la generación de capacidades y en el desempeño (Nakata *et al.*, 2008). En la DC se entiende calidad, como la satisfacción de las expectativas y necesidades de los clientes, sean estos internos (los propios integrantes de la organización) o externos (acepción más generalizada del término). El cliente es quien valora la calidad, quien decide si un producto o servicio es de calidad, por tanto sería un error pensar que la calidad es un valor absoluto o científico. La DC puede ser una fuente de ventaja competitiva ya que persigue, con la mejora de la calidad, la elaboración de bienes/servicios que los clientes consideren superiores al de los competidores (Agus y Hassan, 2011).

Un punto clave en los programas de la DC es la satisfacción del cliente, y a través de esto, se incrementa la retención de clientes, mejorando los resultados organizativos (Camisón *et al.*, 2009). La satisfacción de clientes internos y externos, proporciona una meta común para todas las actividades de la organización. La mejor estrategia competitiva es aquella que otorga valor al cliente (Reed *et al.*, 1996). Para Yusuf *et al.* (2007), el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes es la esencia para el éxito actual de las empresas. Las organizaciones que comprenden aquello que los clientes necesitan y les proveen un producto/servicio que cubra estos requerimientos pueden ganar ventajas competitivas y beneficiarse de éstas.

Arumugam *et al.* (2008), consideran que la orientación al cliente permite una mejor comprensión de las necesidades y expectativas de los clientes, las cuales se convierten en requerimientos, medidas de satisfacción de clientes y en acciones para una mejora. Por lo tanto esta dimensión de la DC puede conducir a un mejor desempeño. Para Fotopoulos y Psomas (2009), el hecho de obtener una ventaja competitiva que asegure la sostenibilidad de la empresa y su dominio en el mercado, por medio de la satisfacción de clientes, está significativamente afectado por los principios de la DC y la implantación de sus prácticas.

Por otra parte, según Criado y Calvo-Mora (2010), las empresas excelentes, consideran prioritarias las necesidades y requerimientos de los clientes externos, involucrándoles activamente en el desarrollo y despliegue de sus políticas de gestión y de mejora de la calidad; también involucran a sus proveedores, aunque en menor medida.

Cauzo y Cossío (2012) consideran la orientación al mercado como la filosofía o cultura organizacional que genera eficaz y eficientemente, actitudes y comportamientos necesarios para la creación de valor para el cliente, superior al que pueda crear un competidor, alcanzando de esta manera, una ventaja competitiva sostenible, al tiempo que posibilita obtener mejores resultados.

3.2.2 Mejora Continua

En las empresas que han alcanzado altos niveles de excelencia, los directivos muestran un elevado compromiso con la estrategia de mejora continua y uno de los factores más valorados por las empresas con fuerte potencial de éxito, es el nivel de esfuerzo formativo en materia de dirección y de mejora de la calidad (Criado y Calvo-Mora, 2010). Los sistemas de gestión de calidad son el mecanismo más común para fomentar la innovación y la mejora continua en las organizaciones (Muñoz y Calderón, 2008), de esa manera se podrían desarrollar competencias distintivas que generen ventajas competitivas sostenibles.

Para Agus y Hasan (2011), las mejoras realizadas en un proceso en particular, llevarán a mejoras en toda la organización, y cada empleado y cada departamento es responsable por la calidad. Así, la mejora continua está presente con un mayor énfasis en aquellos procesos involucrados con mejora de calidad. Además, la mejora continua está positivamente relacionada al desempeño de calidad (Arumugam *et al.*, 2008). Se considera que esta dimensión de la DC asegura suficientes recursos, oportunidades y fortalezas para mejorar el desempeño de calidad.

Como se sugiere en la literatura, la habilidad de aprender y cambiar, son probablemente las capacidades más importantes que una empresa puede poseer (Barney *et al.*, 2001). Las empresas que son capaces de aprender se adaptan de forma rápida a los cambios y desarrollan un estilo propio de comportamiento que las diferencia de otras y les permiten obtener mejores resultados (Taylor y Wright, 2003; Rahman, 2001).

De acuerdo a Ferrando y Granero (2008), estudios recientes han resaltado que un cliente satisfecho comenta su experiencia en promedio con una persona, mientras que un cliente insatisfecho lo comenta con ocho personas. Sin embargo esa queja supone también, una oportunidad para mejorar continuamente. La ventaja competitiva se deriva fundamentalmente de la mejora, la innovación y el cambio. Una vez obtenida la ventaja

competitiva, es posible mantenerla gracias a continuas mejoras y modificaciones en el comportamiento de la empresa dentro de un contexto estratégico general.

3.2.3 Enfoque en las Personas

Han sido muchas las investigaciones que desde el enfoque del EBC, sugieren que las personas constituyen el recurso con mayor potencial para proporcionar ventajas competitivas sólidas y sostenibles, debido a sus características particulares que lo convierten en un recurso especialmente, difícil de imitar o replicar (Martínez *et al.*, 2010).

Los recursos humanos serán considerados siempre como la ventaja más importante de cualquier organización, porque si no se cuenta con un equipo capaz, no podrá obtenerse el éxito a largo plazo (Ivanov y Avasilcai, 2014). En efecto, para que un recurso se convierta en una fuente de ventaja competitiva sostenible, no debe tener substitutos y los recursos humanos son uno de los pocos recursos organizacionales con el potencial de no volverse obsoletos y ser transferibles a una variedad de tecnologías, productos y mercados (Ordoñez y Lytras, 2008).

Nieves y Haller (2014) concluyen que un capital humano de mayor nivel, contribuye al desarrollo de capacidades y que las organizaciones con recursos humanos calificados son capaces de percibir la necesidad de cambiar y responder a la renovación de sus recursos base. Así, las organizaciones pueden desarrollar capacidades dinámicas, si tienen altos niveles de conocimiento tanto a nivel individual como a nivel colectivo.

De esta manera, un enfoque centrado en las personas tiene repercusión sobre las capacidades. El desarrollo de las competencias puede favorecerse introduciendo en la empresa programas de formación, equipos de trabajo multidisciplinarios o fomentando la diversidad en líneas de investigación. Los esfuerzos de inversión en la formación del personal son rasgos distintivos de las empresas excelentes. Así, las empresas con capacidad de aprendizaje se adaptan mejor y más rápidamente a los cambios, desarrollando estilos propios, que les permiten diferenciarse de la competencia (Criado y Calvo-Mora, 2010).

Los efectos que la DC tiene en los resultados organizacionales son mayores cuando ésta es implantada a través de una estrategia de recursos humanos, que promuevan el compromiso e involucramiento de todos los individuos en la organización con los objetivos de calidad (Bou y Beltran, 2005). El esfuerzo de los empleados es esencial para satisfacer

las necesidades de los clientes y así contribuir a una mejora continua. Dado que todos los miembros de la organización deberían contribuir para alcanzar metas, necesariamente se debe intensificar el compromiso, la confianza y la participación de los empleados.

Yusuf *et al.* (2007), consideran que el entrenamiento de los empleados en el manejo de herramientas y conceptos relativos a la calidad es el factor más importante, para incrementar la capacidad de los empleados al hacer su trabajo, detectar y resolver problemas, liberar todo el potencial de los trabajadores y mejorar continuamente la calidad.

Las organizaciones excelentes, dirigen y desarrollan todo el potencial de su personal, tanto a nivel individual, como en equipo y a nivel organizacional. Se preocupan por comunicar, premiar y reconocer, de manera que se motiva al personal y se construye un compromiso para usar sus habilidades y conocimiento para el beneficio de las organizaciones (EFQM, 2013). Además, las organizaciones excelentes tratan de romper barreras entre emisor y receptor, de forma que las personas puedan expresarse en libertad, este es un valor añadido, ya que muchas veces son las que tienen las mejores ideas para solucionar problemas cotidianos, que aunque parezcan insignificantes, suponen una mejora para la organización en su conjunto (Ferrando y Granero, 2008).

3.2.4 Visión Global

Para Bou y Beltrán (2005), el éxito de la DC está garantizado, cuando la responsabilidad por la calidad se extiende a través de todos los niveles de la organización. Los esfuerzos de los empleados, por ejemplo, son considerados esenciales, tanto para obtener la satisfacción de las necesidades de clientes, como para contribuir a una mejora continua. La excelencia en calidad no solamente consiste en lograr resultados empresariales clave, sino también en la satisfacción de clientes internos (trabajadores) y externos (consumidores y/o usuarios); y de la misma sociedad en la cual la organización desempeña su actividad.

Al respecto, Jarrar y Smith (2014) consideran que la adopción de la DC ayuda a crear un clima innovador y junto con la innovación, a alcanzar el propósito competitivo en las organizaciones en el logro de ventajas competitivas, proporcionando además, un significativo enfoque al cliente. Para que la DC produzca los efectos deseados, debe ser implantado en toda la organización (Murat *et al.*, 2004; Leonard y Mc. Adam, 2003). En

efecto, la calidad no se origina en un departamento o función, sino que es responsabilidad de toda la empresa. Esta idea reafirma el famoso lema del maestro Crosby (1990): "La calidad es responsabilidad de todas las personas, no sólo de la alta dirección". Todos los integrantes de una organización deberían contribuir para lograr calidad, porque todos se beneficiarán (Singer y Donoso, 2009).

Por otra parte, la DC contribuye a la mejora de la reputación de la empresa gracias a las buenas relaciones que se mantienen con los clientes, con los proveedores o los propios empleados (Lemak y Reed, 1997). Al respecto, Flynn *et al.* (1994), sostienen que la consecución de relaciones a largo plazo con proveedores es un elemento primordial para el logro de una ventaja competitiva sostenible. Para Cai (2009), la orientación al cliente a nivel organizacional, puede motivar a los directivos a comprometer recursos y motivar a los empleados buscando activamente una retroalimentación de ellos y puede diseminar el conocimiento del cliente dentro de la organización.

El compromiso y la participación de todas las personas y en todos los niveles son de vital importancia, generando un cambio cultural orientado a la calidad en todas las áreas. La fuerte competitividad entre las empresas surge debido a la globalización, a la liberación de las economías, a la libre competencia y a los rápidos cambios de las tecnologías. Los consumidores poseen cada vez mayor información y se vuelven más exigentes.

Para Alcalde (2010), la organización puede ser más competitiva, identificando y satisfaciendo las necesidades de los clientes al menor coste posible y para esto, es necesario suprimir todos aquellos procesos y trabajos que no aportan valor añadido al producto/servicio, así como reducir al máximo los costes de no calidad. Por tanto, las empresas logran capacidades y competencias distintivas, a través de una mejora continua y también, gracias a la visión global de la organización.

De esta manera, se considera que un factor clave para la acumulación de ventajas competitivas es la concepción de la organización como un sistema global.

3.3 DC y Desempeño de las Organizaciones

3.3.1 Influencia de la DC en el Desempeño Organizativo

Debido a la dinámica del entorno en el que las organizaciones compiten durante los últimos años, se ha incrementado el número de organizaciones que desarrollan un

marcado interés por medir su desempeño (Ivanov y Avasilcai, 2014). Especialmente, en los años noventa se presenta un significativo volumen de investigaciones, con el propósito de analizar la relación de las prácticas de la calidad y el desempeño organizativo. Estas teorías e investigaciones, principalmente contribuciones de gurús de la calidad y teóricos occidentales, han desarrollado en forma gradual un conjunto de sistemas teóricos de gestión de la calidad. Tomando como base estos sistemas y los resultados prácticos de las organizaciones, Yusuf *et al.* (2007) consideran la DC como una aproximación particularmente exitosa que mejora el desempeño organizativo.

Para Roldán *et al.* (2012), la mayoría de los trabajos de investigación sobre los factores de la DC y el desempeño encuentran una relación positiva entre ambos constructos. A pesar de algunas críticas, la DC ha ganado amplia aceptación tanto en la academia como en la comunidad empresarial (Chang, 2006; Claver *et al.*, 2003).

Otros autores, como Lagrosen y Lagrosen (2005) estudiaron el efecto de la adopción de los principios de la DC, mediante la implantación de herramientas de gestión: Six Sigma, EFQM y MBNQA, y de los estándares de calidad ISO 9000. Los autores concluyen: a) un sistema de calidad es afectado por el grado en el cual la organización adopta los principios de la DC y específicamente los siguientes: mejora continua, gestión basada en hechos e involucramiento de todos; b) existe una relación positiva entre los principios de la DC y los resultados logrados, c) las herramientas de mejora de calidad también juegan un rol significativo en el buen funcionamiento de la DC y d) la más grande tarea de la gerencia es hacer que los principios de la DC impregnen a toda la organización.

Fotopoulos y Psomas (2009) consideran que los dos aspectos de la DC, *soft* y *hard*, juegan un rol significativo para el logro de beneficios, tanto dentro como fuera del entorno empresarial, siendo los aspectos *soft* los que tiene un rol más significativo, respecto a los *hard*. Estos resultados, también son consistentes con los de Lagrosen y Lagrosen (2005).

En la tabla 10 se resumen algunos aportes de diferentes trabajos de investigación, enfocados en la relación entre DC y desempeño empresarial.

Tabla 10 Algunos aportes sobre la relación DC y Desempeño

Título	Autor	Aportes
Efecto mediador de factores técnicos de la DC en sistemas de gestión de excelencia	Calvo-Mora <i>et al.</i> (2014)	Los factores técnicos de la DC aumentan el efecto que los factores sociales logran, en cuanto a resultados de las organizaciones.
Mejorando el desempeño en producción y clientes a través de la DC: Estrategias para la ventaja competitiva.	Agus y Hassan (2011)	Analiza la DC como potencial fuente de ventaja competitiva sostenible. La DC y su adopción tienen significativa correlación con el desempeño en producción y en la relación con clientes.
DC y desempeño sostenible: examinando la relación en empresas de Malasia.	Idris (2011)	Existe relación entre el desempeño empresarial con: liderazgo, mejores prácticas, enfoque en clientes, empleados, en la comunidad y enfoque en productividad.
Relaciones entre sistemas DC e innovación organizacional.	Llach <i>et al.</i> (2011)	Encuentra relación entre el nivel de gestión de calidad en una organización e implementación de procedimientos de innovación organizacional, en firmas manufactureras.
Incrementando los beneficios de la DC en desempeño organizativo: Una aproximación basada en el diseño organizacional.	García y Ramírez (2010)	Para que la implantación de la DC sea efectiva y eficiente, debe ser consistente con los postulados de diseño organizacional (empoderamiento, evaluación y desempeño del personal).
Implementación de la DC en China y desempeño de la organización: Una investigación empírica	Yusuf <i>et al.</i> (2007)	Existe una relación positiva entre la aplicación de la DC y beneficios tangibles, en relación con empleados, procedimientos de operación, enfoque al cliente y desempeño financiero.
Un análisis sobre la relación entre implementación de la DC y desempeño organizacional: Evidencia de MYPEs de Turquía.	Demirbag <i>et al.</i> (2006)	Encuentran fuerte relación positiva entre las prácticas de la DC y desempeño no financiero de MYPEs, mientras que la influencia sobre el desempeño financiero es muy débil.
Impacto de la DC en productividad.	Khan (2003)	La DC provee una ventaja competitiva sostenible a largo plazo en un mercado globalizado de competitividad creciente.
El impacto del compromiso de los administradores sénior en el éxito de los programas de DC: Un estudio empírico.	Taylor y Wright (2003)	Los gerentes necesitan entender la naturaleza y propósito de la DC, su relación con la ISO 9000 y los beneficios potenciales que pueden obtener de su implantación (Estudio longitudinal).
Niveles de gestión de la calidad en empresas certificadas.	Claver y Tari (2003)	Identifica por medio de análisis clúster los niveles de gestión de calidad, dependiendo del grado de implantación de los factores de DC en España.

Fuente: Elaboración propia

En resumen, diferentes investigadores han investigado empíricamente el impacto positivo de la DC en el desempeño organizativo, en términos de resultados operativos y financieros, en calidad y en satisfacción del cliente y de los trabajadores (Kaynak, 2003; Agus y Hasan, 2000; Terziovski y Samson 2000). Además, algunos de los estudios previos, también, indican asociación positiva entre la introducción de la DC con el desempeño organizativo a largo plazo. Es el caso de Hendricks y Singhal (1997), quienes condujeron un análisis longitudinal comparando el desempeño de las organizaciones, antes y después de la adopción de la DC y concluyen que las empresas que han implantado efectivamente la DC, muestran mejores medidas de desempeño, tales como la rentabilidad.

Al respecto, los resultados de la investigación de Yusuf *et al.* (2007), indican que las organizaciones en proceso de implantación de la DC muestran un mejor desempeño que el logrado antes de implantarla, y mejor aún que el de las empresas que no adoptan la DC. Sin embargo, la DC sola no puede garantizar a la empresa todas las mejoras y el nivel deseado de servicio al cliente. De esta manera, la revisión de la bibliografía deja conclusiones de trabajos previos en el área, en particular que la DC, por sí misma no es una garantía para el éxito. Otros investigadores han encontrado una relación muy débil y no significativa (Powell, 1995), inclusive, algunos encuentran una relación inversa (Davis, 1997).

Brickley *et al.* (2004) argumentan que las expectativas de los defensores de DC son inapropiadas y exageradas, mientras que los costos del cambio son subestimados. Los autores también sostienen que la DC requiere profundas reformas organizacionales, especialmente en el estilo de liderazgo y en aspectos culturales, ya que la estrategia de la empresa, su estructura y el proceso organizacional deberían ser coherentes entre sí. Estos resultados contradictorios señalan que se requiere una investigación más profunda en la relación DC y desempeño, y en el análisis de otras variables que pueden influir en esta relación.

Uno de los aspectos que podría influir en la contradicción de los resultados es la medida del desempeño. Para Brah *et al.* (2002), una de las más importantes dimensiones de la DC y un factor crítico de éxito en su implantación, es el propio sistema de medida del desempeño. Los resultados obtenidos en la literatura consideran diferentes tipos de medidas de desempeño. Al respecto, investigadores de la DC como Kumar *et al.* (2009), critican los sistemas tradicionales de las medidas de desempeño organizativo,

desarrollados sólo a partir de costos y de sistemas de contabilidad, por diferentes razones: su orientación a corto plazo, falta de flexibilidad, falta de enfoque estratégico, no fortalece la mejora continua y no cubre el desempeño relacionado a las capacidades competitivas.

Para medir el impacto de la DC en el desempeño organizacional, no es adecuado interpretar los factores críticos de éxito únicamente en términos financieros, sino más bien considerar indicadores financieros y no financieros. Inclusive, los mecanismos usados por los seguidores de la DC, para diseñar nuevas medidas y sistemas de medidas de desempeño, se basan en el entrenamiento y empoderamiento de empleados, dado que ellos están involucrados al monitorear y, en algunos casos, al crear o mejorar las medidas de desempeño (Kumar *et al.*, 2009b).

Si bien algunos estudios, argumentan el impacto positivo de la DC sobre el desempeño organizativo, en términos de resultados financieros y operativos, calidad, satisfacción del cliente y satisfacción del personal (Agus y Hassan, 2011; Yang, 2006; Fuentes *et al.* 2006; Brah *et al.* 2002 y 2000, Agus y Hassan, 2000; Terziovsky y Samson, 2000 y 1999), la mayoría de estos estudios se enfocan en identificar las prácticas de la DC que son más efectivas desde el punto de vista de la mejora del desempeño.

Algunos estudios se enfocan sólo en un tipo particular de desempeño, ya sea desempeño de calidad, desempeño financiero o desempeño operativo; por lo tanto no proveen mucha evidencia de cómo exactamente la DC afecta el desempeño organizativo. Por ejemplo, Agus y Hassan (2011) sugieren que la DC es capaz de mantener y mejorar el desempeño productivo e incrementar el nivel de desempeño relativo al cliente. Lakhali y Pasin (2008), concluyen que la calidad del producto o la satisfacción total de las necesidades de los clientes, no tienen un impacto directo en el desempeño financiero, pero sí afectan a este último, por medio de dos variables mediadoras: la satisfacción del cliente y los procesos internos.

Hendricks y Singhal (2001) han estudiado los efectos de la DC sobre los ingresos operativos, tomando en cuenta varias características de la organización (tamaño, grado de intensidad de capital, grado de diversificación, tiempo de implementación de la DC y madurez del programa), y concluyen que, muchas características organizacionales moderan los beneficios de una implantación efectiva de la DC.

Investigaciones previas han abordado la influencia de las prácticas de la DC en el desempeño organizativo (Douglas y Judge, 2001; Powell, 1995), pero pocas han investigado específicamente la relación entre la orientación al cliente y otros resultados organizacionales simultáneamente, por ejemplo, estudian únicamente la influencia en el desempeño financiero u operacional (Cai, 2009). Para Idris (2011), el enfoque al cliente es uno de los principales elementos de la DC y de las iniciativas de mejoras en el desempeño, y esta estrategia de enfoque al cliente y a su satisfacción, afecta significativamente los resultados de desempeño, como en la reducción de costes de garantías y de desperdicio.

Por otra parte, mientras la mayoría de los autores han analizado separadamente el impacto en los resultados empresariales de la DC, el modelo EFQM y la norma ISO 9000, otros investigadores (Heras *et al.*, 2011; Martínez-Costa y Martínez-Lorente, 2008), han comparado resultados en los diferentes modelos. Por ejemplo, Heras *et al.* (2011) comparan el modelo EFQM con la ISO 9000:2000 y concluyen que las organizaciones con un sistema de gestión de calidad basado en el estándar tienden a utilizar herramientas cualitativas de carácter genérico, las cuales logran un impacto relativamente positivo en el desempeño, sin embargo las organizaciones que adoptan el modelo EFQM tienden a utilizar herramientas cuantitativas más especializadas que producen una mejora significativa en el desempeño. Las conclusiones de la investigación ofrecen una nueva evidencia de las ventajas en los resultados empresariales, producto de la implantación de la DC, y reflejan las consecuencias de implantar un sistema de gestión de calidad únicamente debido a presiones externas.

También, hay que señalar que algunos autores (Heras *et al.*, 2005) han utilizado la metodología Delphi, que toma en cuenta la opinión de expertos de diversa índole con distintas funciones en la implantación de modelos de gestión de la calidad. Según la definición clásica de la metodología Delphi, este método pretende lograr un consenso de grupo dando como resultado una investigación más abierta.

En resumen, la literatura sobre DC se ha centrado en analizar la posible influencia de ciertos factores críticos o claves de la DC sobre diferentes medidas del rendimiento organizacional (Sila y Ebrahimpour, 2005; Rahman, 2001; Terziovsky y Samson, 1999). Sin embargo, estos trabajos se caracterizan principalmente por el uso de diferentes enfoques en el constructo desempeño. En efecto, algunos han usado indicadores de implantación, otros han empleado medidas de desempeño globales de la organización, a través de

indicadores objetivos y subjetivos. Algunos de estos estudios encuentran relaciones positivas de algunos factores de la DC con el rendimiento y otros no. Así, la investigación de Corredor y Goñi (2011) cuestiona la imagen universal de la DC y señala la necesidad de incluir más factores en el análisis sobre la relación DC y desempeño.

Los resultados contradictorios encontrados, sobre el impacto de la DC en el desempeño, podrían deberse a tres causas principales: a) los estudios no usan las mismas definiciones y medidas de desempeño; b) la gran mayoría de los estudios no toman en cuenta el hecho de que la DC puede influir en el desempeño a través de factores mediadores; c) hay muy pocos estudios empíricos que emplean modelización con ecuaciones estructurales para examinar la DC (Ooi, 2014), y d) los estudios empíricos, se han realizado principalmente en el sector manufactura. De esta manera, el presente trabajo de investigación pretende abordar algunas de las limitaciones señaladas.

3.3.1.1 DC y Desempeño en el Sector Servicios

A pesar del gran peso que tienen los servicios dentro de la mayor parte de las economías, la investigación sobre la DC en este sector no está tan desarrollada como en el sector manufactura (Serrano *et al.*, 2007). Para Talib y Rahman (2012), la adopción de la filosofía de la DC en industrias del sector servicio, se está desarrollando recientemente y se ha comenzado a implantar a partir de las últimas dos décadas.

Principalmente, se tienen investigaciones sobre el contenido de la DC en el sector banca (Sureschander *et al.*, 2001). Según Paz-Salmador *et al.* (2008), en el sector aéreo, la DC ha coadyuvado para lograr beneficios en varias aerolíneas, como una herramienta de gestión estratégica, o ayudando a los gerentes a trabajar en una forma más profesional y técnica. Los autores resaltan que las compañías aéreas son de naturaleza compleja, y que se encuentran en un entorno complejo.

Algunos investigadores han llevado su atención al sector de educación superior, por ejemplo, la investigación de Kanji y Tambi (1999) en una institución de educación superior del Reino Unido, concluye que aplicando los principios de la DC se logra mejorar tanto el desempeño estudiantil, como los servicios de educación y la satisfacción de todos los miembros de la institución.

Por otra parte, Antunes *et al.* (2008) estudiaron los aspectos económicos de la calidad y el desempeño en organizaciones del área social. Los resultados de este estudio sugieren que

la inversión en calidad resulta en un mejor desempeño y mayores ganancias. En el área social, la gestión de calidad de procesos tiene una amplia aplicación debido principalmente a los siguientes factores: la seguridad de las personas y de los bienes es crítica, los costos de no conformidad son muy altos, la prevención de fallas tiene un valor incuestionable, la improvisación y errores causan alta insatisfacción y aunque los clientes tienen elecciones limitadas, también tienen derecho a un servicio de alta calidad.

En la tabla 11, se aprecia una síntesis de las contribuciones efectuadas específicamente, en el contexto servicios.

Tabla 11 Aportaciones en contexto servicios

Título	Autor	Aportes
DC, orientación al mercado y desempeño de un hotel: El efecto moderador de factores externos del entorno.	Wang <i>et al.</i> (2012)	Existe una relación positiva entre la orientación al mercado y desempeño. La orientación al mercado tiene efecto mediador en la relación DC y desempeño de un hotel. Enfoque al cliente, cooperación interna y externa, son las prácticas más importantes de la DC en hoteles de la China.
DC en sector servicios: Un estudio en pequeñas empresas	Khamalah y Lingaraj (2007)	Existen diferencias de percepción, en niveles de dirección de pequeñas organizaciones del sector servicio en cuanto a: la DC y su implantación, involucramiento y entrenamiento de empleados, uso de herramientas de calidad y estándares de calidad.
La relación entre las prácticas de DC y el desempeño organizacional en empresas de servicios.	Hasan y Kerr (2003)	Las dimensiones: satisfacción del cliente y rol de gerencia son las más importantes variables independientes, y ejercen un mayor efecto en el desempeño de organizaciones del sector servicio que aplican DC, que en aquellas que no siguen la DC.
La influencia de la edad de la DC en calidad y desempeño organizativo	Sureschandar <i>et al.</i> (2003)	La edad de un programa DC en sector servicios no influye sobre la efectividad del mismo. La empresa puede alcanzar el éxito en términos de operatividad y resultados de calidad dentro de los tres primeros años de implantación.
La relación entre la percepción de gerentes y clientes de la DC en el sector servicios	Sureschandar <i>et al.</i> (2002)	Las dimensiones <i>soft</i> (gestión de recursos humanos, enfoque de clientes, cultura de servicio, satisfacción de los empleados, compromiso y liderazgo de la dirección y responsabilidad social) de la DC en sector servicios, parecen ser más relevantes que las dimensiones <i>hard</i> (diseño y gestión de procesos, mejora continua) en la percepción de los clientes sobre la calidad de servicios.
Un modelo conceptual para la DC en organizaciones de servicio	Sureschandar <i>et al.</i> (2001)	Identifican tres grupos de dimensiones de la DC: 1) genéricas para los sectores manufactura y servicios, 2) claves en ambos sectores, pero escasamente abordadas en la literatura y 3) únicas para servicios.

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, Brah *et al.* (2000) han investigado la relación DC y desempeño organizativo en el sector servicio en Singapur y concluyen que de los once factores críticos de la implantación de la DC (apoyo de gerencia, enfoque al cliente, involucramiento de empleado, empoderamiento, gestión de proveedores, premios de mejora de calidad, mejora de procesos, diseño de servicio, premios de calidad, benchmarking, limpieza y organización), solo dos: enfoque al cliente y premios de calidad tienen correlación significativa con el desempeño organizativo.

Adicionalmente, algunos estudios empíricos sugieren que algunas dimensiones *soft* de la DC, especialmente las relacionadas con el factor humano son más relevantes que las *hard*. Estos resultados no han sido reportados en el sector industrial. Al respecto, autores como Sureschander *et al.* (2001) sostienen que algunas dimensiones de la DC como el entorno físico y la cultura de servicio, podrían ser exclusivas de las empresas de servicios en comparación con el sector manufacturero.

Si bien, la bibliografía sobre la DC destaca un creciente número de trabajos en el sector servicios, sobre todo en los sectores bancario y turístico, la mayoría de estos estudios están orientados a cómo implantar la DC y muy pocos han investigado sobre los efectos y resultados producidos tras su implantación (Del Río y Martínez, 2007). Por ejemplo, Cruz (2007) desarrolló una investigación en los sectores hostelería, banca, seguros, transporte y hospitalario, con el objetivo de analizar el conjunto de motivaciones que llevan a las empresas a implantar sistemas de calidad, agrupándolos en: motivos externos de mercado o entorno, motivos internos de competitividad y motivos de eficiencia o gestión interna. Los resultados sugieren que los motivos relacionados con el mercado (presión ejercida por la competencia y exigencia de los clientes), tienen mayor influencia en las empresas de servicios con enfoque de certificación de la calidad, que aquellas que siguen un enfoque DC.

En base a la revisión de la literatura existente, se puede señalar que actualmente existe una escasez de trabajos sobre el impacto de la adopción de la DC sobre el desempeño de las organizaciones, principalmente de las que pertenecen al sector servicios. Los resultados de estudios previos, al igual que en el sector manufacturero, también son contradictorios. Además, la falta de investigación empírica en el rubro servicios, dificulta la identificación del impacto de las variables organizacionales en la generación y fortalecimiento de las capacidades, impidiendo cualquier aplicación práctica del constructo y de los avances teóricos asociados con éste (Nieves y Haller, 2014).

3.3.2 Diferentes Modelos de la Relación DC y Desempeño

Aunque investigadores de diversas áreas (DC, Dirección de Operaciones y Dirección Estratégica), se dedican al estudio de la relación entre la DC y los resultados, no existe todavía un modelo consistente que indique cómo afecta la DC en esos resultados organizativos (Calvo-Mora *et al.*, 2014).

En base al análisis de varios estudios, Rahman *et al.* (2001) desarrollaron un modelo conceptual que explica el enlace entre los componentes: DC, ISO 9000 y desempeño organizativo, donde la DC está posicionada como una influencia primaria sobre el desempeño, tal como se muestra en la figura 12. Los criterios de la DC considerados por los autores son: liderazgo, información y análisis, procesos, productos y servicios, enfoque en las personas y orientación al cliente.

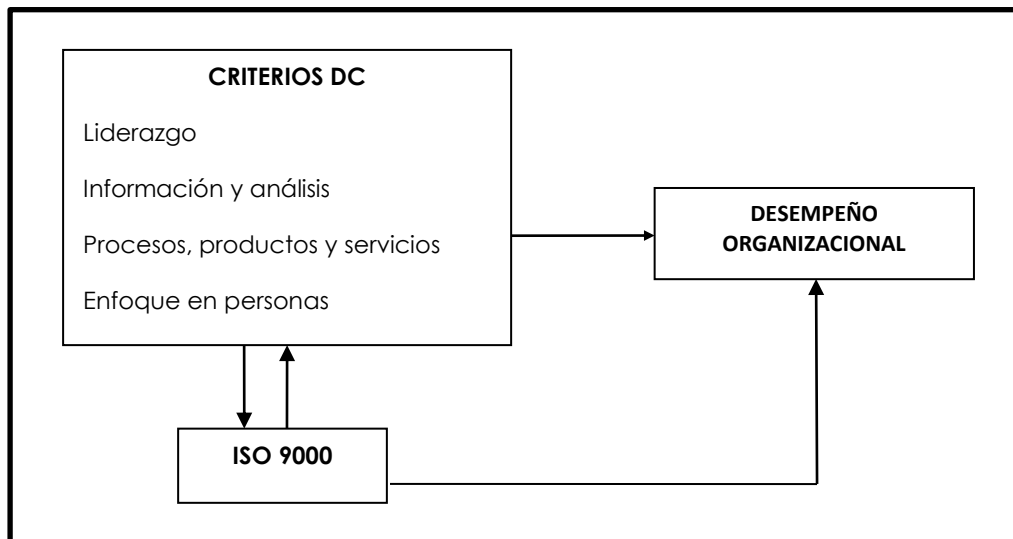


Figura 12 Relación propuesta entre Criterios de la DC, ISO 9000 y Desempeño Organizacional

Fuente: Rahman (2001)

Por otra parte, la investigación de Bou y Beltrán (2005) sostiene que los efectos de la estrategia de la DC sobre los resultados organizacionales, son mayores cuando la DC se implanta a través de una estrategia de recursos humanos, de tal manera que promueva el compromiso con los objetivos de calidad y el involucramiento de todos los individuos de la organización (figura 13).

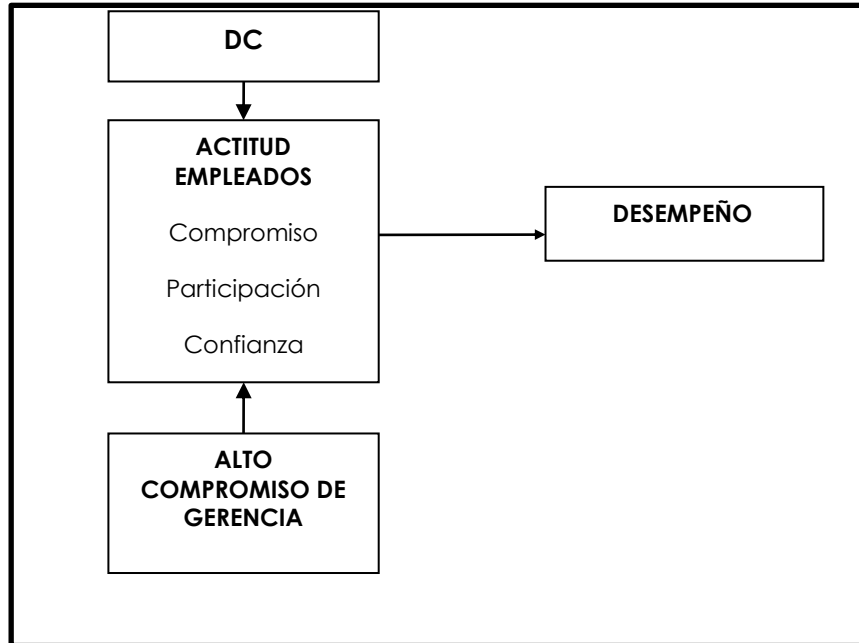


Figura 13 Relaciones entre DC, Alto compromiso de gerencia, Actitud de empleados y Desempeño

Fuente: Bou y Beltrán (2005)

Kumar *et al.* (2009a) investigaron las características de las medidas de desempeño más apropiadas para la DC y los sistemas y procedimientos que permiten tener estas medidas continuamente actualizadas, mediante el modelo descrito en la figura 14.

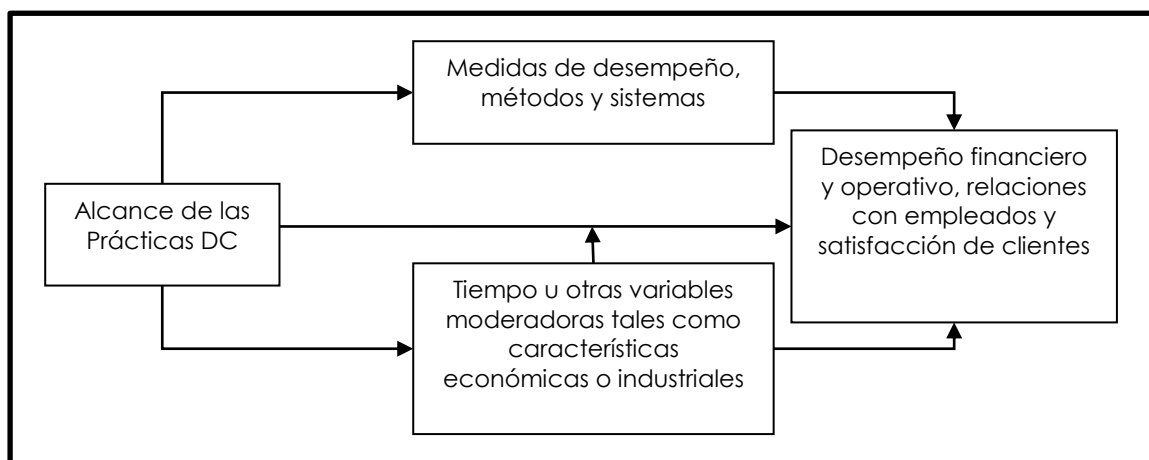


Figura 14 Correlaciones entre Prácticas DC y Medidas de desempeño

Fuente: Kumar *et al.* (2009b)

Al respecto, Llorens *et al.* (2003) proponen un modelo para estudiar las relaciones entre DC y desempeño organizativo, considerando los elementos y contenidos de la DC, desde una perspectiva de la psicología industrial. Los autores consideran que los elementos de la DC afectan los niveles de aprendizaje de los miembros de la organización y del esfuerzo de trabajo. Por otra parte, para que los contenidos de la DC sean efectivos tienen que ser consistentes con la orientación de la organización y con la incertidumbre del entorno, tal como se muestra en la figura 15.

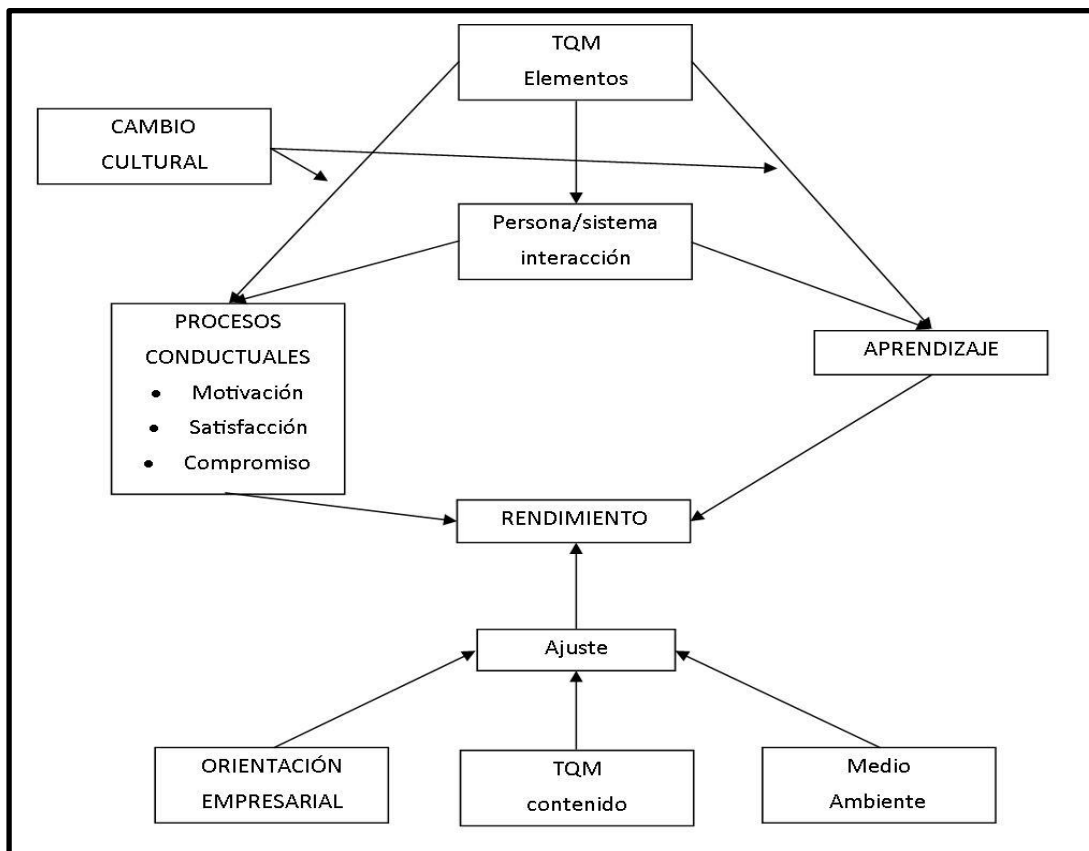


Figura 15 Modelo de Relación DC y Desempeño

Fuente: Llorens *et al.* (2003)

En la misma línea, investigadores como Zhang *et al.* (2012) y Nair (2006), consideran la incertidumbre del entorno, como una variable que también afecta la relación entre las prácticas de gestión de calidad y el desempeño. Por ejemplo, Zhang *et al.* (2012) diferencian dos tipos de prácticas de gestión de calidad: a) prácticas de exploración (actividades caracterizadas por investigación, descubrimiento, experimentación, variación e innovación) y b) prácticas de explotación (actividades relacionadas con

refinamiento, elección, producción, eficiencia y ejecución), y concluyen que las actividades de explotación influyen en mayor grado cuando la incertidumbre en el entorno es baja, y en este caso tampoco afecta la estructura interna de la organización.

Por su parte, Escrig (2001) plantea un modelo de relaciones entre las dimensiones de la DC y los resultados de calidad, operativos y financieros; a través de la generación de competencias distintivas directivas, competencias basadas en inputs (know-how de los empleados, cooperación externa), competencias transformacionales (mente colectiva, compromiso, proceso de aprendizaje, rapidez y flexibilidad) y competencias distintivas basadas en outputs (reputación). El estudio concluye que los resultados operativos de los procesos parecen tener mayor relación con la introducción de la DC, y que la DC por sí misma no sería suficiente para cambiar los resultados financieros.

Uno de los principales problemas de algunos de estos modelos, es la simplificación de los efectos de la implantación de la DC. Básicamente, los modelos sugieren que las prácticas que componen un programa DC tienen un impacto en los procesos de negocio y ello repercute, se supone positivamente, en los resultados empresariales. Además, como se puede ver en la bibliografía, la mayor parte de los trabajos que han estudiado la repercusión de las estrategias basadas en la calidad sobre el desempeño organizativo no han identificado las variables que interceden en la relación DC y resultados, tampoco se ha analizado cómo y a través de qué variables se ejercen dichos efectos positivos.

La mayoría de los anteriores modelos tratan de relacionar directamente la DC con el desempeño y esto podría llevar a errores, ya que existen variables que ejercen un papel mediador en esta relación y, aunque en términos generales se acepta que la DC pueda generar una ventaja competitiva sostenible, existe poca teoría que sustente esto. En efecto, existen muy pocos estudios que relacionen la DC y el desempeño, con variables mediadoras, y la mayoría de ellos no han sido contrastados empíricamente. Si bien son múltiples los trabajos que sugieren que una implantación efectiva de la DC mejora sobre todo la rentabilidad empresarial, son cada vez más los trabajos que resaltan la importancia de la existencia de ciertas variables que actúan como mediadoras, en el impacto de la adopción de sistemas DC y mejoras en el desempeño organizativo, de modo que sin su existencia, el efecto directo de la implantación de sistemas de DC sobre el desempeño, no siempre es positivo (Hendricks y Shinghal, 2001).

3.4 Las Competencias Distintivas como Variable Mediadora en la Relación entre DC y Desempeño

En la presente investigación y en línea con varios investigadores (por ejemplo Corredor y Goñi, 2011 y Camisón *et al.*, 2009), se propone la necesidad de introducir otras variables en la relación entre DC y desempeño organizativo. Desde la perspectiva dinámica del EBC, la organización que se involucra en una estrategia DC, es capaz de generar ciertas competencias distintivas sobre las cuales sostener ventajas competitivas, y son éstas las que permiten un mejor desempeño de las actividades organizativas y la consecución de mejores resultados. Así, las competencias distintivas se podrían convertir en las variables mediadoras en la relación entre DC y resultados.

La DC es considerada como un recurso estratégico intangible, que difícilmente será copiado por los competidores, de esta manera, la relación entre DC y desempeño, puede ser explicada por el EBC. Si las empresas mejoran la calidad de sus productos/servicios, podrían mejorar su reputación, incrementar la satisfacción y lealtad de sus clientes, y como consecuencia de esto, ampliarían su participación en el mercado y aumentarían los precios de sus productos/servicios, y de esa manera sus ganancias.

Dada la relación teórica que existe entre ventaja competitiva y desempeño, no es sorprendente que la DC, u otras prácticas similares de calidad, puedan ser usadas como fuente de ventaja competitiva (Samson y Terziovski, 1999). Autores, como Reed *et al.* (2000), han considerado al EBC como una aproximación teórica para explicar el impacto de la DC en el desempeño organizativo.

3.4.1 Modelo Teórico de la Investigación

En el entorno actual, altamente competitivo, en el que se desarrollan las empresas, existe una permanente preocupación por explicar el desempeño organizativo, tomando como base la ventaja competitiva, que se relaciona con la heterogeneidad de los activos estratégicos que las organizaciones poseen. En las últimas décadas la rápida transferencia tecnológica y la globalización, entre otros factores, han obligado a las organizaciones a adaptarse a los rápidos cambios con eficacia y eficiencia, para permanecer en el mercado.

Adicionalmente, una posible consecuencia del incremento de la calidad, es un incremento de la productividad y, con ella, una mayor rentabilidad, debido a la disminución del volumen de reproceso de productos defectuosos o de aquellos que no cumplen las especificaciones con la consiguiente disminución de costes que conlleva, en tiempo y dinero.

Al respecto, Prajogo y Sohal (2006) sostienen que las prácticas de innovación organizacional, tales como la DC, pueden afectar positivamente en el desempeño. Con todo lo expuesto, es posible considerar que con la introducción de los principios y las prácticas de la DC se podría lograr la generación de un conjunto de competencias distintivas, y consecuentemente un mejor desempeño en las organizaciones.

Hasta el momento, se han analizado todos los elementos que intervienen en la relación entre DC y desempeño. La figura 16 resume el juego de relaciones causa-efecto entre las variables independientes, intermedias y dependientes. El modelo presentado incluye los tres tipos de competencias distintivas que se han definido en el primer capítulo, es decir: competencias distintivas funcionales o de primer nivel, competencias distintivas de coordinación o de segundo nivel y competencias distintivas dinámicas o de innovación, de tercer nivel.

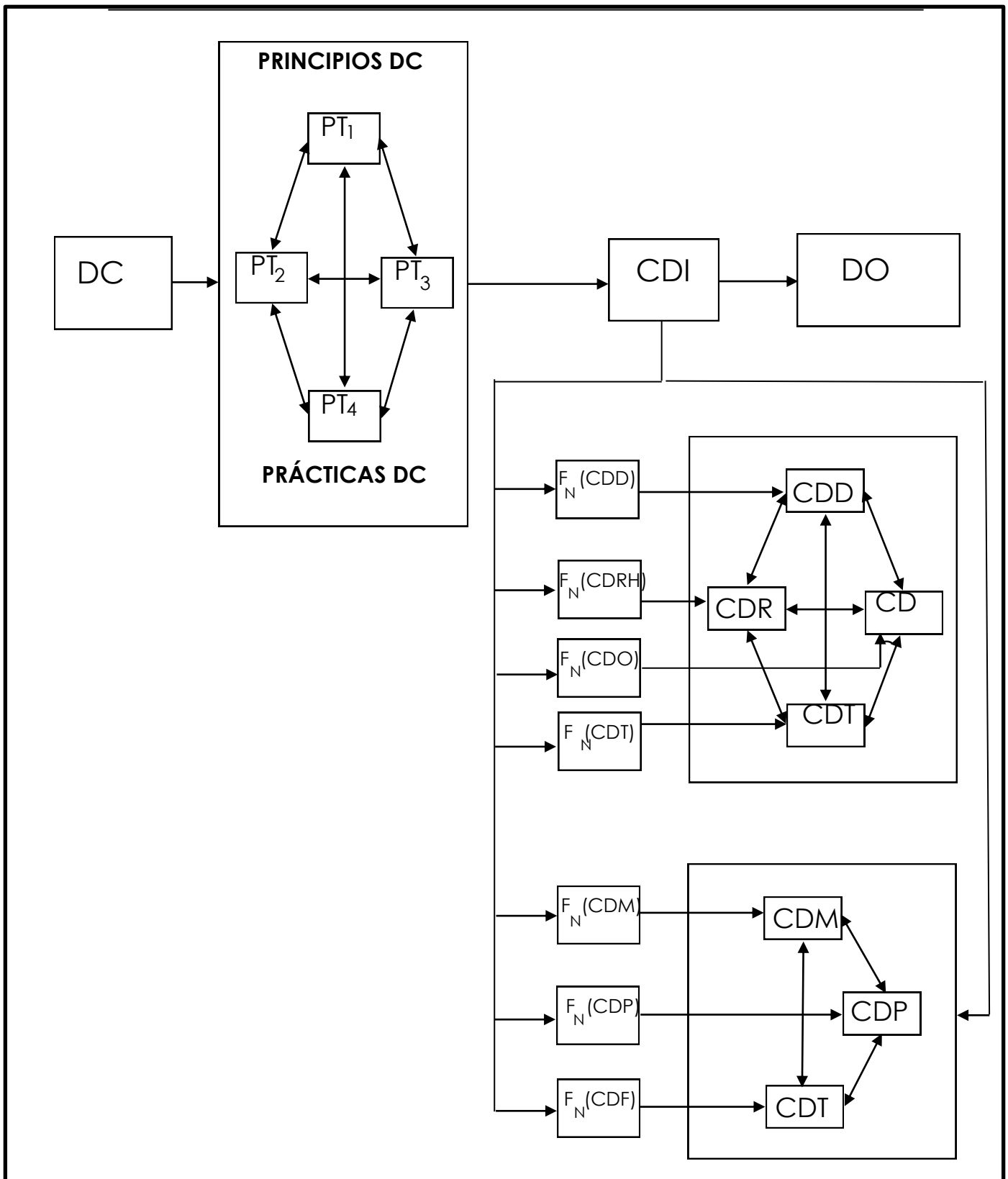


Figura 16 Modelo teórico de las relaciones entre DC, CD y DO

Fuente: Elaboración propia

donde:

- P = Principios
- T = Prácticas
- CD = Competencias distintivas
- CDI = Competencias distintivas de innovación
- CDRH = Competencias distintivas en RRHH
- CDD = Competencias distintivas directivas
- CDO = Competencias distintivas organizativas
- CDT = Competencias distintivas tecnológicas,
- CDM = Competencias distintivas en marketing
- CDP = Competencias distintivas en producción
- CDF = Competencias distintivas en finanzas
- DO = Desempeño Organizativo

Como se puede ver en la figura 16, el modelo presenta un grado de complejidad que no permite que sea abordable en su totalidad para la presente investigación. Por este motivo se ve necesario reducir las variables. De acuerdo al enfoque teórico y a los objetivos planteados, el presente trabajo se ceñirá al estudio de las competencias distintivas en marketing, que tal como sostienen Nath *et al.* (2010) son consideradas como una de las más importantes fuentes de ventaja competitiva. Además, es importante contar con un mayor número de estudios de carácter empírico, sobre las competencias distintivas en marketing como fuente de ventaja competitiva (Bruni y Verona, 2009).

En la misma línea, para Camisón y Boronat (2004) las competencias distintivas con mayor peso sobre el desempeño organizativo son las funcionales, seguidas de las dinámicas y finalmente las competencias distintivas de coordinación. Los autores analizaron la importancia de diferentes tipos de recursos y capacidades, en dos periodos temporales distintos, correspondientes a entornos totalmente diferentes, uno más estable y otro turbulento. Los resultados corroboran la mayor importancia para el desempeño, de los recursos basados en la propiedad en un entorno estable, y de los recursos basados en el conocimiento, en un entorno más dinámico. Por tanto, las competencias dinámicas cobran más importancia cuando se trata de un entorno turbulento, y cuando existe un grado de rivalidad muy elevado.

Las competencias distintivas en marketing se orientan a la eficacia de la gestión de la información de los mercados y al ajuste de lo que la organización entrega como valor a sus mercados objetivos y lo que estos precisan, incorporando la innovación como un factor determinante que permita que dicho ajuste sea el más conveniente. Además, las competencias distintivas en marketing reúnen ampliamente las condiciones de recurso estratégico, por ser escaso, tácito, idiosincrático de la organización, y por tanto difícilmente imitable e imperfectamente móvil (Camisón, 2002b; Teece *et al.* 1997; Grant, 1996). Camisón (1999) considera que las competencias distintivas en marketing son las que tienen una clara incidencia en la competitividad empresarial.

De esta manera, en la figura 17 se presenta el modelo definitivo para alcanzar los objetivos planteados en la presente investigación. El modelo incluye la DC conceptualizada a partir de cuatro principios y cuatro prácticas, y las competencias distintivas en marketing como variable mediadora en la relación DC y desempeño organizativo.

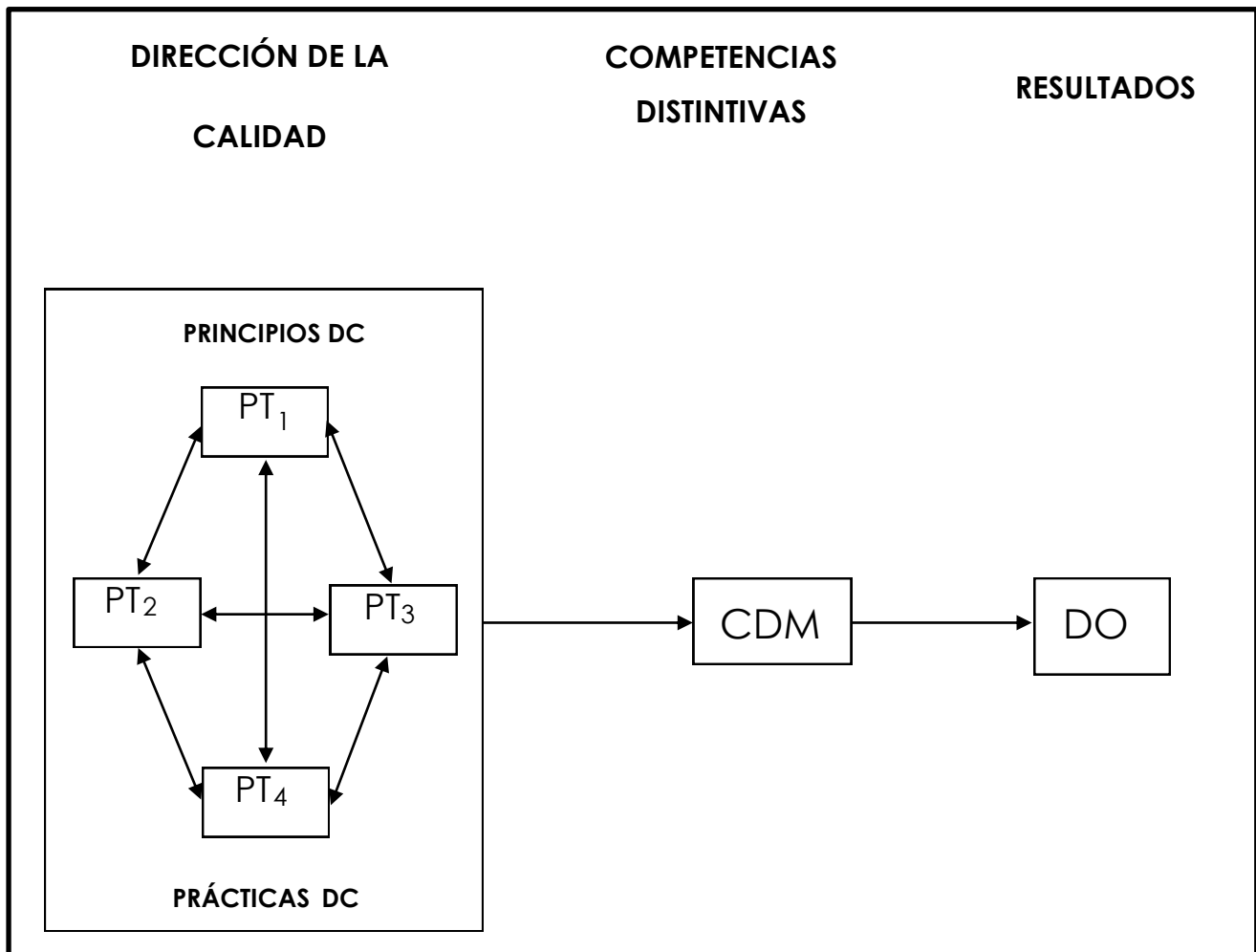


Figura 17 Modelo teórico de las Relaciones entre DC, Competencias Distintivas, y Desempeño

Fuente: Elaboración propia

donde:

P = Principios

T = Prácticas

CDM = Competencias Distintivas en Marketing

DO = Desempeño Organizativo

3.4.2 Planteamiento de las Hipótesis de Investigación

A partir del modelo teórico desarrollado, se enuncian las principales hipótesis que se pretenden contrastar, a fin de lograr los objetivos de la investigación.

3.4.2.1 La Relación entre principios y prácticas de la DC

La primera hipótesis se deriva de la asunción del modelo propuesto, que considera un modelo integrador de la DC, a partir de sus principios y prácticas. Uno de los objetivos de la presente investigación, radica en conocer si aquellas organizaciones que dicen estar concienciadas con la DC, acogen un conjunto de principios promulgados por la DC, que se traducen en un grupo de prácticas necesarias para implantar estos principios. Por ejemplo, García y Ramírez (2010) sostienen que las organizaciones que implantan la DC en forma inconsistente con sus principios, no gestionan eficientemente sus procesos, y para que la adopción de la DC sea efectiva y eficiente, debe estar basada en las reglas del diseño organizacional (empoderamiento de empleados, evaluación y desempeño del personal).

Para Criado y Calvo-Mora (2010), el perfil de excelencia de las empresas con sistemas de calidad consolidados, se caracteriza por el amplio alcance o nivel de aplicación del sistema. La consideración conjunta tanto de los principios como de las prácticas, dota de mayor riqueza al presente estudio, ya que permitirá identificar si una organización realiza una serie de prácticas relacionadas con la DC sin estar comprometida con sus principios, o bien si están comprometidos con una serie de estos principios, pero no los plasman en la organización con las técnicas adecuadas. Existen ocasiones en que la dirección afirma estar comprometida con la DC, pero sin embargo, no se convierten en un liderazgo comprometido y una actuación acorde. Inclusive, algunas investigaciones, como la de Escrig (2001), concluyen que el efecto de la DC sobre los resultados, se produce fundamentalmente gracias a la utilización de las prácticas, más que a la concienciación con los principios.

Sin embargo, se considera que una adecuada aplicación de las prácticas y técnicas conducirá a un modelo de dirección de gran solidez, y en la medida en que la organización esté comprometida con los principios básicos y desarrolle sus prácticas asociadas, ello constituirá la clave del éxito, para que la DC resulte exitosa en la organización. De esta manera, en la presente investigación se considera que la capacidad de la DC para generar cambios duraderos y crear valor, radica en la combinación de las prácticas junto con los principios subyacentes, y no solamente en el uso de algunas prácticas aisladas. Así, se enuncia la primera hipótesis como sigue:

H1: El grado en que una organización está concienciada con una estrategia de Dirección de Calidad está relacionado positivamente con el uso de los principios y las prácticas relativas a calidad.

3.4.2.2 Interdependencia de los principios y prácticas de la DC

La segunda hipótesis corresponde a la interdependencia, que surge de la necesidad de considerar a todos los componentes de la DC de manera interrelacionada, cuando éstos son introducidos en la organización. La DC debe entenderse desde un punto de vista sistémico y debe aglutinar no sólo a todas las funciones de la organización, sino también a todos los miembros de la empresa, así como a las organizaciones e individuos que tienen relación directa con la empresa. Para alcanzar excelentes resultados, es indispensable gestionar tanto los aspectos sociales como los factores técnicos de la DC (Calvo-Mora *et al.*, 2014).

La DC es un factor integral y multidimensional, que mantiene fuerte consistencia entre todos sus principios. Para que sea efectiva, deben considerarse todos sus principios constituyentes y las prácticas de naturaleza más técnica, deben tomarse en cuenta conjuntamente con los principios (Prahogo y Sohal, 2004; Dale 2002). Los factores críticos de la DC no se desempeñarán efectivamente si se implementan individualmente. Así, las dimensiones de la DC se deben considerar conjuntamente, no individualmente. El estudio de Jung *et al.* (2009) sugiere que si bien las organizaciones necesitan todos los elementos de la DC para alcanzar una mejora continua, las de mayor impacto son las herramientas relacionadas al recurso humano, tales como la compensación, el reconocimiento, entrenamiento, comunicación abierta y empoderamiento. Además, la satisfacción del cliente, la satisfacción del empleado y un impacto beneficioso en la sociedad, producen resultados globales excelentes (Calvo-Mora *et al.*, 2005).

Por otra parte, para lograr una mejora continua, los requerimientos del cliente deben ser evaluados y plenamente satisfechos (Yusuf *et al.*, 2007). La empresa debería estar organizada para obtener información necesaria, que permita identificar los requerimientos de los clientes y realizar una retroalimentación confiable y rápida de los niveles de calidad de productos y servicios. Asimismo, se fomentan las relaciones de asociación con proveedores y otros agentes externos. Por tanto, se puede asumir que la DC afecta a todos los miembros de la organización, a todas las áreas y niveles. También

afecta a la relación con los proveedores, ya que para la DC los clientes pueden ser internos y externos a la organización.

Para Sun (1999), las capacidades de la DC para crear valor y generar cambios a largo plazo, se basa en la combinación de todos los elementos de la DC. De esta manera, los cuatro principios y prácticas están relacionados y este aspecto puede incrementar el desempeño, mejorando el éxito organizativo, impulsando el crecimiento de la organización y su competitividad. Así, la DC se convierte en un mecanismo de mejora de la eficiencia organizativa.

Por tanto, en esta hipótesis se presenta la idea de combinar en los principios de la DC a todas sus dimensiones (mejora continua, orientación al cliente, enfoque en las personas y visión global de la organización). De la misma manera, el factor prácticas estaría formado por la correlación entre sus dimensiones individuales. Por todo esto, se entiende que concienciarse con la DC exige adoptar todos los principios y todas las prácticas, y no es suficiente comprometerse y actuar sólo con base a un subconjunto de ellos. En base a lo anteriormente expuesto, se plantea la segunda hipótesis, que se formula a continuación:

H2: La adopción de cada una de las dimensiones está altamente correlacionada con la adopción de las demás.

3.4.2.3 DC y la creación de competencias distintivas en marketing

Como se puede ver en las numerosas publicaciones, durante los últimos años se ha incrementado el interés por investigar la DC. Muchos investigadores se dedican principalmente a estudiar el grado de implantación de las prácticas de la DC y sus relaciones (Gotzamani *et al.* 2006; Sila y Ebrahimipur, 2005), sin embargo, son pocos los estudios empíricos que investigan la relación entre DC y la generación de competencias distintivas en marketing, las mismas que permitirán alcanzar una posición competitiva y suficiente, para conseguir una ventaja competitiva sostenible y mejorar los resultados empresariales.

La DC es una fuente potencial de ventajas competitivas sostenibles (Agus y Hassan, 2011). Las empresas que quieran tener cierto poder de mercado deben ser capaces de alcanzar un estatus superior, es decir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, y para lograrlo deben ser capaces de generar una oferta que contemple alguna característica de índole superior a la competencia (Cauzo y Cossío, 2012).

Algunas investigaciones sugieren que las organizaciones que adoptan la DC disfrutan de mayores ventajas competitivas que aquellas que no implantan DC (Brah *et al.*, 2002; Powell, 1995). Las mejoras logradas en los resultados del desempeño operacional, por la implantación de la DC, resultan en un incremento en las ventas y en la cuota de mercado, de ese modo las empresas ganan ventajas competitivas (Kaynak, 2003).

Durante las últimas dos décadas, la DC ha sido considerada como un elemento esencial en las organizaciones que buscan incrementar sus ventajas competitivas, alcanzar mejores resultados y lograr un status de clase mundial. La función de la DC es reconocida ampliamente, como un determinante crítico en el éxito y en la sobrevivencia de cualquier organización, sea esta una industria manufacturera o de servicios (Demirbag *et al.*, 2006).

Para Yu *et al.* (2014) el despliegue de recursos que debe realizar una organización para mejorar sus operaciones (tales como la DC, planificación y control, *Just in time* o JIT, sistemas de inventarios), es esencial para construir capacidades de producción, capacidades de tecnología y flujo de materiales. Los autores sostienen que un antecedente de todas estas capacidades son las de marketing y que no deberían ser olvidadas. Adicionalmente, las empresas deben desarrollar sus recursos en actividades de marketing (como la gestión de relación con el cliente), para construir esas capacidades de marketing.

Aunque lograr la excelencia en calidad representa una inversión, es preciso considerar la disminución de los costes de control e inspecciones que conlleva. Además, con la calidad, no sólo se obtienen beneficios económicos, también se podría incrementar el prestigio de la empresa, la satisfacción de los clientes, mejorar la imagen de marca, entre otras. La calidad constituye un factor básico para obtener ventaja competitiva (Tari, 2000).

Para García *et al.* (2010), tanto las capacidades tecnológicas como las de marketing tienden a ser interpretadas de manera amplia. Las capacidades tecnológicas, constituyen la habilidad para realizar cualquier función técnica o tecnológica relevante en una organización, incluyendo la habilidad de desarrollar nuevos productos y procesos que faciliten las operaciones eficazmente. En cambio, las capacidades de marketing están vinculadas directamente con la obtención de ventajas en relación con los clientes (Teece *et al.*, 1997). A través de la construcción de estas capacidades de marketing, se mejora el conocimiento de las necesidades de los consumidores, de los procesos de

distribución y de los canales de venta, canales de comunicación, así como la reputación de la marca y de la empresa.

Una de las grandes ventajas de la gestión por procesos es que permite gestionar una organización, no como una serie de departamentos con una serie de variadas funciones, sino como una serie de procesos que cruzan horizontalmente a todas las áreas y departamentos de la organización, con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes (Alcalde, 2010). Entonces, la orientación al cliente y la visión global de la organización, podrían influir en el logro y consecución de capacidades para obtener información de los clientes y de mercados actuales, para identificar las oportunidades de nuevos clientes y nuevos mercados, para recoger información sobre ellos y de los competidores, para identificar las tendencias del negocio. Entonces, la disponibilidad y la eficacia de sistemas y recursos para la captación de información relevante, continua y actualizada sobre proveedores, clientes, suministradores, subcontratistas, mercados financieros, legislación, etc., fomenta la creación y la sostenibilidad de las ventajas competitivas.

De la misma manera, si se entiende la organización como un sistema global se lograría una mayor eficacia en la política de precios y de publicidad, en la promoción y relaciones públicas, en las políticas de imagen de la empresa y de marca del producto. Además, apoyados en una mejora continua, se podría incrementar la habilidad para seleccionar las mejores ubicaciones para las instalaciones comerciales y mayor eficacia de la contención/reducción de los costes de marketing, del proceso de evaluación y control de las actividades de marketing y mayor capacidad para distribuir los productos ampliamente.

Por otra parte, se incrementaría la exactitud de las previsiones de ventas y de rentabilidad, la conciencia por la empresa de sus fortalezas y debilidades en marketing, la eficacia del proceso de planificación comercial, la asignación de recursos al departamento de marketing y la capacidad para integrar estas actividades de marketing. También, el enfoque en la personas permitiría potenciar las habilidades del personal para segmentar el mercado objetivo, para diferenciar la oferta de productos, para diseñar, colaborar en el desarrollo y lanzar nuevos productos al mercado y para prestar un servicio consistente y de calidad.

Así, la tercera hipótesis se deriva del modelo teórico propuesto en la figura 17, en el que se relaciona la introducción de la DC en base a un conjunto de principios y prácticas con la generación de competencias distintivas en marketing. La concienciación de la organización con los principios y su implantación en prácticas relacionadas con éstos, genera un ambiente pertinente en la organización para la generación de diferentes capacidades y competencias distintivas. De esta manera, la tercera hipótesis del trabajo relaciona dos constructos teóricos y se enuncia de la siguiente manera:

H3: Existe una relación positiva entre el grado de adopción de la DC en una organización y la creación de competencias distintivas en marketing.

3.4.2.4 Las competencias distintivas en marketing y su efecto en el desempeño organizativo

De acuerdo al enfoque dinámico del EBC, es importante que las empresas generen y exploten sus capacidades funcionales, tales como las capacidades de marketing, a fin de lograr ventajas competitivas y un desempeño superior en la empresa (Yu *et al.*, 2014). Una de las premisas fundamentales del EBC es que un recurso debe ser capaz de crear valor, para ser potencial fuente de ventaja competitiva. Un recurso valioso es aquel que permite a la organización concebir e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia. Desde la perspectiva del enfoque basado en recursos y capacidades, numerosos autores (por ejemplo Amit y Shoemaker, 1993; Barney 1991), sostienen que los recursos estratégicos y su gestión permiten conseguir ventajas competitivas sostenibles.

Aunque, originalmente el EBC se desarrolló en el campo de la Dirección Estratégica, Martínez *et al.* (2010) consideran que los académicos del marketing han adoptado este enfoque, principalmente por su potencial para explicar el efecto de marketing sobre el desempeño organizativo y para señalar el camino que conduce a generar ventajas competitivas. Los autores proponen como nexos, el valor agregado para el consumidor, los recursos de marketing susceptibles de generar ventajas competitivas sostenibles y el posicionamiento competitivo. Además, el concepto de competitividad o éxito competitivo está íntimamente ligado al concepto de desempeño organizativo; de hecho, la generación de las rentas producidas por las ventajas competitivas, tendrá como resultado un mayor desempeño y, por tanto una mejor posición de la empresa respecto a su competencia.

La investigación de Yu *et al.* (2014) sugiere que las capacidades de marketing, tienen un efecto positivo significativo en las capacidades de operación, y éstas a su vez, tienen impacto positivo en el desempeño financiero. Pero, no han encontrado una relación directa entre las capacidades de marketing y el desempeño financiero. Como se analizó anteriormente, algunos trabajos de investigación atribuyen un mejor desempeño organizativo como resultado de la adopción de prácticas de la DC, y si bien han existido dudas sobre el retorno en la inversión, investigaciones más recientes encontraron que la efectiva implantación de las prácticas de la DC, contribuye a un mejor desempeño en marketing, innovación y finanzas, mejorando el desempeño operacional (Nair, 2006).

Autores como Hooley *et al.* (2005) y Hall (1992) señalan que los recursos utilizados en las actividades de marketing o generados a través de ellas, están entre los recursos que poseen las características para crear ventajas competitivas. Entre estos recursos de marketing se incluyen la reputación de marca, las relaciones con los clientes o la orientación al mercado. Todos éstos son recursos idiosincráticos a la empresa, construidos a lo largo del tiempo, con una gran dependencia de habilidades y conocimiento tácito e interrelacionados de forma compleja con otros recursos, teóricamente importantes para la creación de ventaja competitiva sostenible.

Para Hooley *et al.* (2005), las competencias distintivas en marketing serán más efectivas a medida que se disponga de un mayor conocimiento sobre clientes y mercados, identificando las necesidades y expectativas de los clientes y las variables clave para satisfacerles, así como la capacidad para integrar las actividades de marketing y otras competencias distintivas. Los procesos de desarrollo de nuevos recursos y capacidades van a permitir a las empresas obtener mejores rentas de forma continuada. Bajo la concepción del marketing, el concepto de valor se asocia al de valor para el cliente, que se entiende como "la evaluación global por parte del cliente, sobre la utilidad de un producto/servicio basado en la percepción de lo que éste recibe y lo que da" (Martínez *et al.*, 2010).

De acuerdo a Zahra *et al.* (2006), la manera en que las capacidades son gestionadas en la organización influyen en el desempeño organizativo y en el logro de ventajas competitivas. De esta manera, los tomadores de decisiones de una organización tienen la tarea crítica de observar el mercado, a fin de ajustar el proceso de creación y uso de las competencias distintivas. El conocimiento del cliente es una posesión crítica y el hecho de

acumular, gestionar y compartir este conocimiento, puede convertirse en una ventaja competitiva para las organizaciones (Khodakarami y Chan, 2014).

Las competencias distintivas de marketing están orientadas a la eficacia de la gestión de la información de los mercados y al ajuste de lo que la organización entrega como valor a sus mercados objetivos, y lo que éstos precisan, incorporando la innovación como un factor determinante que permita que dicho ajuste sea el más conveniente.

Según Wang *et al.* (2012), el concepto básico de orientación al mercado involucra generar, diseminar, compartir información y responder apropiadamente a las necesidades cambiantes del mercado para alcanzar metas organizacionales y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, mientras se considera simultáneamente el interés de todos los miembros de la organización. Los autores sostienen que a pesar de una clara relación entre DC y orientación al mercado, los resultados empíricos no son homogéneos sobre dicha relación.

Para Martínez *et al.* (2010), el conjunto de recursos y capacidades con que cuenta cada empresa, tiene mayor efecto sobre su desempeño, en comparación con el efecto que tienen los factores externos de la empresa; y dentro de los factores internos son las capacidades de marketing, las capacidades directivas, las de innovación y las de calidad, aquellas que presentan mayor influencia sobre la competitividad. En la misma línea, la investigación de Cruz (2001) concluye que, bajo el enfoque de la DC, son las competencias adquiridas en el área de marketing, las que inciden positivamente, en mayor medida y más significativamente, sobre el desempeño organizativo, en comparación con las competencias distintivas de dirección, organización y recursos humanos, e incluso con las de producción.

Así, la cuarta hipótesis de trabajo también relaciona dos constructos teóricos y se enuncia de la siguiente manera:

H4: Existe una relación positiva entre la creación de competencias distintivas en marketing y el desempeño organizativo.

3.4.2.5 Las competencias distintivas en marketing como variable mediadora en la relación entre DC y desempeño

En las últimas décadas sobresale el mayor interés en la DC como un sistema de dirección de referencia y como un soporte estratégico para obtener ventajas competitivas, que permitan a las organizaciones alcanzar un desempeño superior (Calvo-Mora *et al.*, 2014). En base a la revisión de la literatura, se establece que la DC puede implantarse en cualquier organización, sea ésta manufacturera, de servicios o sin ánimos de lucro; y que genera mejoras en los productos y servicios, reduce costos, origina clientes y empleados más satisfechos, mejora la productividad y los resultados financieros.

Además, la literatura más reciente sobre la DC considera que este sistema directivo es capaz de influir en la posición competitiva y en el desempeño de la empresa. En el presente trabajo, se considera que la DC permite el despliegue de una serie de competencias en el seno de la organización. De esta forma, las competencias distintivas ejercen un papel mediador acorde con el EBC, en el que se analiza el modo en el que las organizaciones desarrollan sus capacidades específicas y se regeneran sus competencias esenciales, para hacer frente a los cambios que aparecen en el entorno.

El EBC reconduce el interés por los factores determinantes del desempeño, hacia los elementos internos de la organización, principalmente los de naturaleza intangible, considerados como base fundamental para la consecución de ventajas competitivas sostenibles y de mayores rentas económicas, así como el eje central de la estrategia empresarial. El análisis de la rentabilidad de las empresas es uno de los temas centrales de la Dirección de Empresas (Claver *et al.*, 2007; Martín y Navas, 2006). La atención parece recaer principalmente, en cómo la composición de recursos y capacidades de la empresa afecta a sus resultados (Barney, 1991). El efecto empresa, tras el cual se encuentra el EBC, recoge el impacto de las competencias distintivas de la empresa que le otorgan ventajas competitivas, y que influyen en la variación del desempeño, entre organizaciones de la misma industria (Lakjal y Pasin, 2008).

Los efectos de la DC sobre los diferentes resultados se producen, en su mayor parte, por el patrimonio de competencias distintivas, que la introducción de la DC logra generar o potenciar (Escrig, 2004). La calidad es un arma estratégica efectiva para mejorar la productividad y para aumentar la confiabilidad en la organización (Hasan y Kerr, 2003).

Mejorando la calidad, se puede mejorar la competitividad de una organización, así puede ganar ventaja competitiva y diferenciarse de las demás.

A lo largo del trabajo se ha sostenido que la influencia de la DC sobre el desempeño estaría moderada por otras variables. Por tanto, se entiende que una hipótesis que relacione directamente estos dos constructos concluirá en una relación débil o poco significativa entre ambos. Se espera que con la introducción de las competencias distintivas en marketing como variable mediadora, la relación debiera mejorar, ya que el modelo refleja mejor la realidad de la organización. De esta manera, el conjunto de hipótesis anteriores se amplía en otra hipótesis más genérica, que refleja la relación global presentada en la figura 17.

Así, la quinta hipótesis del trabajo relaciona dos constructos teóricos y se enuncia de la siguiente manera:

H5: La relación positiva entre el grado de adopción de la DC y el desempeño organizativo se explica a través de la mediación de la creación de competencias distintivas en marketing.

Esta quinta hipótesis representa la hipótesis clave de la presente investigación y con el contraste de ésta, se pretende analizar si las competencias distintivas en marketing actúan como variable mediadora, y si la inclusión de estas competencias en el modelo explicativo permitirá un mejor entendimiento de las relaciones entre la DC y el desempeño.

Una vez enunciado el conjunto de hipótesis que se van a contrastar empíricamente, se concluye este capítulo, en el que se ha desarrollado una metodología de investigación para el análisis de los efectos de la DC sobre los resultados. Para ello, la presente investigación se ha orientado al análisis del papel mediador de las competencias distintivas de marketing, en el impacto de la implantación de la DC sobre el desempeño de las organizaciones.

CAPÍTULO 4

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

4.1 Objetivos y Contenido del Capítulo

El objetivo principal del presente capítulo es desarrollar cuestiones relacionadas con el diseño de la investigación empírica, necesarias para contrastar las hipótesis planteadas previamente, y cuyos resultados serán expuestos en el siguiente capítulo. El diseño de la investigación constituye un plan básico que guía las etapas de recolección de los datos, especificando el tipo de información que se requiere, las fuentes de los datos y los procedimientos utilizados para su recolección.

El diseño de la investigación empírica debe estar acorde con los objetivos planteados y con el modelo conceptual y tal como se determinó en capítulos precedentes, el propósito del presente trabajo es el análisis de cómo la DC permitiría en la organización, la generación de una serie de competencias distintivas sobre las cuales sostener la ventaja competitiva y alcanzar mejores resultados. De esta manera, la investigación empírica está estructurada de la siguiente manera: en el subtítulo 4.2 se desarrolla la descripción de las unidades de observación y el subtítulo 4.3 aborda la determinación del ámbito de estudio, de acuerdo con los objetivos propuestos.

Además, el diseño de la investigación debe definir adecuadamente el tipo de metodología a seguir y el tipo de acciones que deben desarrollarse para lograr los objetivos planteados. Por tanto, en el subtítulo 4.4 se lleva a cabo un análisis general sobre los instrumentos de medición necesarios para recabar información sobre los constructos: DC, competencias distintivas en marketing y desempeño organizativo. En el subtítulo 4.5 se desarrolla el diseño de la encuesta, que es el modelo de observación utilizado, con el fin de obtener la información necesaria para el contraste de las hipótesis, y se definen las características de la muestra.

Finalmente, en el subtítulo 4.6 se justifica la metodología analítica empleada para el contraste de las hipótesis, que a su vez, está determinada por los objetivos y la naturaleza de los datos. En este subtítulo se aprecia cómo los modelos de ecuaciones estructurales se convierten en una metodología válida para analizar la acción mediadora de las competencias distintivas en marketing, en la relación entre la DC y el desempeño organizativo.

4.2 Descripción de las Unidades de Observación

Para describir adecuadamente las unidades de observación, es necesario establecer la realidad que se desea observar y los datos que se desean obtener, a partir del estudio empírico. En la presente investigación, la realidad a observar es el grado en que las competencias distintivas en marketing pueden afectar la relación entre la DC y los resultados de la empresa, y analizar: a) si una empresa está concienciada con los principios de la DC, lo que a su vez se materializa en un conjunto de prácticas; b) la generación de competencias distintivas en marketing; y c) la mejora del desempeño. La unidad de análisis a considerar es la organización o empresa, que como unidad es la que se involucra en una iniciativa de la DC, que se introduce de forma global en la empresa, afectando así a sus empleados y a sus relaciones con el entorno.

4.3 Determinación del Ámbito de Estudio

Para lograr los objetivos propuestos no es necesario analizar la totalidad de la población empresarial, sino un conjunto de empresas, que cumplan determinadas características. Por tanto, la elección del ámbito de estudio está condicionada por la necesidad de seleccionar un conjunto de empresas, que realicen actividades intensivas en calidad, a partir de las cuales se puede obtener la información relevante para proceder al contraste del modelo teórico planteado en el anterior capítulo.

El ámbito en el que se desarrollará el estudio empírico es el sector servicio. La principal razón de esta selección, se debe a que éste es un sector intensivo en calidad, lo cual es idóneo para lograr los objetivos pretendidos. Se consideran empresas intensivas en calidad aquellas que ofrecen productos o servicios cualificados, utilizando como principal recurso el servicio de calidad de sus empleados. Como ejemplos de este tipo de empresas se destacan las empresas del sector servicios dedicadas al turismo, así como las consultoras y las dedicadas a la producción de software, las cuales están adquiriendo mayor relevancia en los últimos años. En las organizaciones del rubro de servicios, las funciones de selección, retención y desarrollo de personal competente son muy importantes. Por tanto, uno de sus mayores problemas es retener al personal clave, manteniendo su compromiso y lealtad con la empresa.

Actualmente, existe un marcado interés en la aplicación de los principios de la DC en organizaciones de servicio, porque este sector juega un rol importante en la economía de países industrializados y cubre un amplio rango de organizaciones, tales como bancos,

hoteles, cuidados de salud, seguros, aerolíneas, firmas consultoras, firmas de construcción, transporte y comunicaciones, entre otras.

De acuerdo a datos del Fondo Monetario Internacional (FMI, 2011), a nivel mundial, el sector servicio alcanzó el año 2010, un PIB nominal de 63,2 %, que representa 40 010 298 millones de dólares. Específicamente, en España, el sector servicio alcanzó ese mismo año un PIB nominal de 70,7 % y 996 832 millones de dólares. En base a la misma fuente, a nivel mundial, el sector muestra una concentración del 70% de la mano de obra. Según el Instituto Nacional de Estadística de España (INE, 2013), en el segundo trimestre del 2013 la mano de obra ocupada aumentó en el rubro de servicios (154 800 personas más) y en agricultura (37 500 personas más). Por el contrario, disminuyó en el rubro industria (16 800 personas menos) y en el sector construcción (26 500 personas menos).

En el siguiente subtítulo, se describe de forma genérica, las peculiaridades del sector de interés para el estudio empírico.

4.3.1 El Sector Turismo

En los últimos años, muchos estudios empíricos han analizado la calidad percibida o satisfacción desde el punto de vista de los clientes, de varios sectores del turismo, como alojamientos, hoteles y destinos turísticos en general. Otros estudios, han analizado la calidad, mediante la evaluación de la aplicación de la DC en industrias del rubro de servicios (Sureschandar *et al.*, 2001). Sin embargo, no existen estudios en el sector turístico o específicamente en hostelería, que analicen aspectos tales como los beneficios obtenidos por la adopción de la DC (Álvarez *et al.* 2012).

De la bibliografía existente, se puede apreciar que los estudios se limitan a la generalización de los resultados, por tanto se hace necesaria la realización de estudios empíricos adicionales para sectores como el de turismo. Solamente, con trabajos acumulativos de múltiples sectores será posible un consenso, en cuanto al impacto de la introducción de un programa de DC en el desempeño organizativo.

En la actualidad, las organizaciones hoteleras desarrollan sus actividades en entornos caracterizados por un cambio constante y altas dosis de incertidumbre, en un entorno mucho más competitivo, en el que la especialización, internacionalización y globalización de los mercados es la nota predominante. En este contexto, tiene más sentido tratar de buscar referencias estables, para el planteamiento estratégico en función de los recursos y capacidades propias de cada empresa (García, 2005). En este escenario complejo y

turbulento como el que afronta el sector turístico, con una importante dinámica de cambio, la investigación de Uriel *et al.* (2001) destaca el papel que puede jugar el recurso intangible en la generación de ventajas competitivas para las empresas del sector.

Por otra parte, para Camisón *et al.* (2007b), el sector turístico presenta características especiales tales como la intangibilidad, la inseparabilidad de la producción con el consumo, la intensidad de la mano de obra, la heterogeneidad, su caducidad y otras, que no existen en los productos tangibles. Esta es otra de las razones por las que se elige el sector turístico para el diseño empírico.

La calidad de los servicios turísticos es uno de los elementos más importantes de las estrategias de competitividad de las empresas turísticas y es una ventaja diferencial para las empresas orientadas hacia un consumidor cada vez más exigente y experimentado. La calidad del sector turismo está fundamentada en la calificación y motivación del capital humano, en su capacidad creativa, en su habilidad para la introducción de nuevas tecnologías y en el uso de nuevos procesos y formatos organizacionales. Para Berné *et al.* (2012), el rápido cambio socioeconómico y los cambios propiciados por la aplicación de tecnologías, han forzado al negocio turístico a adoptar sus ofertas a las muchas veces sofisticadas necesidades de sus clientes, a sostener sus ventajas competitivas e incluso a procurar adelantarse a los movimientos del mercado.

La adaptación del capital humano a los cambios, se constituye en el factor clave del éxito para empresas y destinos turísticos (Gandara *et al.*, 2005). Para Uriel *et al.* (2001:307) "el futuro de las empresas del sector turístico depende de la preparación y cualificación de sus recursos humanos en cualquier nivel de la organización". En este sentido, resulta clave para la empresa del sector contar con recursos humanos cualificados, identificados con la misión de la empresa, capaces de interiorizar conocimientos y destrezas, y que estén comprometidos con una mejora continua.

El *World Travel & Tourism Council* (WTTC), es el foro de los líderes de negocios globales de viajes y turismo, compuesto por Presidentes y Directores Ejecutivos de las cien organizaciones más importantes del mundo, representando a todas las regiones y sectores de la industria. Según datos del WTTC (2015), el sector de viajes y turismo es la industria de servicios más grande en el mundo, que genera 7,6 billones de dólares americanos, correspondientes a un 10 % del PIB global y más de 277 millones de empleos, a nivel mundial. Además, en los últimos años este sector ha crecido a mayor velocidad que la economía en su conjunto y otros sectores específicos, tales como la industria de automóviles, los servicios financieros y el sector salud.

Los datos referentes al empleo mencionan que a nivel mundial, este sector emplea a seis veces más personas que la fabricación de automóviles, cinco veces más que la industria química, cuatro veces más que la industria minera y el doble que la industria de la comunicación global (WTTC, 2013). De acuerdo a datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2013), el año 2012, el sector turismo contribuyó con un 5 % del PIB mundial, y un 6 a 7 % de los empleos directos e indirectos correspondían a este sector. También, se registró una recuperación constante del sector de la hotelería.

Esta rápida recuperación del turismo ratifica que es un motor clave de crecimiento y de esa fuente de empleo tan necesaria en un entorno económico cambiante. Frente al auge turístico en los países con economías avanzadas y emergentes, el turismo sólo ha decrecido en los países de Oriente Medio y del Norte de África. A continuación, se detallan algunos datos claves de la mejora del turismo mundial, en los primeros seis meses del año 2011, de acuerdo a la OMT (2011):

- En todo el mundo se han registrado 440 millones de llegadas turísticas desde enero a junio de 2011, frente a los 421 millones del mismo periodo del 2010, con un mayor crecimiento en los países emergentes (+ 4,8 %), frente a las economías más avanzadas (+ 4,3 %).
- En Europa, el comportamiento del turismo ha registrado crecimientos, tanto en los países del norte y sur de Europa (+7 %), como en países de Europa central y del este (+ 9 %).
- En América, el turismo ha crecido un 6 % respecto a datos del 2010, con un mayor énfasis en América del Sur correspondiente a un 15 %. En Asia y el Pacífico el crecimiento ha sido del 5 %, con un aumento acumulado del 13% desde 2010.

4.3.2 Relevancia del Sector Turismo en España

La industria del turismo es una actividad económica muy importante a nivel mundial, permite crear fuentes de trabajo, moderniza infraestructuras y fortalece otras actividades productivas. Específicamente, España tiene el más alto ingreso del turismo internacional de Europa y es el segundo más alto del mundo, después de los Estados Unidos (OMT, 2013). Adicionalmente, España es el país con mayor número de sitios declarados patrimonio de la humanidad por la Unesco, y el segundo, después de Italia, con más

ciudades patrimonio de la humanidad, lo que supone un enorme potencial en turismo cultural.

El año 2014, España ha superado una nueva marca con cerca de 65 millones de visitantes extranjeros, un 7,1 % más que el año anterior, creando más de 53 mil empleos netos e impulsando otros sectores comerciales, de acuerdo a datos del INE (2014). El producto interno bruto del sector turismo de España ha crecido el año 2014, un 2,9 % respecto al anterior año (WTTC, 2015), tal como se aprecia en la figura 18.

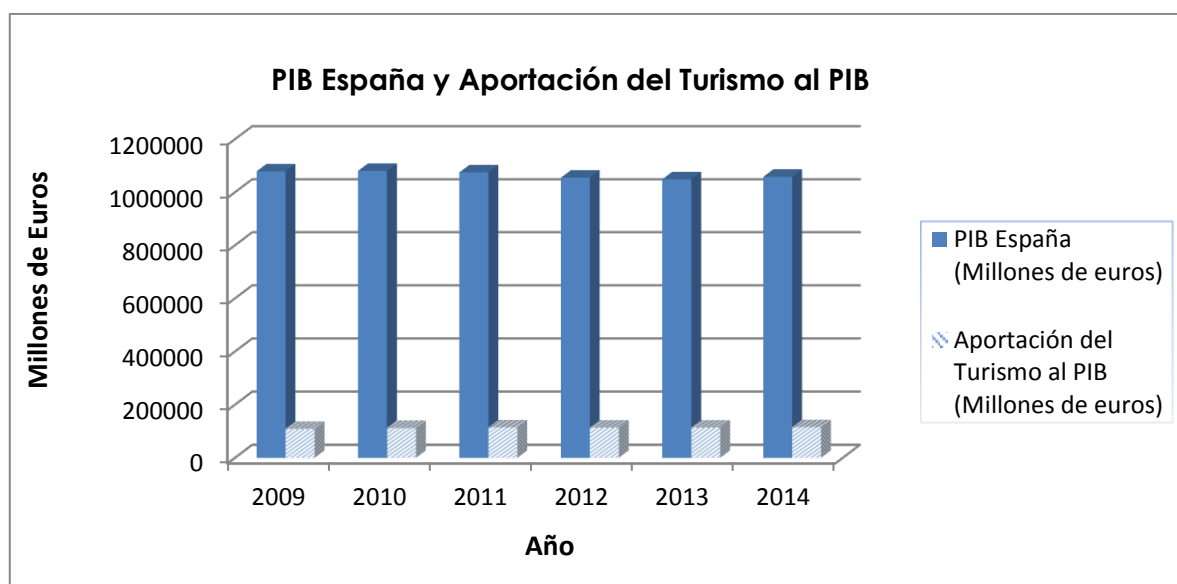


Figura 18 PIB España y Aportación del Turismo al PIB

Fuente: Elaboración propia con base a datos del INE (2014) y WTTC (2015)

La relevancia que el turismo tiene para la economía y el desarrollo de España, ha impulsado la investigación sobre el sector turístico desde el ámbito académico. Al respecto, el estudio de Albacete *et al.* (2013), muestra que en la producción científica española publicada desde 1997 hasta 2011, los investigadores en turismo presentan una mayor contribución, que la realizada por la media total de disciplinas científicas, siendo las áreas de mayor peso: economía, marketing y dirección de empresas.

4.3.2.1 Sector Hotelero en España

Por todo lo expuesto, el turismo es un sector importante dentro de la industria española y hasta el momento, ha sido muy poco estudiado por los investigadores en el campo de la

organización de empresas. La falta de investigación empírica en el campo de servicios dificulta la identificación del efecto de las variables organizacionales en la generación de competencias distintivas, evitando cualquier aplicación práctica del constructo y de los avances teóricos asociados con éste, en la industria del turismo (Nieves y Haller, 2014).

Dentro del sector turístico se elige, en la presente investigación el sector hotelero, por ser uno de los subsectores más importantes económicamente y que suscitan un mayor interés tanto para el área académica como profesional (Claver *et al.*, 2007). Además, en línea con Nieves y Haller (2014), el análisis específico del sector es apropiado porque permitirá probar las relaciones propuestas en un grupo de organizaciones que son homogéneas en sus productos y están en un medio competitivo.

Para las empresas hoteleras españolas el reto competitivo es más trascendente, dado que España ocupa la segunda posición en ingresos por turismo internacional, el primero de Europa, y la tercera posición en cuanto al número de llegadas de turistas internacionales a nivel mundial, de acuerdo a datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2013). Se considera que en las empresas que forman el sector hotelero, los principios y las prácticas de la DC (orientación al cliente, mejora continua, enfoque en las personas y visión global de la organización) se aprecian más nítidamente, que en otro tipo de sectores. Por tanto, este sector presenta un elevado atractivo para estudiar la relevancia que tiene la consideración de la DC, como fuente de ventaja competitiva y para analizar la medida en que su introducción en la organización permite la generación de competencias distintivas en marketing, mejorando su desempeño.

España alcanzó el año 2013, el mejor registro histórico por gasto turístico de los turistas internacionales, superando los 59 mil millones de euros por este concepto, con una variación interanual del 9,6 % según la Encuesta de Gasto Turístico (EGATUR), realizada por la Subdirección General de Conocimiento y Estudios Turísticos del Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Este incremento se debió tanto a la subida del 5,6 % del número de turistas, como al gasto medio por viajero (www.minetur.gob.es). Los precios hoteleros, se elevaron un 3 % en promedio, hasta llegar a 104 euros promedio por habitación, en septiembre 2013, siendo la Comunidad de Madrid la que más ha aumentado con un 30 % y Cantabria la que más ha bajado con un 28 %, según el estudio mensual tHPI (Trivago Hotel Price Index, 2013).

El año 2010, el número de empresas registradas en el Directorio Central de Empresas y clasificadas de acuerdo a su actividad principal como hoteles, fue de 12 055 empresas.

Como puede apreciarse en la tabla 12, en las comunidades de Cataluña, Andalucía y en la Comunidad de Madrid, se localizan el 30 % del total de las empresas del rubro.

Tabla 12 Hoteles en España por Comunidades

Comunidad Autónoma	Número de Hoteles
Andalucía	1 836
Asturias	489
Castilla La Mancha	439
Cataluña	2 044
Comunidad de Madrid	1 180
Galicia	899
Islas Canarias	524
Aragón	474
Cantabria	365
Castilla y León	734
Comunidad Valenciana	749
Extremadura	246
Islas Baleares	946
La Rioja	96
Navarra	613
Murcia	145
País Vasco	486

Fuente: Elaboración propia con base en los datos del Directorio Central de Empresas, INE.

4.3.2.2 Clasificación de hoteles

De acuerdo a la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (www.cehat.com) no existe en España un sistema nacional de clasificación. Sin embargo, en la mayoría de los países, la categoría de los hoteles se mide por el número de estrellas. Las diferentes categorías deben cumplir con elementos básicos (cama, armario, mesa con silla y lavamanos) y otras características (cuarto de baño, teléfono, televisor, conexión inalámbrica a internet y mini-bar). En la Tabla 13 se detallan los requerimientos mínimos y otros servicios por categoría.

Tabla 13 Características de hoteles por categoría

Categoría	Descripción del servicio brindado	Requerimientos mínimos	Otros servicios
5 Estrellas	De Lujo. (Servicio y diseño de muy alta calidad)	Habitación doble de 17 m ² mín. Habitación individual de 10 m ² mín. Cuarto de baño (baño y ducha) 5 m ² mín., teléfono en habitación, calefacción, aire acondicionado en habitación, ascensor, bar y caja fuerte en habitación.	Salón y comedor, bar o cafetería, 4 m ² /hab. Servicio a habitación 24 h/día. Piscina, gimnasio c/instructores, animadores infantiles, servicio de guardería, shows y eventos, lavandería.
4 estrellas	Muy Bueno (Servicio y diseño de calidad)	Habitación doble de 16 m ² mínimo. Habitación individual de 9 m ² mín. Cuarto de baño (baño y ducha) de 4,5 m ² mín., teléfono en habitación, calefacción, aire acondicionado en habitación, ascensor, bar y caja fuerte en habitación.	Salón y comedor, bar o cafetería, 3,2 m ² /hab. Servicio a habitación con horarios. Servicio de lavandería, centro de reuniones y centros de ocio.
3 estrellas	Bueno	Habitación doble de 15 m ² mínimo. Habitación individual de 4 m ² mín. Cuarto de baño (baño o ducha) de 4 m ² mín., teléfono en habitación, calefacción, aire acondicionado en áreas comunes, ascensor, bar y servicio de caja de seguridad.	Salón y comedor, bar o cafetería, 3 m ² /hab. Servicio de alimentos al estilo de bares, con horarios específicos.
2 estrellas	Superior	Habitación doble de 14 m ² mínimo. Habitación individual de 7 m ² mín. Cuarto de baño (baño o ducha) de 3,5 m ² mín., teléfono en habitación, calefacción, ascensor y servicio de caja de seguridad.	Salón y comedor, bar o cafetería, 2 m ² /hab. Servicio de alimentos en horarios cortados y con menús básicos.
1 estrella	Normal	Habitación doble de 12 m ² mínimo. Habitación individual de 7 m ² mín. Cuarto de baño (baño o ducha) de 3,5 m ² mín., calefacción y ascensor.	Salón y comedor, bar o cafetería, 2 m ² /hab. No tienen gran estructura para el ocio.

Fuente: Elaboración propia

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), los indicadores de rentabilidad del sector hotelero permiten estimar los ingresos que el sector percibe por la prestación del servicio de alojamiento, mediante la siguiente fórmula:

$$\text{RevPAR} = \text{ADR} * \text{Grado de ocupación por habitaciones}$$

donde:

ADR = Tarifa Media Diaria (*Average Daily Rate*).

RevPAR= Ingresos por habitación disponible (*Revenue per Available Room*).

Tomando como base la Encuesta de Ocupación Hotelera del INE, en la tabla 14 se detallan el número de establecimientos en España y los ingresos promedio por habitación disponible (RevPAR), calculados en base al número estimado de plazas para cada una de las categorías.

Tabla 14 Número de hoteles, plazas e Ingresos promedio por habitación disponible (RevPAR)

Categorías	Número de hoteles	Número de plazas	RevPAR (euros)
Cinco Estrellas	403	79 588	79
Cuatro Estrellas	3 031	546 001	48
Tres Estrellas	4 047	423 180	33
Dos Estrellas	3 066	116 013	22
Una Estrella	1 718	52 051	17

Fuente: Elaboración propia con base en la Encuesta de Ocupación Hotelera del INE, 2010.

Como se puede apreciar en la tabla 14, la mayoría de los hoteles en España corresponden a la categoría de tres estrellas, representando el 33 % del total, seguido de los hoteles de dos estrellas, y muy cerca están los de cuatro estrellas. Los hoteles de cuatro y cinco estrellas, representan el 28 % de los establecimientos y la disponibilidad de plazas en estas categorías es mayor, con un promedio de 630 plazas por cada uno, representando un 70 % de la totalidad de plazas. Adicionalmente, los hoteles de cuatro y cinco estrellas perciben mayores ingresos promedio por habitación disponible (RevPAR). Por otra parte, en esta investigación se incluyen los hoteles de cuatro estrellas, con el fin

de evitar el circunscribir la medición de los constructos y sus consecuencias únicamente a las grandes empresas.

De esta manera, para alcanzar los fines propuestos en el presente trabajo, la muestra está constituida por hoteles de cuatro y cinco estrellas, catalogados como hoteles de excelente calidad, con servicio y diseño de calidad, que son considerados como empresas intensivas en calidad. Además, son los de mayor incidencia y los que perciben mayores ingresos.

4.4 Instrumentos de Medición

En este subtítulo se presentan los instrumentos de medida para las variables que no son directamente observables. En la figura 19, se aprecia el procedimiento genérico para desarrollar un instrumento de medición sobre el constructo, que cumpla las propiedades sociométricas exigibles a las escalas de medición en las ciencias sociales.

La escala de medición debe cumplir con una serie de propiedades sociométricas para su validación, debe ser útil para recoger la información sobre el constructo a evaluar, y dicha información debe ser obtenida por el procedimiento más exacto y fiel posible. La determinación de la validez y fiabilidad del instrumento se realiza mediante el análisis de los siguientes factores (Berné *et al.*, 2012):

- Dimensionalidad del modelo causal propuesto.
- Fiabilidad de los parámetros estimados y de las variables latentes.
- Validez de contenido, validez convergente y validez discriminante.

De esta manera, antes de emplear las escalas, éstas deben ser evaluadas para asegurar que la información que recogen, corresponda realmente al constructo que miden. Para esto, en el siguiente capítulo se verificará el cumplimiento de las propiedades sociométricas a través de un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC).

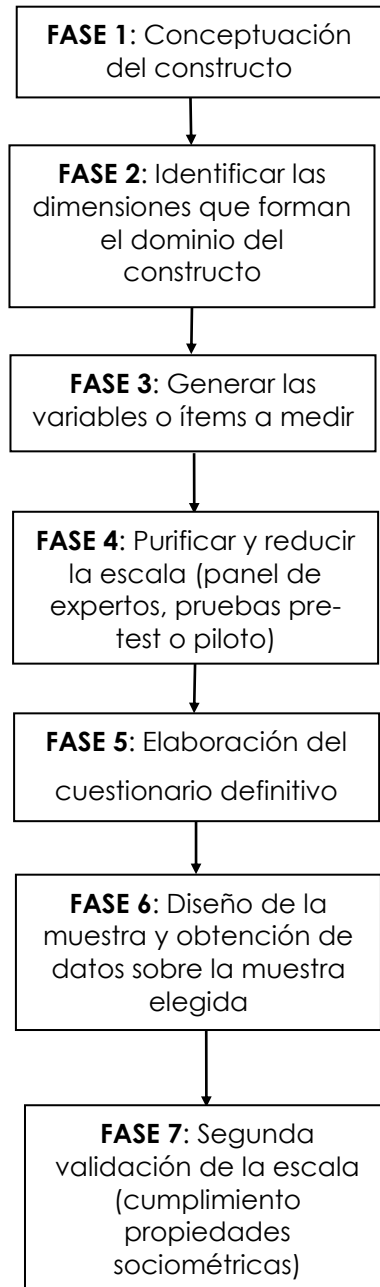


Figura 19 Esquema del procedimiento para desarrollar instrumentos de medición

Fuente: Modificado de Camisón (1999) y Churchill (1979)

4.4.1 Instrumento de Medida del Constructo DC

En el segundo capítulo del presente trabajo, se ha conceptualizado la DC como una estrategia de dirección, que se caracteriza por un conjunto de principios, junto con una

serie de prácticas, a través de las cuales se introducen los principios. Por tanto, en la medición de la DC, deben diferenciarse ambas dimensiones. De esta manera, el modelo a seguir en esta investigación, permite caracterizar la DC tanto por los principios que definen su contenido, como por un conjunto de prácticas que dan forma a su proceso de implantación. A su vez, cada dimensión de la DC se mide con una serie de indicadores, que reflejan en qué medida la organización está concienciada con los principios de la DC y con la utilización de las diferentes prácticas necesarias en la implantación. Para obtener las variables, se ha realizado una revisión de la literatura.

Diferentes investigadores han usado diversos instrumentos para medir la DC, así por ejemplo Jarrar y Smith (2014), siguiendo a Sila y Ebrahimpur (2005), han medido la DC usando un cuestionario dirigido a gerentes, sobre el uso en sus organizaciones de diecisiete herramientas de gestión de la calidad (lluvia de ideas, diagrama causa y efecto, diagrama de flujo, histograma, análisis de Pareto, diagrama Scatter, entre otras). En el presente trabajo, se han determinado cuatro dimensiones, que representan tanto los principios como las prácticas de la DC, tal como se muestra en la tabla 15.

Tabla 15 Dimensiones de la DC

Principios de la DC	Prácticas de la DC
PRIOC: Orientación al Cliente	PRAOC: Orientación al Cliente
PRIMC: Mejora Continua	PRAMC: Mejora Continua
PRIEP: Enfoque en las personas	PRAEP: Enfoque en las personas
PRIVG: Visión Global de la Organización	PRAVG: Visión Global de la Organización

Fuente: Elaboración propia

Entonces, la DC es un factor de tercer orden formado por dos dimensiones: principios y prácticas, y a su vez cada una de ellas está formada por cuatro dimensiones. En la figura 20 se aprecia el modelo de operativización de la DC.

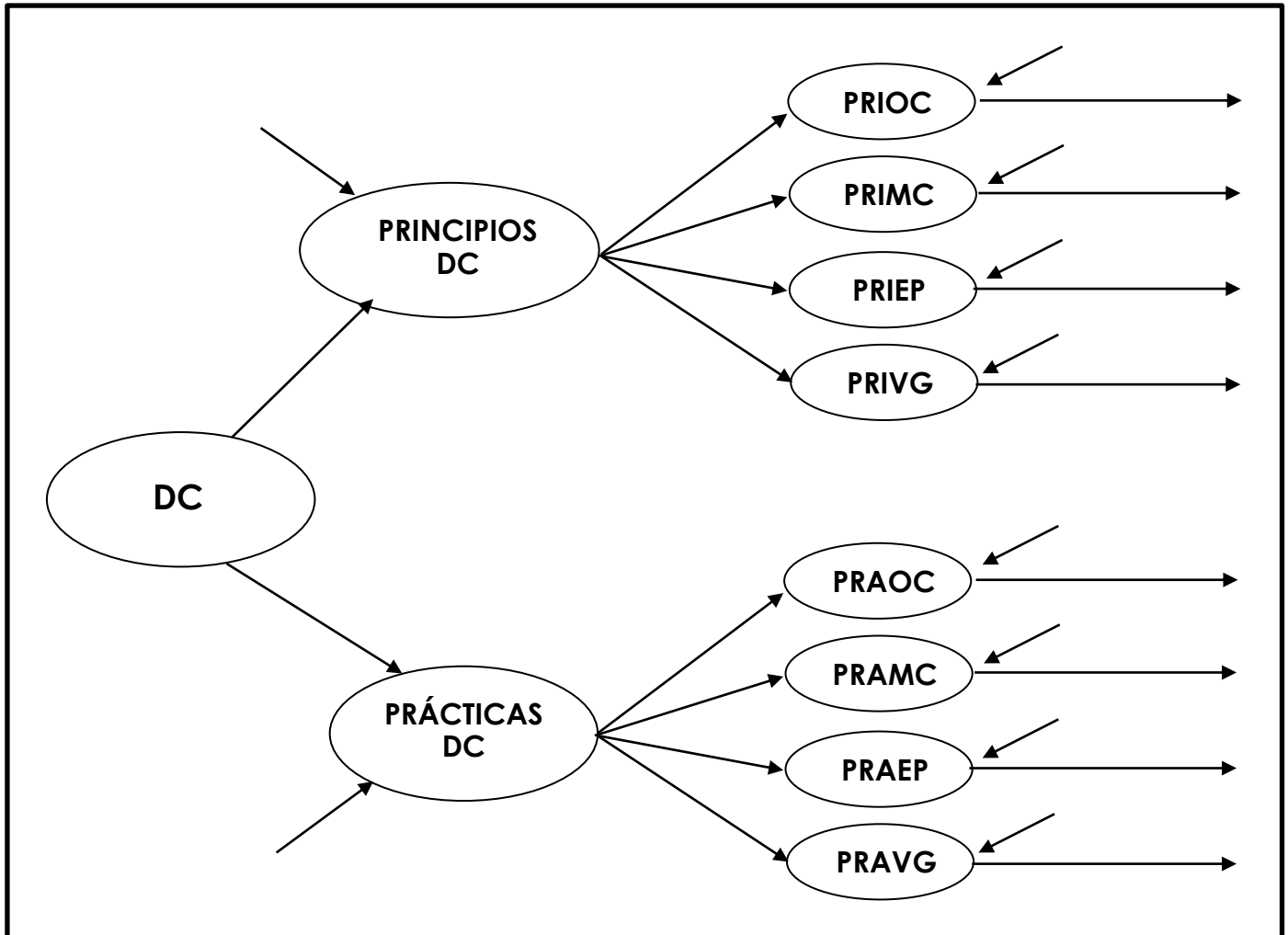


Figura 20 Modelo de operativización de la DC

Fuente: Elaboración propia

donde:

PRIOC = Principio Orientación en el Cliente

PRIMC = Principio Mejora Continua

PRIEP = Principio Enfoque en las Personas

PRIVG = Principio Visión Global de la Organización

PRAOC= Práctica Orientación en el Cliente

PRAMC= Práctica Mejora Continua

PRAEP = Práctica Enfoque en las Personas

PRAVG = Práctica Visión Global de la Organización

Para medir los principios y prácticas de la DC, se usará la escala desarrollada por Escrig (2001), que tiene la ventaja de estar ya validada y es idónea para medir las dimensiones de la DC. De acuerdo con el modelo propuesto, la operativización de la DC se realizará mediante la técnica del Análisis Factorial Confirmatorio y cada una de las dimensiones se medirá a través de un conjunto de indicadores, que constituyen las variables observables del modelo. Así, la escala de medición está compuesta por un número total de 16 ítems que miden el grado de compromiso con los principios de la DC, y 27 indicadores que miden su implantación a través de una serie de prácticas. En los Anexos 8.1.1 y 8.1.2 se muestran todos los ítems que forman las escalas de medición, tanto de los principios como de las prácticas de la DC.

4.4.2 Instrumento de Medida de las Competencias Distintivas

La literatura sobre Teoría de la Estrategia, ha tratado ampliamente el concepto y el papel de las competencias distintivas dentro del proceso estratégico. Sin embargo, a nivel de negocio existen pocos trabajos orientados a clarificar el dominio del constructo competencias distintivas. En el primer capítulo del presente trabajo, se determinó la necesidad de conceptualizar las competencias distintivas o esenciales de una empresa, definiendo su dominio de la manera más completa posible.

Para medir las competencias distintivas en marketing se ha usado la escala desarrollada por Camisón (1999) que tiene la ventaja de estar ya validada, siguiendo las recomendaciones sugeridas por Churchill (1979), y es idónea para medir este constructo. De esta manera, la escala de medición de las competencias distintivas en marketing se compone de 22 ítems. En la tabla 16 se muestran los indicadores considerados para la medición del constructo competencias distintivas en marketing.

Tabla 16 Competencias distintivas en marketing

Competencia Distintiva	Definición
M1: Conocimiento de los clientes y mercados actuales	Capacidad para obtener información de los clientes y mercados actuales
M2: Conocimiento de los clientes y mercados potenciales (nuevos)	Capacidad para identificar oportunidades de nuevos clientes y mercados, y para recoger información sobre ellos
M3: Conocimiento de la competencia	Capacidad para obtener información de los competidores
M4: Conocimiento prospectivo	Capacidad para identificar las tendencias del negocio
M5: Previsión	Exactitud de las previsiones de ventas y rentabilidad
M6: Fortalezas en marketing	Conciencia por la empresa de sus fortalezas en marketing
M7: Debilidades en marketing	Conciencia por la empresa de sus debilidades en marketing
M8: Planificación comercial	Eficacia del proceso de planificación comercial
M9: Recursos a marketing	Asignación de recursos al departamento de marketing
M10: Integración de marketing	Capacidad para integrar las actividades de marketing
M11: Segmentación	Habilidad para segmentar los mercados objetivo
M12: Diferenciación	Habilidad para diferenciar la oferta de productos
M13: Diseño y lanzamiento de nuevos productos	Habilidad para diseñar, colaborar en el desarrollo y lanzar nuevos productos al mercado
M14: Calidad de servicio	Habilidad para prestar un servicio consistente y de calidad
M15: Política de precios	Eficacia de la política de precios
M16: Política de comunicación	Eficacia de la política de publicidad, promoción y relaciones públicas
M17: Imagen de empresa	Eficacia de la política de imagen de la empresa
M18: Imagen de marca	Eficacia de la política de marca de producto
M19: Localización comercial	Habilidad para seleccionar las mejores ubicaciones para las instalaciones comerciales
M20: Bajos costes comerciales	Eficacia de la contención/reducción de costes de marketing
M21: Control de marketing	Eficacia del proceso de evaluación y control de las actividades de marketing
M22: Distribución amplia	Capacidad para distribuir los productos ampliamente

Fuente: Modificado con base en Camisón (1999)

Como se mencionó anteriormente a partir del estudio empírico, en el siguiente capítulo, se revisarán las propiedades sociométricas exigibles a las escalas de medición para las competencias distintivas en marketing.

4.4.3 Instrumento de Medida del Constructo Desempeño Organizativo

Para Ivanov y Avasilcai (2014), el rol principal de las medidas del desempeño es el de evaluar la posición actual de la organización y ayudar para que los directivos creen e implementen una mejor estrategia. El desempeño organizativo se describe a menudo como un concepto multidimensional (Venkatraman y Ramanujan, 1986) y es interpretado como sinónimo de resultados empresariales. La correcta medición del constructo desempeño organizativo es una cuestión crítica y fundamental, tanto para los investigadores, como para evaluar las acciones específicas de las empresas y sus directivos. Muchos autores han tratado de dar una definición clara de desempeño o "performance", pero el debate aún continúa, especialmente sobre algunos aspectos tales como terminología, nivel de análisis y bases conceptuales de evaluación.

Venkatraman y Ramanujan (1986) consideran tres niveles de desempeño entre las organizaciones: financiero, empresarial y efectividad organizativa, siendo este último un sinónimo del desempeño organizativo. Por otra parte, Richard *et al.* (2009) consideran la efectividad organizativa como un constructo más extenso, que captura además del desempeño organizativo, otros resultados de desempeño interno, normalmente asociados con medidas de operaciones más eficientes y más efectivas, y otras medidas externas relacionadas con consideraciones más amplias que la valoración económica, tales como la responsabilidad social.

Para Adrien *et al.* (2002), el desempeño organizativo corresponde al grado en el que se han logrado o cumplido los resultados de la gestión planificada de una organización, sobre su misión, objetivos, metas, procesos, actividades, productos o servicios, que interactúan e influyen sobre la calidad y la satisfacción del cliente, tanto interno como externo a la organización, así como de partes interesadas tales como la sociedad, el Estado u otras organizaciones.

Entre las medidas de desempeño habitualmente utilizadas en ciertos sectores, que por sus características distintivas requieren de una serie de métricas especiales, se destacan: la productividad, el tiempo de entrega o la densidad de defectos, que se explican a continuación.

a) La productividad es una medida de eficiencia, referida a la cantidad de esfuerzo que se requiere, para realizar un proyecto determinado y se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$Productividad = \frac{Output}{Input} = \frac{Tamaño\ de\ producto}{Tiempo\ de\ trabajo}$$

b) El tiempo de entrega señala la duración temporal invertida en dicho proyecto y se calcula de la siguiente manera:

$$Entrega = \frac{Tamaño\ de\ producto}{Tiempo\ transcurrido}$$

c) La densidad de defectos, se refiere al número de fallas en un proyecto con un tamaño determinado, por tanto toma en cuenta la eficacia organizativa. La fórmula es:

$$Densidad\ de\ defectos = \frac{Número\ de\ defectos}{Tamaño\ de\ producto}$$

Sin embargo, estas medidas que pueden resultar adecuadas para casos concretos, no son adecuadas para evaluar el desempeño organizativo en empresas del sector servicios. Para Lupo (2013), los servicios se caracterizan por algunos aspectos de relativa complejidad en sus características peculiares y se consideran generalmente:

- Intangibles, es decir, inmateriales.
- Inseparables, es decir, los servicios son producidos, entregados y consumidos simultáneamente.
- Heterogéneos, es decir, un servicio proporcionado a un cliente no es exactamente el mismo que el proporcionado al próximo cliente.
- Perecibles, es decir los servicios no pueden ser producidos con anterioridad ni almacenados, para luego ser entregados.
- Producto compartido, es decir, los clientes de un servicio son también coproductores del servicio, a partir de que el nivel de desempeño alcanzado por el servicio es directamente influenciado por su presencia e interacción durante la entrega del servicio.

De esta manera, los servicios no pueden ser medidos en términos cuantitativos por técnicas clásicas y esto también tiene sus implicaciones en la medición del desempeño.

En general, se pueden distinguir en la literatura dos tipos de medidas de desempeño:

- a) Medidas objetivas o financieras, tales como retorno en activos (ROA) y retorno de la inversión (ROI).
- b) Medidas subjetivas o no financieros, tales como la satisfacción de los accionistas, empleados y clientes.

De acuerdo a Ruiz y Fernández (2005), para identificar el éxito empresarial de una organización es necesario recolectar datos relacionados con aspectos no económicos (ej. crecimiento empresarial), y con aspectos financieros y económicos (ej. rentabilidad económica y financiera, productividad).

A menudo, el desempeño organizativo es estudiado exclusivamente en términos financieros, tales como la relación de costos, pero un estudio enfocado en la excelencia no debe basarse sólo en medidas financieras (Oakland y Tanner, 2008). Además, los activos intangibles influyentes en la competitividad empresarial no se recogen en los sistemas de contabilidad de gestión. Por tanto, la evaluación del desempeño organizativo en este tipo de empresas no puede ceñirse únicamente a un conjunto de medidas cuantitativas, sino que también debe incluir medidas cualitativas que reflejen los intangibles y las competencias que posee la empresa.

La utilización de escalas subjetivas basadas en la autoevaluación de los directivos en comparación con los competidores es un procedimiento fiable y válido para la estimación de los resultados (Camisón *et al.*, 2007b; Camisón, 1999). Existen trabajos en la literatura que refuerzan el uso de este tipo de escalas, y sostienen que la medición de resultados utilizando un procedimiento subjetivo ofrece evaluaciones consistentes con medidas de resultado objetivas (Camisón *et al.*, 2007b; Camisón, 2004; Venkatraman y Ramanujam, 1986). Teóricamente, la percepción de los directivos es a menudo más crítica con el desempeño que algunos indicadores objetivos "mentalmente distantes", y provee la evaluación más precisa de las condiciones dentro una empresa (Camisón *et al.*, 2007b). Para esto, se supone que los directivos conocen de alguna manera el comportamiento interno de sus competidores.

Distintos enfoques teóricos en los campos de la Dirección Estratégica y la Teoría de la Organización defienden el hecho que el desempeño organizativo no se debe a un único atributo, sino que es una función del ajuste entre diversos elementos organizativos y variables del entorno, sin embargo, aún en la actualidad, el concepto de ajuste sigue siendo incierto, sin una delimitación clara del significado preciso, con lo cual se obstaculiza la corroboración empírica de esta afirmación (Roca y Bou, 2006).

Investigadores del área proponen diferentes dimensiones para medir el desempeño organizativo. Así por ejemplo, Camisón (1999) considera las siguientes: satisfacción de clientes y empleados, resultados financieros, eficiencia operativa, impacto social y capacidad de competir. Por su parte, Lakjal y Pasin (2008), incluyen diferentes dimensiones de desempeño financiero y no financiero, como se muestra en la tabla 17.

Tabla 17 Dimensiones empíricas de desempeño financiero y no financiero

Variable	Dimensiones empíricas
Desempeño financiero	Rentabilidad financiera. Rentabilidad económica. Crecimiento en ventas
Clientes	Lealtad de clientes. Satisfacción de clientes. Participación de mercado
Procesos internos	Porcentaje de desempeño. Ciclo de tiempo. Velocidad de entrega
Innovación y aprendizaje organizacional	Número de nuevos productos. Número de cambios realizados. Productividad

Fuente: Lakjal y Pasin (2008)

Para medir el desempeño organizativo, Jarrar y Smith (2014) utilizan un instrumento (con dimensiones financieras y no financieras), que consta de dos partes: en la primera los entrevistados califican la percepción del cambio del desempeño de las organizaciones, en los últimos tres años, comparado con el de sus competidores; y en la segunda parte, evalúan la importancia de las dimensiones de desempeño, detalladas a continuación:

- Retorno de la inversión.
- Utilidad, flujo de caja.
- Control de costos.
- Desarrollo de nuevos productos.
- Volumen de ventas.
- Cuota de mercado.
- Desarrollo de mercado.
- Desarrollo de personal.

Por su parte, Hooley *et al.* (2005), señalan que la relación entre competencias distintivas y desempeño se hace más clara y estadísticamente más fuerte cuando el instrumento de medida del desempeño organizativo considera una mezcla de indicadores financieros y no financieros. Los autores han utilizado tres medidas de desempeño: desempeño del cliente (ej. nivel de lealtad del cliente), desempeño del mercado (ej. nivel de ventas) y desempeño financiero (ej. retorno sobre inversión). En la misma línea, Nakata *et al.* (2008) consideran que el desempeño organizativo abarca dos dimensiones:

- a) Desempeño de mercado: Se refiere a la eficacia relativa de una organización en el dominio de mercado (retención de clientes, distribución de mercado, calidad del producto y otras medidas de generación de valor para el cliente).
- b) Desempeño financiero: Es la eficacia relativa de una organización en el dominio financiero (tales como la reflejada en beneficios brutos, réditos de patrimonio e inversiones).

En base a la revisión bibliográfica, para medir el constructo desempeño organizativo en el presente trabajo, se usará la escala de Nakata *et al.* (2008). Una de las razones radica en que esta escala incluye en los resultados la calidad del producto o servicio, relevante dentro el EBC y en particular en la investigación propuesta. Además, la escala está validada y cumple con las propiedades sociométricas que se le exigen a una escala de medición en el ámbito de las ciencias sociales. Asimismo, la escala es lo suficientemente amplia para recoger las variaciones en el desempeño como resultado de la generación de competencias distintivas en la organización. Así, el instrumento para medir el constructo desempeño organizativo se compone de siete indicadores, detallados en la tabla 18.

Tabla 18 Escala de medida del Desempeño Organizativo

Indicadores
D1: La calidad del producto o servicio
D2: El éxito de nuevos productos o servicios
D3: La tasa de retención de clientes
D4: El nivel de ventas
D5: El retorno sobre capital
D6: El margen bruto de utilidad
D7: El retorno sobre inversión

Fuente: Nakata et al., (2008)

4.5 Encuesta y Características de la Muestra

La no disponibilidad de información relativa a las variables consideradas en este estudio, obliga a utilizar la encuesta como fuente de información primaria, que permitirá recoger los datos necesarios para contrastar las hipótesis formuladas. De esta manera, la información sobre las variables se recoge a partir de un estudio primario, realizado en base a un cuestionario dirigido a la dirección general de la empresa, dado que éste es el capital humano con mayor visión global de la empresa y es además quien dispone de la información necesaria para responder al cuestionario diseñado.

4.5.1 Diseño de la Encuesta

La encuesta aplicada está constituida de tres secciones; una para cada constructo básico que se ha desarrollado en el modelo teórico, es decir: la DC, las competencias distintivas en marketing y el desempeño organizativo. El primer bloque de preguntas está enfocado a determinar el grado de concienciación de las empresas, con los principios y las prácticas de la DC, y el grado en el que se consideran todos los componentes de la DC de manera interrelacionada, cuando éstos se introducen en la organización. En este bloque se utiliza una escala de tipo Likert de 1 a 7, donde:

- 1 = Totalmente en desacuerdo con la afirmación.
- 2 = Desacuerdo.
- 3 = Parcialmente en desacuerdo.
- 4 = Su opinión es neutral, es decir ni acuerdo ni desacuerdo.
- 5 = Parcialmente de acuerdo.
- 6 = Está de acuerdo.
- 7 = Totalmente de acuerdo con la afirmación.

El segundo bloque de preguntas está diseñado para evaluar las competencias distintivas en marketing. En este caso, también se utiliza una escala de tipo Likert de 7 puntos, en la que el encuestado expresa el grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones, con respecto a la situación de su empresa. De esta manera, una puntuación de 7 quiere decir que está totalmente en acuerdo en ese ítem, mientras que una puntuación de 1 indica que está completamente en desacuerdo, señalando 4 si su opinión es neutral con respecto a la situación de su empresa.

La tercera parte del cuestionario está dedicada a la medición subjetiva del desempeño de la organización en relación a sus competidores, donde:

- 1 = Muy malo, estamos muy por debajo de la competencia.
- 2 = Malo, por debajo de la competencia.
- 3 = Normal, en el promedio de la competencia.
- 4 = Notable, por encima de la competencia.
- 5 = Sobresaliente, mucho mejor que la competencia.

El hecho de que la amplitud de las escalas (1 a 7) para medir los principios y las prácticas de la DC, así como las competencias distintivas, no coincida con el utilizado para medir el desempeño de la organización (1 a 5), se debe a las características intrínsecas de la medida de los constructos y no supone problemas posteriores en el tratamiento empírico.

De esta manera, el número de ítems utilizado en el cuestionario definitivo para evaluar los constructos es de 72, como se muestra en la tabla 19. En los anexos (capítulo 8), se detalla el cuestionario completo.

Tabla 19 Ítems utilizados para cada constructo

Constructo	Número de Ítems
Dirección de la Calidad (Principios)	16
Dirección de la Calidad (Prácticas)	27
Competencias Distintivas en Marketing	22
Desempeño Organizativo	7
TOTAL	72

Fuente: Elaboración propia

4.5.2 Características de la Muestra

La finalidad de cualquier análisis estadístico no se limita a la descripción de los casos de los que se ha recogido la información, ya que éstos constituyen la muestra de la investigación, más bien, se pretende describir a partir de las características observadas en la muestra, al conjunto de la población a la que ésta pertenece.

Para la obtención de los datos necesarios que permitan lograr los objetivos planteados en esta investigación, se ha seleccionado el universo objeto de estudio. En el subtítulo 4.3 ya se ha argumentado la idoneidad que presentan para los propósitos del estudio, el sector hotelero español, que constituye la segunda potencia turística mundial (OMT, 2013).

Los siguientes subtítulos se dedican al análisis tanto del tamaño de la muestra, como de la forma de recolección de datos.

4.5.2.1 Tipos de muestra

Existen dos tipos de muestra, aleatoria y no aleatoria. La muestra aleatoria o probabilística es aquella en la que todos los sujetos de la población han tenido la misma probabilidad de ser escogidos, garantizando de esta manera los resultados de la extrapolación. Existen tres procedimientos para hacer un muestreo aleatorio, que se describen a continuación:

- a) Muestreo aleatorio simple: se concibe como un sorteo y sirve para poblaciones pequeñas.
- b) Muestreo sistemático: sirve también para poblaciones pequeñas, donde se escoge un número al azar y se usa como intervalo.

c) Muestreo estratificado: es recomendable cuando se trabaja con poblaciones grandes. Los estratos se establecen en función de las características importantes por su interés específico descriptivo y sobre todo porque al extrapolar a toda la población, pueden tener que ver con la variable dependiente.

Entre las muestras no aleatorias, se tienen las siguientes:

a) Muestras de conveniencia: se trata de una muestra disponible que puede ser útil en estudios preliminares: por lo general, se utilizan para hacer estudios específicos sobre las mismas muestras y en estudios experimentales. Se denominan de juicio prudencial y se estima que es representativa de una determinada población.

b) Muestras bola de nieve: se obtiene la muestra yendo de unos sujetos a otros. Es útil cuando la característica de la población es poco común o de difícil acceso.

c) Muestreo por cuotas. Es lo mismo que el estratificado pero sin elección aleatoria dentro de cada estrato. Así se asegura que las sub muestras están representadas en su debida proporción.

4.5.2.2 Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra incide directamente en la reducción del error de estimación y en la consiguiente significatividad de los resultados del análisis. Según el tipo de estimación a utilizar en el análisis del modelo, variará el mínimo número de muestras necesarias para obtener una significatividad razonable.

Para Hair *et al.* (1999) el tamaño de la muestra aceptable debe estar entre 100 y 200 empresas. El procedimiento de estimación de parámetros de máxima verosimilitud precisa de un tamaño muestral mínimo de cien unidades, que puede aumentar hasta doscientas e incluso ser superior al millar de muestras. Sin embargo, una muestra grande, o mayor a la que se necesita según la fórmula adecuada, no es mejor ni garantiza por sí sola el poder extrapolar los resultados con un margen menor de error.

El tamaño necesario de la muestra cuando se requiere extrapolar los resultados a la población, depende básicamente de las siguientes tres variables:

a) El nivel de confianza o riesgo que se acepta al presentar los resultados obtenidos después de extrapolar. Generalmente, se acepta un nivel de confianza de 95 %, que se representa como $\alpha = 0,05$. El nivel de confianza forma parte de la

fórmula, para determinar el número de sujetos con un valor de zeta, que en la distribución normal está asociado a una determinada probabilidad de ocurrencia.

b) La varianza estimada en la población es la diversidad estimada. A mayor diversidad esperada en las posibles respuestas de la población, hará falta un mayor número de sujetos en la muestra.

c) El margen de error que se puede aceptar.

Con estas variables, la ecuación para la determinación del tamaño de la muestra para poblaciones finitas, se describe a continuación:

$$n = \frac{N}{1 + e^2(N - 1)/z^2pq}$$

donde:

n = tamaño de la muestra que deseamos conocer

N = tamaño conocido de la población

z = valor correspondiente al nivel de confianza (1.96 sigmas o errores típicos para 95 % de nivel de confianza)

e = margen de error que se acepta

p= proporción de respuestas en una categoría

q= proporción de respuestas en otra categoría

Para el presente estudio, se considera un nivel de confianza suficientemente seguro, que corresponde al 95% ($\alpha = 0,05$), entonces el valor de z equivale a 1.96 sigmas o errores típicos. La varianza de los ítems dicotómicos (dos respuestas que se excluyen mutuamente) es igual a "pq" y la varianza mayor (o la mayor diversidad de respuestas) se da cuando $p=q=0.50$. Esto significa que al escoger la muestra se asume que en la población hay la máxima diversidad posible, un 50% va a decir que sí y el otro 50% va a decir que no. Este valor es válido aun cuando las preguntas no son dicotómicas (Morales, 2011).

4.5.2.3 Datos del Estudio

Los datos para la presente investigación fueron recolectados del sector hotelero de España. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas INE, el año 2010, en España, estaban inscritas 3 434 empresas hoteleras de cuatro y cinco estrellas. Se envió el cuestionario por correo a la población de establecimientos, considerando una muestra aleatoria. El envío incluía: a) una carta de presentación dirigida a los directivos, explicando los diversos objetivos que se pretenden en la investigación, b) el cuestionario estructurado, c) una lista de instrucciones para cumplimentarlo adecuadamente, y d) un compromiso de facilitar los resultados del estudio, si el empresario lo solicitaba expresamente, con el fin de incentivar al encuestado y de esta manera elevar la tasa de respuesta.

Se recibieron 231 cuestionarios y se eliminaron aquellos que estaban incompletos o que presentaban algún error en el proceso de llenado, quedando para la investigación 219 encuestas debidamente cumplimentadas. Como el número de muestras colectadas es más grande que el rango aceptable; el tamaño muestral de la presente investigación puede ser asumido como suficiente (Ooi, 2014; Hair *et al.*, 1999). En la tabla 20 se presenta la ficha técnica del estudio empírico.

Tabla 20 Ficha técnica del Estudio Empírico

Universo de población:	Hoteles de cinco y cuatro estrellas
Ámbito de la investigación:	España
Tipo de entrevista:	Por correo, mediante cuestionario estructurado
Tamaño muestral:	219 empresas
Margen de error estadístico:	$\pm 6,4$ % (para un nivel de confianza del 95% para el caso más desfavorable $p=q=50\%$)
Fecha del trabajo de campo:	Enero 2010 – Abril 2010

Fuente: Elaboración propia

4.6 Modelos de Ecuaciones Estructurales

Para medir los conceptos teóricos que aparecen en el modelo propuesto, es necesario en primer lugar, determinar si efectivamente las escalas son las adecuadas para medir los conceptos teóricos planteados, y luego contrastar el modelo teórico expuesto. Para

resolver estos dos aspectos se utiliza la metodología de los Modelos de Ecuaciones Estructurales, que tiene un carácter más confirmatorio que exploratorio (Silva y Schiattino, 2008).

En investigaciones empíricas de las ciencias sociales, se estudian con frecuencia conceptos abstractos llamados constructos, que sólo pueden medirse de forma indirecta a través de indicadores. El modelo de ecuaciones estructurales o también llamado Análisis de la Estructura de Covarianzas, constituye una herramienta útil para conocer la contribución causal directa de una variable a otra, en una situación no experimental (Berné *et al.*, 2012). Este modelo no prueba la causalidad, pero ayuda al investigador en la toma de decisiones, rechazando las hipótesis causales cuando se contradicen con los datos. Es una técnica confirmatoria, que trata principalmente de comprobar si un determinado modelo teórico es válido (Uriel y Aldás, 2005).

El estudio de las relaciones causales, tiene sus inicios en la técnica del análisis multivariante para trabajar con datos experimentales, examinando el efecto de una variable explicativa sobre la explicada, y en qué medida la variación observada de ésta es debida a los cambios producidos en aquella. El análisis factorial, la regresión y el *path analysis*, pueden considerarse de forma global, modelos de ecuaciones estructurales que analizan las relaciones causales y no causales entre variables, tomadas como indicadores de medida de los constructos, excluyendo del análisis el error de medición.

Los Modelos de Ecuaciones Estructurales son considerados como el resultado de una conjunción de dos enfoques: una perspectiva econométrica centrada en la predicción y un enfoque psicométrico que modela conceptos como variables latentes (no observables); que se infieren de forma indirecta a partir de múltiples medidas observables (indicadores o variables manifiestas). El primer concepto relacionado con los modelos de ecuaciones estructurales se conoce como variable latente, constructo o factor.

En la presente investigación se tiene por un lado variables medibles u observables y por otro, variables latentes o no observables. Los Modelos de Ecuaciones Estructurales utilizan simultáneamente variables observables y latentes. Por tanto, permiten abordar tanto la evaluación de las propiedades de la escala de medida, a efectos de comprobar el grado de correspondencia existente entre las medidas y los conceptos que pretende medir, como la validación de las hipótesis teóricas planteadas en el modelo.

Existen varios motivos que justifican el uso de los modelos de ecuaciones estructurales, los mismos que se resumen a continuación:

- Aportan una visión global de los aspectos del fenómeno estudiado, en contraposición a otras herramientas estadísticas que se centran en el análisis individual de cada uno de los factores.
- Reducen la cantidad de información que debe ser analizada, ya que agrupan las relaciones entre un gran número de variables en unos pocos factores, poniendo en relieve los aspectos esenciales de la situación explicada.
- Permiten la utilización de variables observables o indicadores, para medir las variables latentes o no observables del modelo.
- Explican las relaciones causales existentes entre diferentes variables latentes, cada una de las cuales se mide a través de múltiples indicadores.
- Permiten establecer un conjunto de relaciones causales simultáneas entre las variables del modelo. Mediante este análisis causal múltiple, además de estimar los efectos estructurales directos, también se pueden estimar los efectos indirectos generados por las variables intervinientes y los efectos totales.

Entre las limitantes para la utilización del modelo se puede citar la diferenciación entre la consistencia del modelo con los datos y la consistencia del modelo con la realidad. De acuerdo a Bollen (1989: 68): "Si un modelo es consistente con la realidad, entonces los datos deberían ser consistentes con el modelo. Pero, si los datos son consistentes con el modelo, esto no implica que el modelo se corresponda con la realidad". Sin embargo, como en cualquier método estadístico usado correctamente, lo esencial es tener un amplio conocimiento teórico y práctico del área de aplicación, sólo así se pueden formular hipótesis razonables y sostenibles, a partir de las cuales se inicia el modelamiento (Silva y Schiattino, 2008).

4.6.1 Modelización con Ecuaciones Estructurales

Para Hair *et al.* (2000), la modelización con ecuaciones estructurales provee una mejor manera de examinar el modelo teórico y las relaciones planteadas al evaluar, tanto el modelo de medición como el modelo estructural, en un solo análisis. De esta manera, la modelización en dos etapas comprende:

- El modelo de medición, que puede ser desarrollado con base en la teoría y puede ser evaluado mediante un Análisis Factorial Confirmatorio. Este modelo describe cómo se relacionan las variables latentes con las variables observables o indicadores (Bollen, 1989), por tanto brinda información sobre la fiabilidad y validez de los indicadores como medidas de las variables latentes.
- El modelo estructural o modelo teórico, que se concentra en cómo se relacionan entre sí las variables latentes (Bollen, 1989), y se analiza mediante el análisis de regresión múltiple. Este modelo tiene como objetivo confirmar en qué medida las relaciones causales especificadas en el modelo propuesto son consistentes con los datos disponibles.

De acuerdo a Roca y Bou (2006), el análisis de ecuaciones estructurales permite examinar simultáneamente una serie de relaciones causales entre dos variables, siendo especialmente útil cuando una variable dependiente se convierte en variable independiente en posteriores relaciones de interdependencia (Hair *et al.*, 1999). La figura 21 muestra la representación del ajuste causal o mediador de las competencias distintivas en marketing (CDM), en el impacto de la Dirección de la Calidad (DC) sobre el desempeño organizativo (DO).

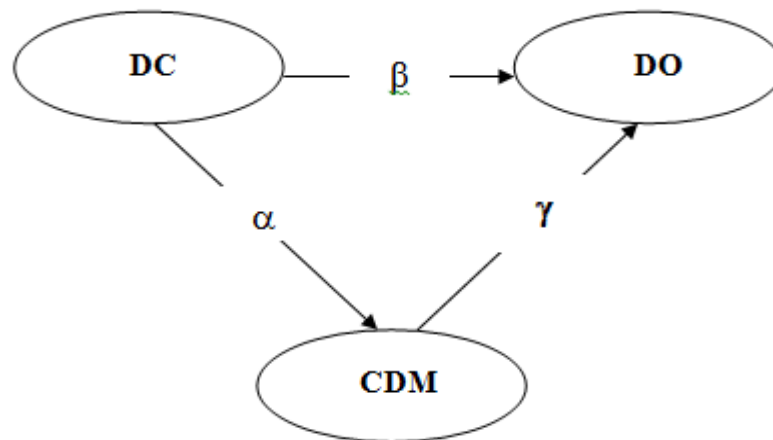


Figura 21 Modelo mediador de las Competencias Distintivas en Marketing

Fuente: Elaboración propia

donde:

β = Efecto directo

$\alpha \gamma$ = Efecto indirecto

Esta técnica permite descomponer el impacto que la variable DC tiene sobre la variable DO en efectos directo e indirecto. En la figura 21 se especifica un efecto indirecto entre la variable antecedente DC y su variable consecuente DO . La variable CDM actúa como variable mediadora. Por tanto, existe una relación causal o ajuste entre las variables DC y CDM es decir, la variable CDM es una función lineal de la variable DC . La influencia del ajuste sobre la variable dependiente viene determinada por el efecto indirecto ($\alpha \gamma$).

Un aspecto central en la estimación de cualquier tipo de modelo estadístico es su sujeción al planteamiento de una teoría debidamente asentada en el área de conocimiento en que se esté trabajando. Esto es particularmente exigible en un área de modelamiento tan flexible como es la de los modelos de ecuaciones estructurales.

Hair *et al.* (2000), proponen seis etapas en el proceso de modelación de ecuaciones estructurales: definición de constructos individuales, desarrollo y especificación del modelo de medición, diseño de un estudio para producir resultados empíricos, evaluación de la validez del modelo identificado, especificación del modelo estructural y evaluación de la validez del modelo estructural. El proceso completo se aprecia en la figura 22.

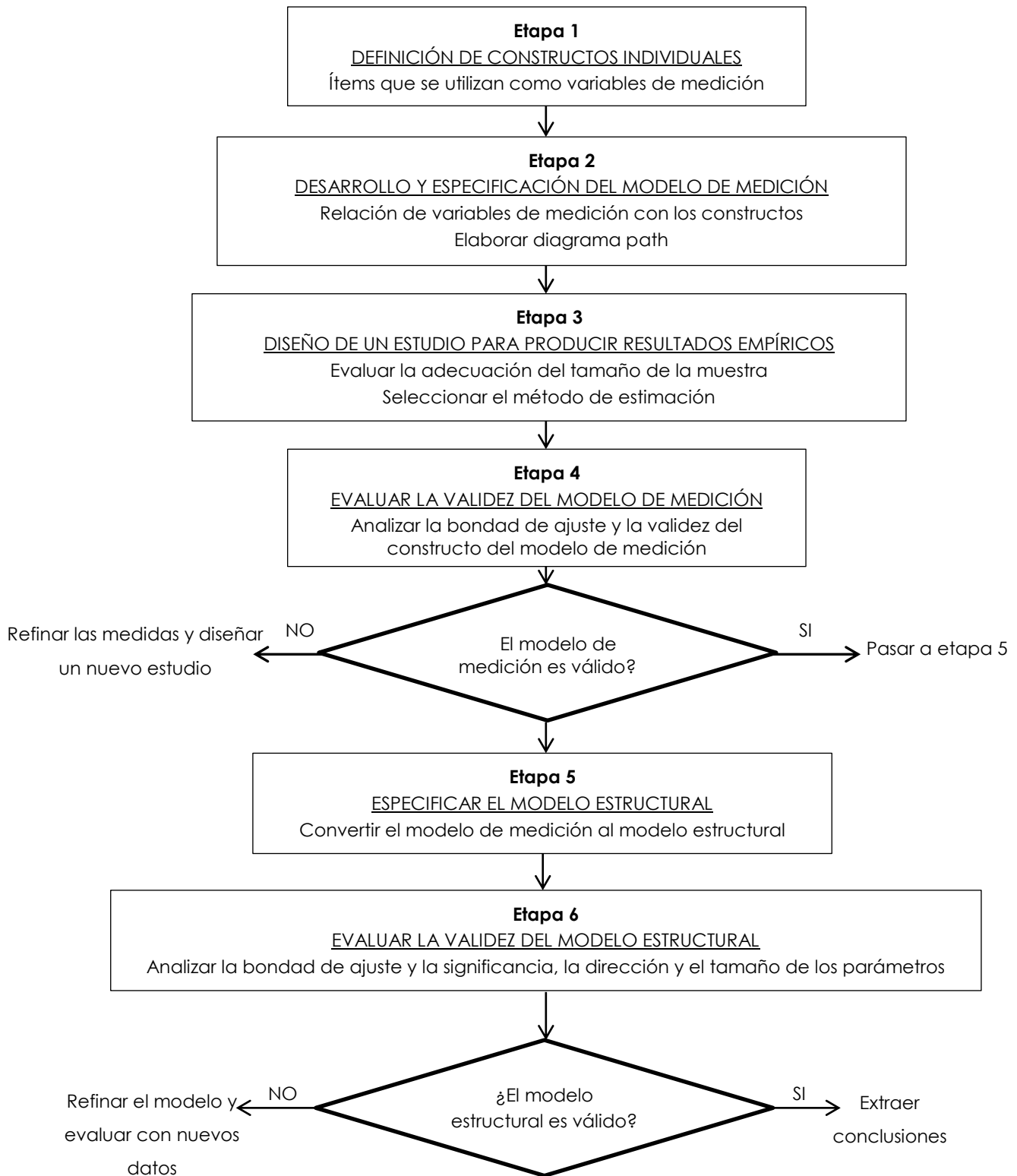


Figura 22 Etapas del Proceso para la modelación de ecuaciones estructurales

Fuente: Hair et al. (2000)

Barrio y Luque (2000) agrupan en cuatro grandes fases el desarrollo del modelo de ecuaciones estructurales (especificación, identificación, estimación e interpretación), las mismas que se describen a continuación.

4.6.1.1 Especificación

Este aspecto se refiere al correcto planteamiento del sistema de ecuaciones en función de la teoría, en cuanto al cumplimiento de supuestos básicos, definición de algunos parámetros como fijos y otros como libres o estimables. Es decir, esta etapa está relacionada con el conocimiento teórico del problema e incluye todas las variables latentes y las dimensiones a considerar, sus efectos, los indicadores a utilizar y las covarianzas entre las variables latentes exógenas.

De esta manera, las hipótesis planteadas en el modelo teórico se traducen en un conjunto de ecuaciones. Generalmente se utilizan diagramas de flujo para representar la teoría causal. Esta herramienta presupone la existencia de relaciones causales lineales, ya que las no lineales no pueden ser estimadas directamente.

4.6.1.2 Identificación

Si el modelo teórico creado es correcto, se procede a la identificación del modelo. Batista y Coenders (2000), sostienen que el modelo está identificado si todos los parámetros lo están. Es decir, si existe una solución única para cada uno de los parámetros estimados. El objetivo de esta etapa es averiguar si se dispone de la suficiente información en los datos muestrales, para estimar los parámetros del modelo especificado. Sin embargo, esta condición no depende de la muestra de datos, más bien debe verificarse antes de hacer el estudio empírico.

Los modelos estructurales se clasifican en función de las condiciones de identificación, en tres grupos (Batista y Coenders, 2000):

- Modelo infra identificado: Cuando el número de parámetros a estimar es superior al número de ecuaciones, en cuyo caso no existe solución.
- Modelo identificado: Cuando el número de parámetros coincide con el número de ecuaciones, por lo que el modelo tiene una solución única.
- Modelo sobreidentificado: Cuando el número de ecuaciones es superior al número de parámetros, así el modelo obtiene soluciones múltiples.

Estas tres condiciones se pueden expresar mediante la siguiente desigualdad, que representa una condición necesaria, pero no suficiente, para alcanzar la condición de identificación.

$$p \leq \frac{1}{2} (q+r) (q+r+1)$$

donde:

p = número de parámetros a estimar

q = número de indicadores exógenos

r = número de indicadores endógenos

4.6.1.3 Estimación

Una vez identificado el modelo, cada uno de los parámetros tendrá un valor único. La estimación del modelo permite obtener los parámetros. Para Batista y Coenders (2000), los métodos o criterios de estimación más habituales son:

- a) Mínimos cuadrados no ponderados (LS): En el programa estadístico Lisrel se conoce también como ULS (*Unweighted Least Squares*).
- b) Mínimos cuadrados ponderados bajo normalidad (NT-WLS): Es asintóticamente eficiente bajo el supuesto de normalidad multivariante.
- c) Máxima verosimilitud (ML, *Maximum Likelihood*): Este método es asintóticamente eficiente bajo el supuesto de normalidad multivariante. Es una de las mejores opciones para muestras pequeñas, es decir, menores a 2 500 casos (Uriel y Aldás, 2005). En la presente investigación se usa el método de máxima verosimilitud.
- d) Método asintóticamente libre de distribución (ADF, *Asymptotically Distribution Free*): Es menos restrictivo, ya que es asintóticamente eficiente para cualquier distribución de las variables observables.

4.6.1.4 Interpretación

La interpretación corresponde a la última etapa en el desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales. La etapa del diagnóstico de la bondad del ajuste se refiere a la exactitud de los supuestos del modelo especificado, para determinar si el modelo es correcto y sirve como aproximación al fenómeno real, precisando así su poder de predicción. La evaluación debe realizarse en tres niveles: evaluación del ajuste global del modelo, del ajuste del modelo de medida y del ajuste del modelo estructural, descritos a continuación (Barrio y Luque, 2000):

- a) Ajuste global del modelo: Se debe analizar la relación entre la matriz del modelo y la matriz de observaciones. Si la correspondencia es perfecta, el ajuste será perfecto.
- b) Ajuste del modelo de medida: Se comprueba la significación de las cargas, la fiabilidad de cada uno de los indicadores y la fiabilidad compuesta del constructo.
- c) Ajuste del modelo estructural: Esta etapa es independiente de que las medidas de ajuste global indiquen valores aceptables. Para su determinación, se analiza la significación que presentan los valores estimados. Si existen parámetros no significativos, habría que eliminarlos paso a paso y reformular el modelo.

Durante las últimas décadas los modelos de ecuaciones estructurales han adquirido gran aceptación entre los investigadores de las ramas sociales. En forma paralela, para la contrastación y estimación de estos modelos, se han desarrollado diferentes programas o aplicaciones informáticas como LISREL, AMOS asociado al paquete estadístico SPSS, módulos como SYSLIN, CATLIN contenidos en el paquete SAS, EQS, CALIS o MX. En la presente investigación, se utiliza el software EQS 5.7, porque presenta un interfaz amigable y dispone de todas la funcionalidades para evaluar las escalas de medida y contrastar las hipótesis formuladas.

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 Objetivos y Contenido del Capítulo

El objetivo principal de este capítulo radica en la exposición y análisis de los resultados obtenidos en el desarrollo empírico, a fin de validar los modelos teóricos expuestos anteriormente y contrastar las hipótesis planteadas en el tercer capítulo.

En el subtítulo 5.2, se describen brevemente las propiedades que deben cumplir las escalas de medida en las ciencias sociales y los indicadores utilizados para su validación. En los subtítulos 5.3, 5.4 y 5.5, se evalúan las escalas utilizadas en la presente investigación para la medición de la DC, de las competencias distintivas en marketing y del desempeño organizativo, respectivamente. Habiendo comprobado que las escalas utilizadas son adecuadas para la medición del concepto teórico, el siguiente paso consiste en contrastar el modelo teórico elaborado, tal como se describe en el subtítulo 5.6, observando la metodología de ecuaciones estructurales, que ha sido expuesta en el capítulo precedente.

5.2 Propiedades de las Escalas e Indicadores Utilizados en el Desarrollo Empírico

Siguiendo los pasos descritos en el capítulo anterior, para el desarrollo del modelo de ecuaciones estructurales, una vez que el modelo ha sido identificado y estimado, se debe evaluar el ajuste de los datos al modelo planteado (Barrio y Luque, 2000). Según Uriel y Aldas (2005), antes de pasar a interpretar los resultados del Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), es necesario determinar hasta qué grado el modelo asumido se ajusta a los datos muestrales. En caso de encontrar problemas de ajuste, será necesario reespecificar el modelo.

La evaluación de las escalas propuestas para medir los diferentes conceptos implicados en el modelo exige comprobar sus propiedades sociométricas y confirmar que corresponden a escalas rigurosas y válidas. Para lograr esto, de acuerdo a Hair *et al.* (1999), se comprueban tres características: la dimensionalidad, la fiabilidad y finalmente la validez, tanto discriminante, como convergente y de contenido; las mismas que se desarrollan a continuación.

5.2.1 Dimensionalidad

Para Anderson y Gerbing (1988), el análisis de la dimensionalidad o unidimensionalidad de la escala, permite asegurar la existencia de un único concepto, o característica, en el conjunto de los indicadores con los que se mide el concepto. La técnica del Análisis Factorial Confirmatorio proporciona una rigurosa evaluación de la dimensionalidad, proveyendo consistencia interna y externa. También, se usa esta técnica para la selección de ítems si un modelo de medición falla en el ajuste. En el método del Análisis Factorial Confirmatorio se dispone de una serie de datos (las varianzas-covarianzas muestrales de las variables observadas) y con éstos se estiman una serie de parámetros (cargas factoriales, varianzas-covarianzas de los factores comunes y varianzas-covarianzas de los factores específicos o errores).

De acuerdo a Hair *et al.* (1999), los diferentes tipos de medida de ajuste global son: medidas absolutas de ajuste, medidas incrementales y medidas de parsimonia, detallados a continuación.

5.2.1.1 Medidas absolutas de ajuste

Estas medidas determinan el grado en que el modelo global (modelo de medida y modelo estructural) predice la matriz de datos inicial. La matriz residual de covarianzas es la diferencia entre la matriz de varianzas-covarianzas poblacional estimada y la muestral. Ésta debe acercarse lo más posible a la matriz nula y sus valores (que deberían ser lo más pequeños posibles) deben estar homogéneamente distribuidos. Los residuos grandes asociados a algunos parámetros podrían indicar malas especificaciones, que afectarían al ajuste global del modelo.

Para un diagnóstico global del modelo, se utiliza principalmente el estadístico χ^2 (Chi-Square), que mide la diferencia entre la matriz de datos inicial y la matriz estimada por el modelo, de acuerdo a Barrio y Luque (2000). Los supuestos para usar los estadísticos χ^2 son los siguientes: a) se asume la hipótesis de la normalidad de las variables observadas, b) el análisis se basa en la matriz de varianzas-covarianzas y no en las correlaciones y c) el tamaño muestral es lo suficientemente grande para que se justifiquen las propiedades de contraste.

Según Bentler y Bonet (1980) en muestras grandes se debe usar este estadístico con precaución, dado que incluso pequeñas diferencias entre las matrices de covarianza muestral y la estimada serán evaluadas como significativas. Debido a esta limitación se han creado varios estadísticos de bondad de ajuste, clasificados en los siguientes grupos:

- Índices comparativos de ajuste, pues comparan el valor del modelo teórico que se evalúa con el del modelo independiente.
- Índices de ajuste absoluto.
- Índices de proporción de la varianza.
- Índices de grado de parsimonia.
- Índices basados en los residuos, ya que son un promedio de las diferencias entre las varianzas-covarianzas muestrales y las estimadas que se derivan del modelo.

Con el objetivo de comprobar el ajuste absoluto en la presente investigación, se seleccionan los índices Satorra Bentler Chi-Square y su significatividad (p), y el RMSR, los mismos que se describen a continuación:

- a) *Satorra Bentler χ^2 (Chi-Square o Chi-Cuadrado)*: Permite contrastar la hipótesis nula de que el modelo es correcto, es decir, que el modelo proporciona un ajuste aceptable de los datos observados. El nivel de significación tiene que ser mayor a 0,05.
- b) *RMR (Root Mean Square Residual)*: Corresponde a un índice basado en residuos. Como los residuos sin estandarizar están afectados por la escala en que se mide la variable, se suele usar los residuos estandarizados, construyéndose el denominado RMSR (*Root Mean Square Residual*) que está acotado entre 0 y 1, siendo recomendables valores inferiores a 0,05. El ajuste será bueno cuando el valor se aproxime a 0. Es el promedio de los residuos entre la matriz de observaciones inicial y la matriz estimada por el modelo.
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation): Similar al RMSR pero con términos de población en lugar de muestra. Supera el inconveniente de la χ^2 cuando la muestra no es lo suficientemente grande y se considera que existe un buen ajuste del modelo cuando toma valores menores a 0,05 o incluso a 0,08.

5.2.1.2 Medidas incrementales de ajuste

Las medidas incrementales de ajuste permiten comparar el modelo propuesto con un modelo nulo, que se toma como referencia, y suele ser el que señala una falta total de asociación entre las variables. De esta manera, según Barrio y Luque (2000), se comprueba la superioridad del modelo propuesto frente a un modelo nulo que considera la ausencia de asociación entre los indicadores.

Entre los índices comparativos más usados se tienen:

- a) NFI (*Normed Fit Index*): Propuesto por Bentler y Bonet (1980). El estadístico es satisfactorio si alcanza valores superiores a 0,9.
- b) NNFI (*Nonnormed Fit Index*): Incorpora los grados de libertad a los modelos teórico e independiente. Aunque así se evita la subestimación del ajuste, puede provocar en algunos casos extremos valores fuera del rango de 0 a 1. Para muestras pequeñas puede indicar un ajuste excesivamente bajo, si se compara con otros modelos.
- c) IFI (*Incremental Fit Index*): Este índice pretende corregir la posibilidad de que el NNFI tome valores por encima del intervalo razonable de 0 a 1.
- d) BB-NFI (*Bentler-Bonett Normed Fit Index*): El índice de ajuste normalizado (acotado entre 0 y 1) evalúa la disminución del estadístico *Chi-Square* del modelo con respecto del modelo base. Valores iguales o superiores a 0,9 indican un buen ajuste.
- e) BB-NNFI (*Bentler-Bonett Non Normed Fit Index*): De manera similar al anterior, mide la disminución del estadístico *Chi-Square* del modelo propuesto. Su valor debe superar el valor de 0,9.
- f) GFI (*LISREL Goodness Fit Index*): Considerado como un índice de proporción de varianza, es un ratio entre los elementos ponderados de la matriz de covarianzas poblacional estimada y los elementos ponderados de la matriz de covarianzas muestral. Es menos sensible que el *Chi-Square* a las desviaciones de la normalidad. Indica un buen ajuste de los datos observados si su valor es igual o superior a 0,9.

En el presente estudio, para comprobar el ajuste incremental se prefieren los índices BB-NNFI e IFI, ya descritos anteriormente.

5.2.1.3 Medidas de parsimonia

La parsimonia de un modelo corresponde al grado en que se alcanza el ajuste para cada coeficiente o parámetro estimado, evitando el sobreajuste con coeficientes innecesarios. Algunos índices de grado de parsimonia utilizados son:

- a) AIC (*Akaike Information Criterion*): Toma en cuenta no solamente la bondad de ajuste estadístico, sino también el número de parámetros a estudiar. En la práctica se utiliza más para comparar modelos. El CAIC (*Consistent AIC*) es una corrección al AIC.
- b) NC (*Normed Chi-Square*): Jöreskov (1969) sugiere este índice, utilizando el estadístico χ^2 dividido por los grados de libertad.

Los niveles de aceptación recomendables para cada uno de los indicadores utilizados en la presente investigación, se exponen en la tabla 21.

Tabla 21 Medidas de bondad del ajuste del modelo de medida

Índices	Valores recomendables
χ^2 Satorra-Bentler y nivel de significación	Nivel de significación mayor de 0,05
GFI	Superiores a 0,90
RMSR	Inferiores a 0,08
RMSEA	Inferiores a 0,08
AGFI	Superiores a 0,90
BB NFI	Superiores a 0,90
BB NNFI	Superiores a 0,90
IFI	Próximos a 1
NC	Entre 1 y 2, llegando a 5 con menos exigencia
AIC	Reducidos

Fuente: Barrio y Luque (2000)

5.2.2 Fiabilidad

Antes de utilizar una escala de medición de un constructo, es necesario asegurar que las conclusiones derivadas de la interpretación de los resultados sean fiables. Precisar la fiabilidad equivale a determinar la calidad de los instrumentos a utilizar y que la estructura de las escalas esté diseñada correctamente, es decir, que las mediciones estén libres de las desviaciones producidas por los errores casuales (Hayes, 1992).

La fiabilidad de la medida es el grado en que la variable observada mide el valor "verdadero" y está libre de error, de esta manera es lo opuesto al error de medida. La fiabilidad de una escala implica que el valor generado por la escala cumpla los siguientes aspectos fundamentales:

- a) La consistencia o equivalencia interna, que hace referencia a que el conjunto de variables operativas observadas mida el mismo concepto subyacente.
- b) La estabilidad temporal, que es la capacidad de la escala para generar resultados constantes o inalterables a lo largo del tiempo.

Los errores sistemáticos afectan a la medición de forma constante, por lo tanto no tienen un impacto negativo sobre la fiabilidad de la escala, en cambio el error aleatorio puede producir inconsistencias, dando como resultado una fiabilidad menor. De esta manera, la fiabilidad puede también considerarse como el grado en que la medición está libre de error aleatorio. Sin embargo, si una escala es fiable no significa que sea válida. Contrariamente, si la medida es perfectamente válida, es decir, no tiene error aleatorio ni sistemático, será completamente fiable no presentando error aleatorio.

Para medir la fiabilidad, el coeficiente más común es el α de Cronbach, que analiza la consistencia interna de la escala, a través de la correlación media de un ítem con todos los demás ítems de la misma. Pero, en literatura es ampliamente criticado porque pondera en forma igualitaria a todos los indicadores, por lo que el valor del estadístico puede estar sesgado. Bollen (1989) y Mueller (1996) sugieren utilizar el cuadrado del coeficiente de correlación múltiple de cada indicador (R^2) que debe ser superior a 0,5.

Por otra parte, Barrio y Luque (2000) recomiendan comprobar la fiabilidad de cada uno de los indicadores, que es la proporción de varianza que tiene en común con el

concepto (la parte de la varianza que no se debe al término error), así como la fiabilidad compuesta del concepto. De acuerdo a Fornell y Larcker (1981), la fiabilidad compuesta se puede calcular a partir de las cargas estandarizadas y de los errores de medida (en general, un valor mínimo aceptable es de 0,6), tal como se aprecia en la siguiente fórmula:

$$\text{Fiabilidad compuesta} = \frac{(\sum \text{cargas estandarizadas})^2}{(\sum \text{cargas estandarizadas})^2 + (\sum \text{errores de medida})}$$

El error de medida es el grado en que los valores observados no son representativos de los valores verdaderos. Este error tiene muchas fuentes, por tanto, se puede asumir que todas las variables usadas en las técnicas multivariantes tienen algún grado de error de medida. El impacto del error de medida equivale a añadir "ruido" a las variables medidas u observadas, de esta manera, el valor verdadero está parcialmente camuflado por el error de medida, causando la debilidad de las correlaciones y la pérdida de precisión.

5.2.3 Validez

La validez de una escala de medida es el grado en que la medida representa realmente lo que el investigador pretende medir, o sea, la variable objeto de estudio. Para asegurar la validez se requiere un conocimiento profundo de lo que se va a medir y sólo entonces se podrá realizar la medida tan correcta y precisa como sea posible. Sin embargo, la precisión no asegura la validez.

Para Churchill (1979), la medida tiene validez cuando las diferencias en los valores observados reflejan diferencias reales en la variable objeto de medida, y no en otros factores. Entonces, se busca que la medida esté libre de errores tanto sistemático como aleatorio. El autor considera que: especificar el dominio del constructo, generar ítems que agoten el dominio y subsecuentemente purificar la escala resultante debería producir una medida que tiene validez de contenido y es confiable. Sin embargo, esto podría resultar, o no, en una medida con validez de constructo, que está más directamente relacionada con lo que el instrumento está midiendo. Para la validez de constructo, la consistencia es necesaria, pero no suficiente, más bien se tiene que determinar el grado en el cual la

medida correlaciona con otras medidas diseñadas para medir la misma cosa y si la medida se comporta como se espera.

Existen muchas formas diferentes de validez que pueden servir como criterio para evaluar la solidez psicométrica de una escala. La validez de constructo comprende por sí misma un conjunto de varias formas de validez. Así pues, Hair *et al.* (1999) distinguen la validez de contenido, la validez de criterio, la validez convergente y la validez discriminante. Otros autores se refieren también a la validez predictiva o nomológica. A continuación, se explican las diferentes formas de validez.

5.2.3.1 Validez de expresión o contenido

La validez de expresión o contenido es un criterio subjetivo que refleja el grado en el cual los ítems de la escala son significativos y representan el constructo a ser medido. Para Buttle (1996) la validez de expresión se refiere al grado en el cual la escala parece medir lo que es su propósito medir.

Entonces, este tipo de validez manifiesta el grado en que el contenido de un test constituye una muestra representativa de los elementos del constructo que se pretende evaluar. Para lograr esto, las muestras deben ser: a) relevantes, es decir cuando todos los ítems del test están dentro del dominio de interés y b) representativas cuando los ítems representen las características esenciales del universo. Grapentine (1994) sostiene que al aumentar el número de ítems en las escalas, podría aumentar la validez de contenido de éstas. Al respecto, autores como Churchill (1979) recomiendan la utilización de escalas multi-ítem, para reducir los errores de medición y aumentar la fiabilidad de los mismos. Pero, al no existir un criterio objetivo para evaluar la validez de expresión de una escala, un procedimiento muy utilizado es comprobar si el proceso seguido para la creación de una escala, se ajusta a alguna metodología seguida por la literatura, por ejemplo el procedimiento sugerido por Peter y Churchill (1986).

5.2.3.2 Validez de criterio

Para algunos investigadores la validez de criterio, nomológica o externa, también es llamada predictiva, ya que indica que un ítem o escala es útil para predecir otros conceptos o criterios. Al respecto, Buttle (1996) considera que la validez nomológica es el

grado en el cual una medida correlaciona en forma teóricamente predecible con medidas de diferentes constructos para que estén relacionadas.

5.2.3.3 Validez convergente

Buttle (1996) sostiene que la validez convergente es el grado en el que una escala correlaciona con otras medidas del mismo constructo. En la misma línea, Churchill (1979) considera que un constructo tiene validez convergente cuando la medida que se evalúa tiene una elevada correlación con otras medidas que evalúan el mismo constructo. No obstante, para constatar la existencia de validez convergente, no se requiere únicamente utilizar distintas medidas, sino que se puede emplear la misma escala sobre diferentes poblaciones.

Para evaluar esta condición se utilizan los siguientes índices:

- a) AGFI (LISREL *Adjusted Goodness Fit Index*): Se corrige en función del número de parámetros a estimar y el número de datos disponibles. Representa el GFI ajustado por los grados de libertad del modelo propuesto y el modelo nulo, posee la misma interpretación que el *Adjusted R²* en regresión múltiple. Este índice indica un buen ajuste de los datos observados si su valor es igual o superior a 0,9.
- b) Coeficiente de Bentler-Bonett (Bentler y Bonett, 1980): Un valor de este estadístico superior a 0,9 demuestra la existencia de validez convergente.
- c) Las cargas factoriales: Bollen (1989) sugiere estimar la validez de un indicador a partir de la magnitud de las cargas factoriales.
- d) Coeficientes de los valores t: Anderson y Gerbing (1982) analizan la existencia de validez convergente con valores t superiores a 1,96, para $\alpha=0,05$.

5.2.3.4 Validez discriminante

La validez discriminante es el grado al cual las medidas de constructos, teóricamente no relacionados, no correlacionan con otras medidas que se supone difieren. Para Camisón (1999), la validez discriminante permite asegurar que el constructo evaluado con la escala no es un reflejo de otras variables, más bien es un valor nuevo.

Según Barrio y Luque (2000) existe validez discriminante si los coeficientes de correlación entre las dimensiones del concepto son menores al valor 0,9 y si son estadísticamente significativos; caso contrario implicaría que dos dimensiones están aportando la misma información sobre el concepto, y por tanto, una de ellas sería innecesaria.

5.3 Evaluación de la Escala de medida de la DC

En este subtítulo se evalúa la escala de medida del constructo teórico DC. La escala de medida propuesta supone que la DC es un factor de tercer orden formado por dos dimensiones: los principios y las prácticas, que están formadas a su vez por cuatro dimensiones o factores (orientación al cliente, mejora continua, enfoque en las personas, y visión global de la organización). Para evaluar esta escala de medida se comprueban tres características: dimensionalidad, fiabilidad y validez.

5.3.1 Dimensionalidad

Los principios y las prácticas de la DC se conciben como un factor de segundo orden. Para comprobar si el análisis de medida de la dimensionalidad del modelo de medida propuesto es acorde con los resultados del estudio, se utiliza la técnica del Análisis Factorial Confirmatorio, que permite estimar la relación entre los conceptos a medir y los indicadores utilizados para medirlos. Para esto, se establecen un conjunto de restricciones, apoyadas en la literatura. Respecto a los indicadores se consideran que tienen una única carga factorial positiva en el factor que miden, mientras que las cargas factoriales para los demás factores son nulas. También, se supone que los errores de medida de la escala no están correlacionados.

De manera previa al análisis AFC, se debe analizar la unidimensionalidad de cada uno de los factores de primer orden, es decir las dimensiones individuales de cada uno de los principios y de las prácticas de la DC, con el propósito de verificar si todos los indicadores individuales para cada factor representan el mismo concepto teórico. En las tabla 22 y 23 se muestran los índices de ajuste de los modelos de las dimensiones individuales para los principios y las prácticas de la DC, respectivamente.

Tabla 22 Índices de ajuste de los modelos de las dimensiones individuales para principios

	Chi² Satorra-Bentler	g.l.	P	BB NFI	IFI	GFI	AGFI	PGFI
P1	0,0693	2	0,5121	0,95	0,95	0,95	0,9371	0,9512
P2	0,0556	2	0,7352	0,9901	0,9935	0,9878	0,9656	0,9877
P3	0,0597	2	0,5365	0,9824	0,9833	0,98	0,9601	0,9742
P4	0,061	2	0,969	1,02	1,007	0,95	0,9771	0,9612

Fuente: Elaboración propia

donde:

P1 = Principio de orientación al cliente

P2 = Principio de mejora continua

P3 = Principio de enfoque en las personas

P4 = Principio de visión global de la organización

Tabla 23 Índices de ajuste de los modelos de las dimensiones individuales para prácticas

	Chi² Satorra-Bentler	g.l.	P	BB NFI	IFI	GFI	AGFI	PGFI
T1	0,0289	2	0,8595	0,9972	0,999	0,9952	0,9762	0,9856
T2	0,856	2	0,6523	0,9740	0,9795	0,9625	0,9478	0,9785
T3	0,965	2	0,5263	0,9553	0,9584	0,9377	0,9101	0,9562
T4	0,0365	2	0,8462	0,9947	0,9976	0,9917	0,9744	0,9832

Fuente: Elaboración propia

donde:

T1 = Práctica de orientación al cliente

T2 = Práctica de mejora continua

T3 = Práctica de enfoque en las personas

T4 = Práctica de visión global de la organización

Como se puede apreciar en las tabla 22 y 23, los valores obtenidos en las medidas absolutas de ajuste, las medidas incrementales de ajuste y las medidas de ajuste de parsimonia superan los valores recomendados. Por lo tanto, se comprueba la existencia de unidimensionalidad en cada una de las escalas individuales, para todos los principios y todas las prácticas de la DC.

Habiendo estudiada la unidimensionalidad de los factores de primer orden, se procede a analizar el ajuste del modelo factorial de tercer orden propuesto. Para ello, se obtienen las

cargas factoriales estandarizadas, los errores de medida y las perturbaciones de los principios (descritos en la tabla 24) y de las prácticas (tabla 25) de la DC. La escala de las variables latentes multi-ítem se determina fijando una de las cargas al valor 1, las mismas que se señalan con asterisco.

Tabla 24 Cargas factoriales estandarizadas, errores de medida y perturbaciones para Principios DC

	Principio 1	Principio 2	Principio 3	Principio 4	Errores y Perturbaciones
V_A1	0,688*				0,725
V_A2	0,763				0,646
V_A3	0,767				0,641
V_A4	0,678				0,736
V_B6		0,648*			0,579
V_B8		0,813			0,582
V_C11			0,617*		0,787
V_C12			0,674		0,739
V_C13			0,769		0,408
V_D14				0,635*	0,773
V_D15				0,861	0,258
V_D16				0,674	0,739

Fuente: Elaboración propia

Las cargas factoriales estandarizadas, presentadas en la tabla 24, son superiores a 0,61 y como se explicó anteriormente el valor mínimo sugerido por Hair *et al.* (1999) es 0,4. Por otra parte, todos los parámetros estimados son estadísticamente significativos, presentando valores $t \geq 1,96$ al 95 %.

De la misma manera que como ocurre con los principios, las cargas factoriales estandarizadas de las prácticas DC presentan valores acordes a los recomendados, como se puede apreciar en la tabla 25, por lo que no existen síntomas de desajustes en el modelo.

Tabla 25 Cargas factoriales estandarizadas, errores de medida y perturbaciones para Prácticas DC

	Técnica 1	Técnica 2	Técnica 3	Técnica 4	Errores y perturbaciones
V_A17	0,635*				0,773
V_A18	0,686				0,728
V_A19	0,692				0,722
V_A20	0,776				0,631
V_B21		0,769*			0,639
V_B22		0,881			0,473
V_B24		0,776			0,631
V_B26		0,729			0,685
V_C28			0,723*		0,691
V_C29			0,769		0,639
V_C32			0,776		0,631
V_C36			0,713		0,701
V_D38				0,919*	0,394
V_D39				0,636	0,595
V_D40				0,764	0,645
V_D42				0,798	0,603

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, para determinar la bondad del ajuste del modelo factorial de tercer orden de la DC, se utilizan las mismas medidas que para los modelos de las dimensiones individuales, y los resultados se presentan en la tabla 26.

Tabla 26 Bondad de ajuste del modelo factorial de tercer orden de la DC

	S.B. Chi ²	g.l.	P	BBNFI	RCFI	GFI	RMR	NC
DC	81,52	70	0,1634	0,887	0,989	0,851	0,072	1,16

Fuente: Elaboración propia

En base a los resultados obtenidos, descritos en la tabla 26, se puede verificar que el modelo factorial de tercer orden presenta índices de ajuste dentro de los límites estadísticos óptimos. De esta manera, se acepta el modelo de medida de la DC en base a la distinción entre principios y prácticas, los mismos que se evalúan, a su vez, identificando cuatro factores referidos a la orientación del cliente, mejora continua, enfoque en las personas y visión global de la organización.

5.3.2 Fiabilidad

A continuación, se evalúa la fiabilidad del modelo de tercer orden para la medida de la DC, calculando la fiabilidad compuesta de cada uno de los principios y de las prácticas. Los resultados se muestran en las tablas 27 y 28, respectivamente.

Tabla 27 Fiabilidad compuesta de los principios de la DC

Modelo	Fiabilidad Compuesta
Orientación hacia el cliente	0,721
Mejora continua	0,753
Enfoque en las personas	0,622
Visión global de la organización	0,734

Fuente: Elaboración propia

Los cuatro valores de la fiabilidad para los principios de la DC son superiores a 0,62, como se puede apreciar en la tabla 27. A continuación, la tabla 28 muestra los valores de la fiabilidad para las prácticas de la DC, y en este caso son todos superiores a 0,74.

Tabla 28 Fiabilidad compuesta de las prácticas de la DC

Modelo	Fiabilidad Compuesta
Orientación hacia el cliente	0,742
Mejora continua	0,864
Enfoque en las personas	0,851
Visión global de la organización	0,773

Fuente: Elaboración propia

Los resultados expuestos en las tablas 27 y 28, indican que los principios y las prácticas de la DC han sido medidos con la suficiente precisión, por tanto las variables observables son representativas del constructo latente.

5.3.3 Validez

5.3.3.1 Validez de contenido

En general, se considera que una escala de medida tiene validez de contenido si cumple dos condiciones. La primera es que la generación de los ítems que la forman se basa en argumentaciones teóricas, escalas y estudios empíricos previos existentes en la literatura. La escala original (Escrig, 2001) cumple con el criterio anterior; incluso existe un artículo que argumenta íntegramente como se ha confeccionado la escala, por lo que se puede considerar que sí cumple este criterio. La segunda condición es que la escala haya sido elaborada de acuerdo con procedimientos aceptados en la literatura, en este caso cumple con el procedimiento propuesto por Churchill (1979). De esta manera, se acepta la existencia de validez de contenido o de expresión.

5.3.3.2 Validez convergente

Anderson y Garbin (1982) aconsejan analizar la validez convergente a partir de los coeficientes t . Valores superiores a 1,96 indican la existencia de validez convergente. Por otra parte, Bollen (1989) sugiere estimar la validez de un indicador a partir de la magnitud de las cargas factoriales, y éstas superan el valor mínimo, tal como se aprecian en las tablas 24 y 25.

Los valores del coeficiente de Bentler-Bonett BB-NFI tanto para el caso de los modelos factoriales de las dimensiones individuales, como para el caso del modelo factorial de tercer orden son superiores a 0,9, tal como se aprecia en las tablas 22, 23 y 26. De acuerdo a las dos condiciones anteriores, se puede asumir la existencia de validez convergente.

5.3.3.3 Validez discriminante

La validez discriminante indica el grado en que dos medidas desarrolladas para medir constructos similares, pero conceptualmente diferentes, están relacionadas. Por tanto, se puede saber en qué medida el concepto que se evalúa es un concepto nuevo y no solamente un reflejo de otras variables. Si la validez discriminante presenta valores elevados implica que no está contaminada por otros conceptos.

Para cada una de las ocho dimensiones (cuatro principios y cuatro prácticas) se elaboran los tests de la chi-cuadrado, en los que se recoge la diferencia entre los valores de la chi-cuadrado de dos modelos, uno en el que se considera una correlación perfecta y un segundo en el que la correlación se deja libre. Los resultados se exponen en la tabla 29.

Tabla 29 Test de la chi-cuadrado para el análisis de la validez discriminante de la escala de medida de la DC

	P1	P2	P3	P4	T1	T2	T3	T4
P1								
P2	0,565							
P3	0,228	0,395						
P4	0,321	0,564	0,396					
T1	0,214	0,298	0,271	0,335				
T2	0,285	0,331	0,324	0,379	0,771			
T3	0,357	0,334	0,411	0,492	0,884	0,974		
T4	0,471	0,378	0,473	0,409	0,815	0,924	0,901	

Fuente: Elaboración propia

donde:

P = Principio

T = Práctica

1 = Orientación al cliente

2 = Mejora continua

3 = Enfoque en las personas

4 = Visión global de la organización

Los valores de la chi-cuadrado presentan diferencias estadísticamente significativas ($p \leq 0.05$), así cada una de las dimensiones representa conceptos diferentes, con lo que se puede afirmar la existencia de validez discriminante.

5.4 Evaluación de la Escala de Medida de las Competencias Distintivas en Marketing

La escala de medida propuesta para el constructo teórico competencias distintivas en marketing fue diseñada y utilizada por Camisón (1999).

5.4.1 Dimensionalidad

Esta escala no tiene dimensiones, por tanto todos los ítems forman parte de una misma dimensión. En la tabla 30 se muestran los estadísticos descriptivos de los 22 ítems que conforman la variable Competencias Distintivas en Marketing (CDM).

Tabla 30 Media y desviación típica de los ítems de la escala Competencias Distintivas en Marketing

Ítem	m	σ
M1: Capacidad para obtener información de los clientes y los mercados actuales	4,72	0,75
M2: Capacidad para identificar oportunidades de nuevos clientes y mercados, y para recoger información sobre ellos	4,07	1,25
M3: Capacidad para obtener información de los competidores	3,86	1,05
M4: Capacidad para identificar las tendencias del negocio	4,05	1,36
M5: Exactitud de las previsiones de ventas y rentabilidad	3,89	1,05
M6: Conciencia por la empresa de sus fortalezas en marketing	4,26	0,95
M7: Conciencia por la empresa de sus debilidades en marketing	4,17	0,74
M8: Eficacia del proceso de planificación comercial	4,52	1,04
M9: Asignación de recursos al departamento de marketing	4,19	0,79
M10: Capacidad para integrar las actividades de marketing	4,08	1,05
M11: Habilidad para segmentar los mercados objetivo	4,79	0,56
M12: Habilidad para diferenciar la oferta de productos	4,64	0,76
M13: Habilidad para diseñar, colaborar en el desarrollo y lanzar nuevos productos al mercado	3,74	1,54
M14: Habilidad para prestar un servicio consistente y de calidad	4,68	0,64
M15: Eficacia de la política de precios	4,01	0,98
M16: Eficacia de la política de publicidad, promoción y relaciones públicas	3,41	0,86
M17: Eficacia de la política de imagen de la empresa	4,01	0,96
M18: Eficacia de la política de marca de producto	3,86	1,04
M19: Habilidad para seleccionar las mejores ubicaciones para las instalaciones comerciales	4,79	0,45
M20: Eficacia de la contención/reducción de costes de marketing	3,97	0,79
M21: Eficacia del proceso de evaluación y control de las actividades de marketing	4,11	1,15
M22: Capacidad para distribuir los productos ampliamente	3,67	1,19

Fuente: Elaboración propia

5.4.2 Fiabilidad

Las cargas factoriales estandarizadas y los errores de medida para la escala Competencias Distintivas en Marketing son presentados en la tabla 31. Con un asterisco se indica el parámetro que se ha igualado a 1 para fijar la escala de la variable latente. Todos los parámetros estimados son estadísticamente significativos.

Tabla 31 Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida

Ítem	λ	Error
M1: Capacidad para obtener información de los clientes y los mercados actuales	0,879*	0,476
M2: Capacidad para identificar oportunidades de nuevos clientes y mercados, y para recoger información sobre ellos	0,895	0,447
M3: Capacidad para obtener información de los competidores	0,763	0,647
M4: Capacidad para identificar las tendencias del negocio	0,883	0,469
M7: Conciencia por la empresa de sus debilidades en marketing	0,863	0,505
M8: Eficacia del proceso de planificación comercial	0,854	0,521
M9: Asignación de recursos al departamento de marketing	0,903	0,43
M10: Capacidad para integrar las actividades de marketing	0,759	0,652
M11: Habilidad para segmentar los mercados objetivo	0,795	0,606
M12: Habilidad para diferenciar la oferta de productos	0,758	0,652
M13: Habilidad para diseñar, colaborar en el desarrollo y lanzar nuevos productos al mercado	0,767	0,642
M14: Habilidad para prestar un servicio consistente y de calidad	0,933	0,36
M16: Eficacia de la política de publicidad, promoción y relaciones públicas	0,912	0,41
M17: Eficacia de la política de imagen de la empresa	0,922	0,388
M18: Eficacia de la política de marca de producto	0,907	0,421
M19: Habilidad para seleccionar las mejores ubicaciones para las instalaciones comerciales	0,922	0,387
M21: Eficacia del proceso de evaluación y control de las actividades de marketing	0,893	0,449
M22: Capacidad para distribuir los productos ampliamente	0,895	0,447

Fuente: Elaboración propia

Debido a su débil carga factorial, que indica una fiabilidad individual insuficiente, en la tabla 31 se han excluido los ítems: Exactitud de las previsiones de ventas y rentabilidad, Conciencia por la empresa de sus fortalezas en marketing, Eficacia de la política de precios y Eficacia de la contención/reducción de costes de marketing. Sin embargo, el valor que presentan las cargas factoriales estandarizadas es elevado, ya que son superiores a 0,7 y la fiabilidad compuesta supera el mínimo exigido, presentando un valor de 0,86.

5.4.3 Validez

5.4.3.1 Validez de contenido

La escala de Camisón (1999) cumple con los dos criterios que se le exigen para tener validez de contenido, ya que la generación de los ítems que la conforman se basa en argumentaciones teóricas, escalas y estudios empíricos previos existentes en la literatura; y el proceso seguido para la construcción de esta escala cumple las fases fundamentales de Churchill (1979).

5.4.3.2 Validez convergente

Tomando como base los valores obtenidos del índice de bondad del indicador BB-NNFI igual a 0,974, superior al valor recomendable de 0,9, así como las otras medidas de ajuste incremental y de ajuste de parsimonia (tabla 32), y la magnitud de las cargas factoriales descritas en la tabla 31, se sostiene la existencia de validez convergente en la escala de medida de competencias distintivas en marketing.

Tabla 32 Índices de ajuste del modelo de medida

g.l.	Chi2	P	BB NNFI	IFI	RMSR	NC
521	563,81	0,0947	0,974	0,976	0,039	1,08

Fuente: Elaboración propia

5.5 Evaluación de la Escala de Medida del Desempeño Organizativo

Como en los casos anteriores, para evaluar la escala de medida del Desempeño Organizativo (DO) propuesta por Nakata *et al.* (2008), se comprueban la dimensionalidad; la fiabilidad; y la validez (de contenido y convergente).

5.5.1 Dimensionalidad

Esta escala no tiene dimensiones y está formada por 7 variables. En la tabla 33 se presentan los estadísticos descriptivos de todos los ítems que conforman la escala.

Tabla 33 Media y desviación típica de los ítems de la escala Desempeño Organizativo

Ítem	m	σ
D1: La calidad del producto o servicio	4,75	0,94
D2: El éxito de nuevos productos o servicios	3,98	1,31
D3: La tasa de retención de clientes	3,47	1,02
D4: El nivel de ventas	3,74	1,26
D5: El retorno sobre capital	4,11	0,79
D6: El margen bruto de utilidad	3,84	0,93
D7: El retorno sobre inversión	4,25	1,51

Fuente: Elaboración propia

5.5.2 Fiabilidad

Las cargas factoriales estandarizadas presentan valores elevados, superiores a 0,76, por tanto no existen síntomas de desajuste en el modelo (tabla 34). La fiabilidad compuesta supera el mínimo exigido pues presenta un valor de 0,91. Esto permite sostener que la escala ha sido medida con precisión. Adicionalmente, todos los valores *t* son estadísticamente significativos.

Tabla 34 Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida

Nº	Ítem	λ	Error
D1	La calidad del producto o servicio	0,97*	0,23
D2	El éxito de nuevos productos o servicios	0,88	0,47
D3	La tasa de retención de clientes	0,76	0,65
D4	El nivel de ventas	0,83	0,56
D5	El retorno sobre capital	0,87	0,50
D6	El margen bruto de utilidad	0,86	0,51
D7	El retorno sobre inversión	0,90	0,44

Fuente: Elaboración propia

5.5.3 Validez

La validez de la escala de medida del desempeño organizativo, se determina a partir de la validez de contenido y la validez convergente.

5.5.3.1 Validez de contenido

El proceso seguido para el desarrollo del instrumento de medida del desempeño organizativo se ajusta a las fases de Churchill (1979), metodología ampliamente utilizada en la literatura, por tanto es adecuado y el instrumento presenta validez de contenido.

5.5.3.2 Validez convergente

Tomando como base los valores obtenidos del índice de bondad del indicador BB-NNFI igual a 0,994, así como las demás medidas de ajuste incremental y de ajuste de parsimonia, detalladas en la tabla 35, y la magnitud de las cargas factoriales descritas en la tabla anterior (tabla 34), se sostiene la existencia de validez convergente en la escala de medida del desempeño organizativo.

Tabla 35 Índices de ajuste del modelo de medida

g.l.	Chi2	P	BB NNFI	RCFI	IFI	RMSR	NC
86	93,53	0,271	0,994	1	0,996	0,029	1,08

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, se puede concluir que todas las escalas de medición para la DC, las competencias distintivas en marketing y el desempeño organizativo, que se utilizan en la presente investigación cumplen con todas las propiedades sociométricas, exigidas en las ciencias sociales.

5.6 Contraste de Hipótesis Mediante la Utilización de Modelos de Ecuaciones Estructurales

Habiéndose enunciado, en el tercer capítulo, todas las hipótesis de trabajo y la argumentación teórica que relaciona los constructos presentados en el modelo teórico, el siguiente paso consiste en comprobar dichas relaciones utilizando los modelos de ecuaciones estructurales.

5.6.1 Hipótesis Relacionada con los Principios y Prácticas

Respecto al modelo de la DC, se han enunciado dos hipótesis: una relacionada con los principios y las prácticas, y otra que se refiere a la interdependencia (subtítulo 5.6.2). La hipótesis relacionada con los principios y las prácticas de la DC, se enuncia como sigue:

H1: El grado en que una organización está concienciada con una estrategia de Dirección de Calidad está relacionado positivamente con el uso de principios y prácticas relativas a calidad.

Al evaluar la escala de medida de la DC, se concluyó que se puede concebir a la DC como un factor de tercer orden, que se caracteriza por un conjunto de principios y prácticas, los cuales a su vez, están formados por una serie de dimensiones.

Para comprobar esta hipótesis se plantea un modelo factorial formado por dos factores (principios y prácticas). Si existe una correlación positiva entre estos dos factores, se acepta la hipótesis planteada. Los resultados del modelo factorial para la hipótesis relacionada con los principios y las prácticas de la DC, se muestran en la tabla 36.

Tabla 36 Modelo factorial para la primera hipótesis

	S.B. Chi ²	g.l.	P	IFI	BB NFI	RMSR	NC
DC	58,63	62	0,598	1,002	1,00	0,025	0,946

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la tabla 36, los índices de ajuste del modelo factorial, tanto las medidas de ajuste global, como las medidas incrementales y las de parsimonia presentan valores dentro de los parámetros recomendables. Además, las cargas factoriales son estadísticamente significativas y no difieren de las obtenidas para el modelo de tercer orden. De esta manera, se concluye positivamente la primera hipótesis.

5.6.2 Hipótesis de Interdependencia

La segunda hipótesis de trabajo se refiere a la interdependencia entre los principios y las prácticas de la DC. En esta hipótesis el factor principios de la DC estaría formado por la correlación entre sus dimensiones individuales. De igual manera, el factor prácticas estaría formado por la correlación entre todas sus dimensiones.

H2: La adopción de cada una de las dimensiones está altamente correlacionada con la adopción de las demás.

Para el análisis de la validez discriminante de la escala de medida de la DC (tabla 29), se obtuvieron un total de 28 tests de Chi-cuadrado. De la tabla 29, se puede deducir que las correlaciones entre las diferentes dimensiones presentan valores estadísticamente significativos. Así, se concluye positivamente la hipótesis de interdependencia y se entiende que concienciarse con la DC exige implantar los principios y las prácticas, encaminados hacia la orientación al cliente, la mejora continua, el enfoque en las personas y la visión global de la organización.

De esta manera se comprueba que la DC debe entenderse desde un punto de vista sistémico y aglutinar a todas las funciones de la organización, a todos los miembros de la empresa y a todas las organizaciones e individuos que tienen relación con la empresa.

5.6.3 Hipótesis que Relaciona DC y la Creación de Competencias Distintivas en Marketing

La tercera hipótesis de trabajo relaciona la DC con la generación de competencias distintivas en la organización. Suponiendo la existencia de un vínculo directo entre los dos constructos, esta hipótesis se enuncia así:

H3: Existe una relación positiva entre el grado de adopción de la DC en una organización y la creación de competencias distintivas en marketing.

En este caso el modelo estructural está formado por tres variables latentes exógenas, es decir: la DC, principios de la DC y prácticas de la DC; y una variable latente endógena que corresponde a las competencias distintivas en marketing. Para examinar cómo se ajustan los datos al modelo propuesto se debe evaluar el ajuste del modelo global, el ajuste del modelo de medida y el ajuste del modelo estructural.

5.6.3.1 Ajuste del modelo global

Los principales índices de ajuste del modelo que relaciona en forma directa la DC con la creación de las competencias distintivas de marketing, se muestran en la tabla 37.

Tabla 37 Índices de ajuste del modelo de la tercera hipótesis

g.l.	p	Chi ² Satorra-Bentler	RMSR	BB NNFI	IFI	NC
13	0,393	13,74	0,019	0,997	0,998	1,10

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos (tabla 37), se puede afirmar que el modelo presenta buenas medidas de ajuste, pues el RMSR toma un valor inferior al 0,08 recomendable. Adicionalmente, el valor de p es significativo con un valor de 0,393 para un nivel de significación del 95 %. El estadístico chi-cuadrado SB es significativo, con un

valor de 13,74. Respecto a las medidas incrementales de ajuste, éstas presentan niveles satisfactorios, ya que el BB NNFI está muy cerca de la unidad (0,997) y el índice IFI es mayor a 0,9; alcanzando el valor de 0,998. Finalmente, la medida de ajuste de parsimonia NC, que no es más que el cociente entre la chi-cuadrado y los grados de libertad del modelo, toma un valor entre 1 y 2. Por lo tanto, se puede afirmar que el modelo considerado es una representación adecuada de la relación causal entre las variables latentes estudiadas.

5.6.3.2 Ajuste del modelo de medida

Aunque ya se han validado los constructos que se recogen en el modelo teórico, cuando se trabaja con modelos estructurales puede darse el caso que un indicador que sea válido para un concepto, no lo sea cuando se incluye en el modelo. El ajuste del modelo de medida permite asegurar que las variables latentes están medidas correctamente, mediante las variables observables consideradas.

En relación al modelo exógeno, como se puede apreciar en la tabla 38, las cargas factoriales (λ) son elevadas, todos mayores a 0,7 y son estadísticamente significativas, dando valores t superiores a 1,96. Además, los indicadores y los constructos del modelo de medida de la DC presentan valores de fiabilidad recomendables, siendo la fiabilidad compuesta para el modelo exógeno de 0,86.

Para el modelo endógeno, la fiabilidad compuesta es aún mayor que para el modelo exógeno, llegando a un valor de 0,92. De la misma manera, que en el caso anterior, los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95 %. Además, a todas las cargas factoriales les corresponde valores elevados. Como se lo hizo previamente, la escala de variables latentes multi-ítem se determina fijando una de las cargas a la unidad.

A partir de los estadísticos se puede concluir que no se tienen desajustes en el modelo, es decir que las variables observables son representativas del constructo latente.

Tabla 38 Parámetros estimados en el modelo de medida exógeno y endógeno

Nº	λ	Error
DC-D1	0,874*	0,487
DC-D2	0,881	0,473
DC-D3	0,921	0,388
DC-D4	0,821	0,572
CM1	0,877*	0,481
CM2	0,824	0,566
CM3	0,766	0,643
CM4	0,864	0,503
CM5	0,863	0,505
CM6	0,894	0,447
CM7	0,954	0,301
CM8	0,759	0,652
CM9	0,795	0,606
CM10	0,877	0,481
CM11	0,868	0,497
CM12	0,934	0,357
CM13	0,911	0,412
CM14	0,922	0,388
CM15	0,985	0,171
CM16	0,805	0,593
CM17	0,867	0,498
CM18	0,864	0,503
CM19	0,766	0,643
CM20	0,896	0,444
CM21	0,763	0,647
CM22	0,848	0,531

Fuente: Elaboración propia

5.6.3.3 Ajuste del modelo estructural

Los resultados del análisis de la significación de los parámetros estimados y la fiabilidad de las ecuaciones estructurales, se presentan en la tabla 39, y muestran un ajuste correcto del modelo estructural. El parámetro estimado es estadísticamente significativo al 95%, alcanzando el valor $t=18,251$, muy por encima del 1,96.

Tabla 39 Parámetro estimado e índice de fiabilidad en el modelo estructural de la tercera hipótesis

MODELO	Coficiente y en la ecuación	Fiabilidad
DC → CDM	0,823	0,421

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, se comprueba la tercera hipótesis, es decir la existencia de una relación positiva y estadísticamente significativa entre la introducción de la DC en la organización y la creación y generación de una serie de competencias distintivas en marketing.

5.6.4 Hipótesis que Relaciona las Competencias Distintivas en Marketing y el Desempeño Organizativo

La siguiente hipótesis de trabajo a analizar, relaciona las competencias distintivas en marketing y el desempeño organizativo:

H4: Existe una relación positiva entre la creación de competencias distintivas en marketing y el desempeño organizativo.

5.6.4.1 Ajuste del modelo global

Como se puede ver en la tabla 40, los índices de ajuste del modelo, evidencian la relación causal entre la generación de competencias distintivas en marketing y el desempeño organizativo, dado que los índices de ajuste global son significativos (χ^2_{SB} es de 27,4), así como las medidas incrementales de ajuste (BB NNFI muy cerca de la unidad, con un valor de 0,994; IFI de 0.964) y la medida de ajuste de parsimonia alcanza el valor de 1,44.

Tabla 40 Índices de ajuste del modelo de la cuarta hipótesis

g.l.	p	Chi ² Satorra-Bentler	RMSR	BB NNFI	IFI	NC
19	0,051	27,441	0,029	0,994	0,964	1,44

Fuente: Elaboración propia

5.6.4.2 Ajuste del modelo de medida

De acuerdo a la tabla 41, que muestra las cargas factoriales (λ) para ambos modelos (el modelo de medida exógeno y el endógeno), se concluye que todas las cargas factoriales presentan niveles adecuados y los parámetros estimados son estadísticamente significativos. Además, la fiabilidad compuesta para ambos modelos es claramente superior al mínimo recomendable, alcanzando el valor 0,91 para el modelo exógeno y 0,93 para el modelo endógeno.

Tabla 41 Parámetros estimados en el modelo de medida exógeno y endógeno

Nº	λ	Error
CM1	0,88*	0,47
CM2	0,83	0,55
CM3	0,76	0,65
CM4	0,86	0,51
CM5	0,83	0,56
CM6	0,82	0,58
CM7	0,97	0,23
CM8	0,83	0,55
CM9	0,82	0,57
CM10	0,86	0,52
CM11	0,93	0,37
CM12	0,97	0,23
CM13	0,85	0,52
CM14	0,93	0,37
CM15	0,90	0,44
CM16	0,87	0,50
CM17	0,88	0,47
CM18	0,87	0,50
CM19	0,76	0,64
CM20	0,88	0,47
CM21	0,82	0,58
CM22	0,84	0,53
DO1	0,97*	0,24
DO2	0,86	0,52
DO3	0,85	0,53
DO4	0,88	0,48
DO5	0,82	0,57
DO6	0,84	0,54
DO7	0,93	0,37

Fuente: Elaboración propia

5.6.4.3 Ajuste del modelo estructural

Ajustando el modelo estructural se obtiene un coeficiente en la ecuación de 0,759 y el coeficiente t es estadísticamente significativo. La fiabilidad de la ecuación estructural indica un valor óptimo, tal como se puede ver en la tabla 42. Por lo tanto, se comprueba la cuarta hipótesis, ya que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre la creación y generación de competencias distintivas en marketing y el desempeño organizativo.

Tabla 42 Parámetro estimado e índice de fiabilidad en el modelo estructural de la cuarta hipótesis

MODELO	Coeficiente y en la ecuación	Fiabilidad
CDM → DO	0,759	0,375

Fuente: Elaboración propia

5.6.5 Hipótesis que Relaciona el Papel Mediador de las Competencias Distintivas en Marketing entre la DC y el Desempeño Organizativo

La quinta hipótesis pretende contrastar el modelo teórico elaborado, que se refiere al papel mediador de las competencias distintivas en marketing en la relación DC y desempeño, y se expresa así:

H5: La relación positiva entre el grado de adopción de la DC y el desempeño organizativo se explica a través de la mediación de la creación de competencias distintivas en marketing.

Al igual que en los casos anteriores, la existencia de relaciones causales entre la DC y el desempeño organizativo (DO), teniendo en cuenta la generación de competencias distintivas en marketing (CDM), requiere desarrollar todas las fases de modelización del análisis causal. El diagrama de pasos para el modelo estructural de la quinta hipótesis se muestra en la figura 23.

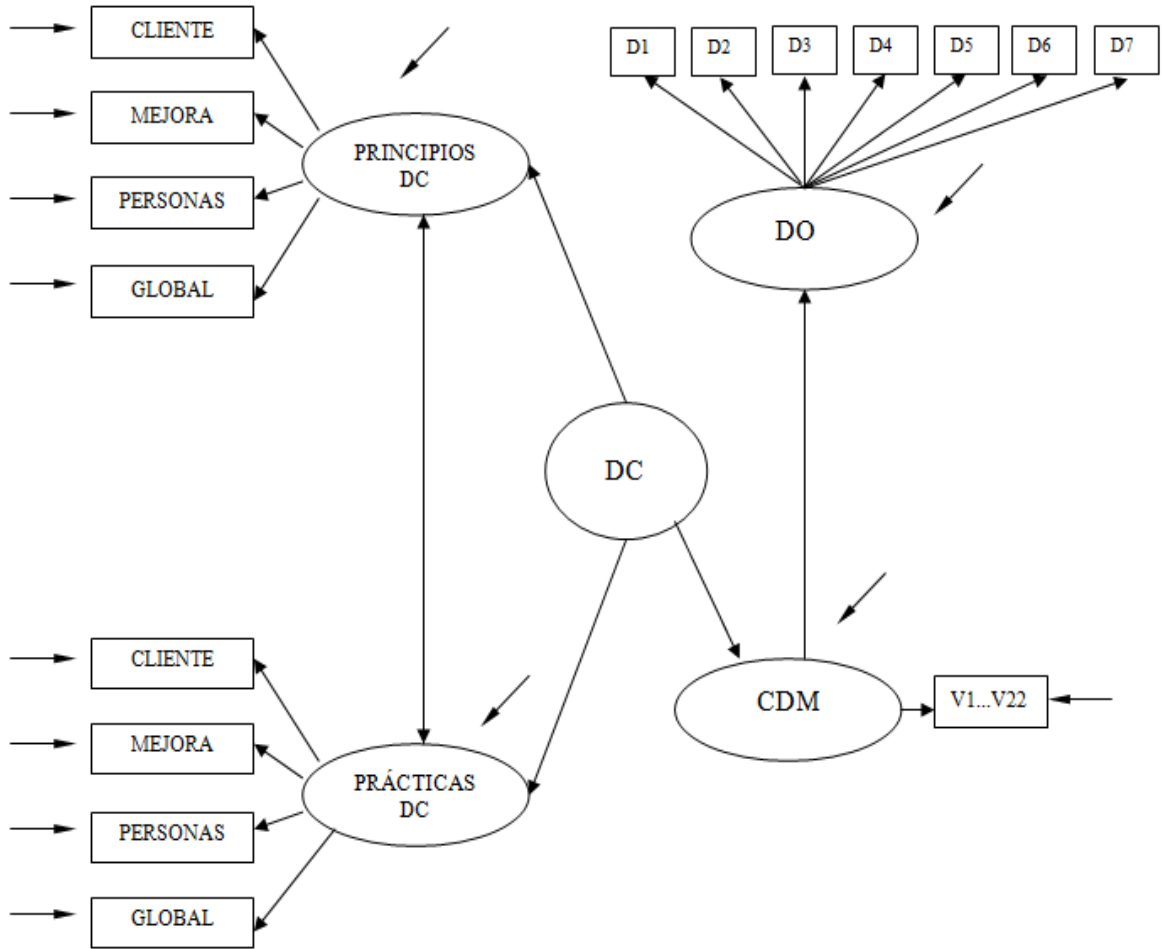


Figura 23 Diagrama de pasos para el modelo estructural de la quinta hipótesis

Fuente: Elaboración propia con base en Hair et al. (2000)

En este caso, el modelo estructural está formado por tres variables latentes exógenas (principios de la DC, prácticas de la DC y grado de introducción de la DC), una variable latente endógena que representa el desempeño organizativo, y otra variable latente endógena adicional que representa el patrimonio de competencias distintivas en marketing y actúa como variable mediadora.

Las variables latentes exógenas se miden de acuerdo a la creación de un agregado para cada una de las dimensiones individuales de los principios y las prácticas. Con el objetivo de reducir la complejidad del modelo, no se consideran todos los indicadores individuales

para la evaluación de los principios y prácticas de la DC, sino que para cada una de las cuatro dimensiones de los principios y de las prácticas se utiliza un indicador, que utiliza la suma de los indicadores individuales. Por ese motivo, en el modelo estructural se cuenta únicamente con tres variables latentes exógenas.

En cuanto a las relaciones causales que se especifican en el modelo estructural, se hipotetiza una relación positiva y significativa entre el grado de introducción de la DC y las competencias distintivas en marketing, otra relación causal positiva y significativa entre la creación de competencias distintivas en marketing y el desempeño organizativo y, por último, una tercera relación causal directa y no significativa entre la DC y el desempeño organizativo.

5.6.5.1 Ajuste del modelo global

Los datos presentados en la tabla 43 permiten sostener que existe un excelente ajuste global, por tanto, el modelo representa adecuadamente el conjunto de relaciones causales, que se muestran en la figura 23. Como se puede apreciar en la tabla 43, el estadístico chi-cuadrado SB es significativo, superior a 270. También, las medidas incrementales de ajuste presentan valores cercanos a la unidad, siendo el BB NNFI igual a 0,992 y el índice IFI igual a 0,993. Finalmente, la medida de ajuste de parsimonia tiene un valor de 1,10.

Tabla 43 Índices de ajuste del modelo de la quinta hipótesis

g.l.	p	Chi ² Satorra-Bentler	RMSR	BB NNFI	IFI	NC
245	0,1278	270,33	0,054	0,992	0,993	1,10

Fuente: Elaboración propia

5.6.5.2 Ajuste del modelo de medida

Ya se ha comprobado el ajuste de los modelos de medida en los subtítulos anteriores y todos los ajustes estudiados han sido satisfactorios, por lo tanto, se los considera igualmente satisfactorios en este nuevo análisis.

5.6.5.3 Ajuste del modelo estructural

Con los parámetros estimados y los índices de fiabilidad de la ecuación estructural, presentados en la tabla 44, se puede comprobar el ajuste de los modelos estructurales de la quinta hipótesis. La fiabilidad en ambos modelos es elevada, comprobándose así esta condición. Los coeficientes γ y α de las ecuaciones estructurales son estadísticamente significativos, con valores t de 17,512 y 19,643; respectivamente. En cambio, el coeficiente β no lo es ya que su valor t asociado es inferior al valor de 1,96. En conjunto, se considera el ajuste aceptable.

Tabla 44 Parámetros estimados e índices de fiabilidad en los modelos estructurales de la quinta hipótesis

MODELO	Coefficiente γ en la ecuación	Fiabilidad de la ecuación estructural
DC \rightarrow CDM \rightarrow DO	$DO = \gamma CDM + \beta DC + D$ $\gamma = 0,813$ ($t=17,512$); $\beta = 0,071$ ($t=0,915$)	0,586
DC \rightarrow CDM	$CDM = \alpha DC + D$ $\alpha = 0,917$ (19,643)	0,385

Fuente: Elaboración propia

donde:

D = perturbación aleatoria

En la tabla 45 se descompone el efecto directo e indirecto de la DC sobre el desempeño organizativo. De los resultados expuestos, se puede comprobar que el efecto indirecto, igual a 0,745, es mucho mayor que el directo que corresponde a 0,071. Además, el efecto directo no es estadísticamente significativo mientras que el efecto indirecto, definitivamente sí lo es.

Tabla 45 Efecto directo e indirecto de DC sobre el desempeño organizativo

MODELO	Efecto Indirecto	Efecto Directo	Efecto Total
DC → CDM → DO	$\alpha \gamma = 0,745$	$\beta = 0,071$ no significativo (t=0,915)	0,816

Fuente: Elaboración propia

Con el contraste de esta quinta hipótesis, la cual representa la hipótesis clave de la presente investigación, se demuestra que las competencias distintivas en marketing actúan como variable intermedia, y su inclusión en el modelo explicativo contribuye a un mejor entendimiento de las relaciones entre sus variables antecedentes y el desempeño organizativo.

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

6.1 Objetivos y Contenido del Capítulo

El objetivo genérico de la presente investigación, se centra en el estudio del impacto de la adopción de la DC sobre el desempeño organizativo, considerando las competencias distintivas como variable mediadora en dicha relación. Con este propósito, se ha dividido la presente tesis doctoral en dos etapas.

La primera etapa, comprende tres capítulos teóricos, que conforman el marco referencial. En el primer capítulo, se realiza una revisión bibliográfica sobre el EBC, con el objetivo de estudiar aquellas características de los recursos y las capacidades, que permiten sostener la ventaja competitiva. El segundo capítulo, comprende la conceptualización de la DC, como un modelo integrador en base a principios y factores críticos para su implantación. El capítulo tercero se dedica al estudio del impacto que tiene la DC en las organizaciones, su relación con los resultados empresariales y las variables que intermedian entre estos dos constructos. Además, se formulan las hipótesis que serán contrastadas en el estudio empírico.

La segunda etapa, que corresponde al desarrollo empírico, comprende otros tres capítulos. En el cuarto capítulo, se tratan los aspectos metodológicos empleados en la investigación empírica, es decir, la descripción del objeto, la selección de las técnicas de observación y el tratamiento de los datos. Una vez validado el modelo teórico expuesto y contrastadas las hipótesis planteadas anteriormente, en el quinto capítulo se recogen los resultados obtenidos. Por medio del modelo de ecuaciones estructurales, se estima la importancia de las relaciones causales entre la DC, las competencias distintivas en marketing y el desempeño organizativo.

6.2 Conclusiones

Dado que la presente investigación está estructurada en dos etapas, también se presentan las conclusiones sobre los principales puntos de interés planteados en los objetivos, junto con las implicaciones académicas y prácticas, bajo el mismo esquema expositivo, es decir, haciendo referencia primero a los aspectos teóricos y luego al desarrollo empírico.

6.2.1 Conclusiones Teóricas

A nivel teórico, la presente investigación marcaba los siguientes objetivos: En primer lugar, realizar una revisión bibliográfica sobre las variables de estudio consideradas (competencias distintivas, DC y desempeño organizativo), incluyendo la conceptualización de las mismas. En segundo lugar, desarrollar un modelo teórico, que permita analizar la relación entre las variables.

A partir del desarrollo de estos objetivos específicos, se han alcanzado las siguientes conclusiones:

a) Conclusiones relacionadas a las variables del estudio

El enfoque basado en las competencias aglutina un conjunto de líneas de pensamiento, cuyo denominador común es la importancia de las competencias, como elemento capital en la organización, capaz de conseguir y sostener ventajas competitivas. La revisión de la literatura especializada, permite concluir la importancia de las competencias distintivas en la construcción de ventajas competitivas sostenibles para las organizaciones.

De acuerdo al enfoque dinámico del EBC, las organizaciones son consideradas como una colección de recursos difícilmente imitables, que permiten el desarrollo de ventajas competitivas y contribuyen a las diferencias del desempeño entre las organizaciones (Ouakouak *et al.*, 2014). Sólo las empresas con recursos estratégicos pueden obtener ventajas competitivas y así alcanzar un desempeño organizativo superior. Es decir, son los recursos internos de las empresas los que pueden llevar a generar competencias distintivas que, al ser administradas eficaz y eficientemente, producen ventajas competitivas sustentables y de esa manera, permiten que la empresa supere a sus competidores.

Tal como lo sugiere el EBC, la clasificación de las competencias incluye la estructura jerárquica y la de valor. De esta manera, se han clasificado las competencias en tres niveles: las de primer nivel, que están relacionadas con las funcionales, las de segundo nivel, que facilitan la integración de las actividades funcionales, y las del tercer nivel que incluyen las capacidades de aprender y de aprender más rápido que la competencia. Dados los objetivos marcados y el enfoque seguido en la presente investigación, se ha

delimitado el análisis, enmarcándose en las competencias distintivas funcionales, específicamente, en las competencias distintivas de marketing.

Siguiendo la vertiente dinámica del enfoque basado en competencias, que insiste en la generación y renovación de las competencias distintivas y de las ventajas competitivas, se ha conceptualizado la DC como una herramienta de dirección, que permite potenciar una serie de competencias, con características de inimitabilidad, intangibilidad y de difícil comercialización; que generalmente, son requisitos de los activos estratégicos para generar ventajas competitivas sostenibles.

Otra importante conclusión, es que se ha considerado la DC, como un modelo integrador en base a principios y prácticas. Los principios definen el contenido de la DC y se materializan en un conjunto de prácticas y técnicas, que permiten que ésta se implante en la organización adecuadamente. Por tanto, se puede deducir que la concienciación con los principios y las prácticas de la DC en una organización, generará competencias distintivas, que permitan un mejor desempeño y la consecución de mejores resultados.

La consideración conjunta, de los principios y las prácticas de la DC, dota de mayor riqueza al presente estudio, ya que permite identificar si una organización que está comprometida con los principios de la DC, realmente los plasma en la organización con las prácticas adecuadas. Esta forma de conceptualizar la DC, ya se ha utilizado en estudios previos con resultados satisfactorios, y repercute en la posterior forma de operativizar el constructo, ya que sugiere la existencia de las dos dimensiones, como son los principios y las prácticas.

A partir de la revisión de la literatura, y en línea con la investigación de Escrig (2001), se consideran cuatro dimensiones para los principios y las prácticas de la DC: orientación al cliente, mejora continua, enfoque en las personas y entender la organización como un sistema global.

b) Conclusiones relacionadas con el modelo teórico, que relaciona causalmente la DC, las competencias distintivas en marketing y el desempeño

En base a la revisión de estudios previos, en los que se analizaron las relaciones previamente establecidas y la vinculación entre las variables del estudio, a través de las dimensiones del constructo, se planteó un modelo teórico y se formularon las hipótesis del estudio.

La relación entre DC y el desempeño, puede ser explicada por el EBC, ya que la DC es considerada como un recurso estratégico intangible, que difícilmente será copiado por los competidores. Si bien, durante los últimos años, diferentes investigadores han debatido sobre las ventajas y desventajas de la DC, así como sobre los factores que determinan el efecto de la DC sobre el desempeño; se demanda por un lado, una teoría explicativa más amplia que integre argumentos desde diferentes perspectivas teóricas, como el enfoque basado en las capacidades dinámicas.

Por otra parte, investigadores como Corredor y Goñi (2011) cuestionan la imagen universal de la DC y señalan la necesidad de incluir más factores en el análisis sobre la relación directa entre DC y desempeño. De esta manera, se ha desarrollado un modelo teórico, que plantea las siguientes relaciones entre los constructos:

- Existe una relación causal positiva entre la DC y las competencias distintivas en marketing.
- Prevalece una relación causal positiva entre las competencias distintivas en marketing y el desempeño organizativo.
- Las competencias distintivas en marketing ejercen un papel mediador, en la relación DC y desempeño organizativo.

6.2.2 Conclusiones del Estudio Empírico

La segunda etapa del trabajo, marcaba los siguientes objetivos específicos: delimitar el sector de estudio, validar los principales instrumentos empleados para la medición de las variables, y contrastar las hipótesis planteadas, utilizando el modelo de ecuaciones estructurales. De acuerdo a esto, a partir del modelo teórico desarrollado y posteriormente validado, a través de los datos empíricos, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

Se ha considerado el *Enfoque Basado en las Capacidades*, como una orientación estratégica, desde un punto de vista de aplicación práctica, no sólo teórica. Además, se dispone de un estudio empírico más en la corriente dinámica del EBC, para el cual se han usado instrumentos de medida fiables y válidos para los constructos: DC, competencias

distintivas en marketing y desempeño organizativo, desarrollados por Escrig (2001), Camisón (1999) y Nakata *et al.* (2008), respectivamente. Mediante la metodología de modelos de ecuaciones estructurales, se han evaluado las escalas propuestas para medir los conceptos involucrados en el modelo teórico. Se comprobaron sus propiedades sociométricas y se confirmó su rigurosidad y validez. Para esto, se comprobó la dimensionalidad, fiabilidad, validez discriminante y validez de contenido, de cada una de las escalas.

Para el desarrollo empírico, se elige el sector de servicios, específicamente el sector hotelero, por ser uno de los subsectores más importantes económicamente y que suscitan un mayor interés tanto para el área académica como profesional (Claver *et al.*, 2007). De acuerdo a datos del WTTC (2015), el sector turismo es uno de los sectores más grandes del mundo, soportando más de 277 millones de empleos y generando el 9,8 % del PIB a nivel mundial. Este sector está creciendo más rápido que cualquier otro y se estima que el impacto global en el PIB se incrementará en un 4% cada año (www.wttc.org). Para las empresas hoteleras españolas, constituyendo España el segundo país que más ingresos por turismo internacional obtienen del mundo (por detrás de Estados Unidos) y el primero en Europa, de acuerdo a datos de la Organización Mundial del Turismo, el reto competitivo es más trascendente. Por tanto, este sector es adecuado para estudiar la relevancia que tiene la consideración de la DC como fuente de ventaja competitiva y para analizar en qué medida su introducción en la organización permite la generación de competencias distintivas en marketing.

El modelo teórico planteado se traduce en cinco hipótesis, estando referidas las dos primeras al modelo de medida de la DC. La tercera hipótesis plantea una relación positiva entre DC y competencias distintivas en marketing. La cuarta sugiere una relación positiva entre las competencias distintivas en marketing y el desempeño. Finalmente, la quinta hipótesis pretende contrastar el modelo teórico completo, así cuando se introducen las competencias distintivas en marketing como variable mediadora, mejora la relación entre DC y desempeño organizativo.

Respecto a la primera hipótesis, el modelo factorial de tercer orden de la DC presenta índices de ajuste dentro de los límites estadísticos óptimos, lo cual permite aceptar el modelo integrador de la DC en base a la distinción entre principios y prácticas, los mismos que se evalúan, a su vez, identificando cuatro principios y cuatro prácticas, referidas a: la

orientación al cliente, mejora continua, enfoque en las personas y concepción global de la organización.

A partir del modelo teórico, se comprueba que existe una relación positiva y estadísticamente significativa, entre el grado en que una organización está concienciada con la DC y con el uso de sus principios y prácticas. Por tanto, una adecuada aplicación de las prácticas, conducirá a un modelo de dirección de gran solidez y, en la medida en que la organización esté comprometida con los principios básicos y desarrolle sus prácticas asociadas, ello constituirá la clave del éxito de la DC. De esta manera, ambos elementos son importantes y están totalmente relacionados. Estos resultados están en línea con la investigación de Calvo-Mora *et al.* (2014), quienes encontraron que existen relaciones significativas y sinergias entre los factores sociales y técnicos de la DC, que forman parte del sistema de dirección.

También, se ha demostrado, por la hipótesis de interdependencia, que la DC debe entenderse desde un punto de vista sistémico y aglutinar no sólo a todas las funciones de la organización, sino también, a todos los miembros de la empresa, así como a las organizaciones e individuos que tiene relación con ella. Por lo tanto, se entiende que concienciarse con la DC, exige adoptar principios e implantar prácticas, orientadas hacia la mejora continua, la orientación al cliente, el enfoque en las personas y la concepción global de la organización. Este resultado es acorde con los planteamientos de investigadores, como Calvo-Mora *et al.* (2014) quienes sostienen que para alcanzar mejores resultados en las organizaciones, es indispensable gestionar tanto los aspectos sociales como los factores técnicos de la DC.

Otra conclusión importante, es que los resultados obtenidos en la investigación empírica han comprobado que existe una relación positiva y estadísticamente significativa, entre la introducción de la DC en la organización y la generación de competencias distintivas en marketing. De esta manera, se puede deducir que la correcta introducción de un programa DC, permite generar ciertas destrezas y habilidades, tales como la capacidad para obtener información de los clientes, de los mercados actuales y de los competidores, así como la capacidad para identificar oportunidades, de tal manera que la satisfacción plena de los clientes internos y externos se convierta en un objetivo primordial en la organización.

Este resultado es consistente con la investigación de Kaynak (2003), que sugiere que la implantación de la DC resulta en un incremento en las ventas y en la participación en el mercado, de ese modo las empresas ganan ventajas competitivas. A medida que el sentimiento del cliente va de la satisfacción al encantamiento, los empleados están más satisfechos, más comprometidos y más eficientes; así la organización se involucra en una mejora continua y genera competencias distintivas, que le permitirán mejorar sus resultados. En la misma línea, Fotopoulos y Psomas (2009) sostienen que el hecho de obtener una ventaja competitiva, que asegure la sostenibilidad de la empresa y su dominio en el mercado, por medio de la satisfacción de clientes, está significativamente afectado por los principios de la DC y la implantación de sus prácticas.

En relación a la cuarta hipótesis, se puede concluir que existe una relación causal positiva entre las competencias distintivas en marketing y el desempeño organizativo. La mayoría de los estudios que han examinado el efecto de las competencias distintivas sobre el desempeño, han encontrado una asociación altamente significativa y positiva entre ambos constructos, lo cual es consistente con los resultados del presente estudio. La investigación de Ho y Lu (2015), por ejemplo, concluye que las organizaciones que se enfocan en aumentar y mejorar sus competencias en marketing, logran mejor desempeño que sus competidores en el mercado. En esta línea la investigación de Hooley *et al.* (2005), ha encontrado evidencias de una relación indirecta significativamente positiva, entre la posesión de recursos de marketing y el desempeño financiero, a través de dos variables: desempeño del cliente y desempeño del mercado.

Respecto a la quinta hipótesis, mediante la técnica de modelos de ecuaciones estructurales, se ha estimado la importancia de las relaciones causales entre la DC y el desempeño, considerando el papel mediador en dicha relación, de las competencias distintivas en marketing. Con el contraste de esta hipótesis, se demuestra la tesis central de la investigación, es decir, que la DC ejerce un efecto positivo y significativo sobre el desempeño organizativo, gracias al efecto mediador de las competencias distintivas en marketing. Esta conclusión está en línea la investigación de Wang *et al.* (2012), que sostiene que la orientación al mercado tiene un efecto mediador en la relación entre la DC y el desempeño.

El modelo planteado en esta investigación permite detectar que no existe un efecto directo significativo de la DC en el desempeño organizativo. Además, el efecto directo no

es estadísticamente significativo mientras que el efecto indirecto sí que lo es. Estos resultados sugieren que el papel de la variable mediadora, las competencias distintivas de marketing, es importante el momento de evaluar los resultados empresariales que se consiguen en la organización con la implantación de la DC. Así, la inclusión en el modelo explicativo de las competencias distintivas en marketing, contribuye a un mejor entendimiento de las relaciones entre la DC y el desempeño organizativo.

Investigaciones empíricas previas reconocen que las competencias distintivas permiten a las organizaciones renovar sus competencias y gestionar estratégicamente los recursos requeridos para mejorar el desempeño, particularmente en un entorno cambiante (Ouakouak *et al.*, 2014; Teece, 2007). Sin embargo, el rol específico de las competencias distintivas en marketing desarrolladas ha recibido poca atención y aunque la presente investigación no ha incluido en el análisis a todas las competencias distintivas, se tiene una idea más clara de su efecto mediador en el impacto de la DC sobre el desempeño.

También es importante señalar, que el presente trabajo es una de las pocas aproximaciones empíricas sobre la DC y las competencias distintivas en marketing, en el sector hotelero, y a nivel académico. Por tanto, este estudio enriquece la literatura existente y realiza una contribución importante sobre el impacto de la implantación de modelos de DC en el desempeño organizativo. Si bien existen estudios previos que analizan el impacto de la DC sobre el desempeño organizativo, este estudio contribuye a la comprensión de esta relación en el sector hotelero de España. Por otra parte, se ha destacado en diversas investigaciones, la necesidad de abordar estudios empíricos en diferentes sectores de actividad, que permitan la construcción de teoría sobre el impacto de la DC.

De esta manera, los resultados de la investigación empírica, permitirán a los directivos de las organizaciones discernir cuáles de los principios y de las prácticas, establecidas en el marco de la DC, son más relevantes para la generación de competencias distintivas en marketing, las mismas que podrían producir una mejora en los resultados empresariales. Desde la perspectiva empresarial, el modelo planteado en la tesis doctoral, permitirá disponer de un medio de diagnóstico de la situación de la organización, con respecto al impacto real de la inclusión de la DC y la generación de competencias distintivas en marketing, las mismas que redundarán en un mejor desempeño organizativo, actuando

como variables moderadoras, logrando una mejor posición competitiva de la organización, respecto a sus competidores.

6.3 Limitaciones del Estudio

Es preciso destacar varias limitaciones del presente trabajo de investigación. En primer lugar, el modelo teórico planteado inicialmente señalaba la influencia que tienen las competencias distintivas de tercer nivel o dinámicas, sobre las de segundo nivel o de coordinación y sobre las funcionales. Sin embargo, dado el gran número de relaciones existentes, se tuvo que delimitar el análisis, enmarcándose en las competencias distintivas de marketing. Un estudio que relacione los tres niveles de competencias distintivas, aportaría mayores hallazgos sobre su impacto en el desempeño organizativo, y en cómo la DC influye sobre estas competencias.

En segundo lugar, la medición del desempeño es una tarea compleja y en trabajos previos se defiende el uso de diferentes escalas de medición, las cuales varían principalmente en el carácter objetivo o subjetivo de la medida (Camisón y Villar-López, 2014). En el presente estudio, se han utilizado indicadores subjetivos para medir el desempeño organizativo, lo cual ha sido ampliamente aceptado en la investigación de administración de empresas y estrategia. Sin embargo, se podría estudiar y comparar los resultados obtenidos utilizando una combinación de ítems subjetivos y objetivos.

Otra limitación del trabajo constituye el diseño transversal o *cross-seccional*, en el que las observaciones de las variables dependientes e independientes corresponden a un único momento del tiempo. Un estudio longitudinal en el tiempo podría lograr resultados que se aproximen mucho más a la realidad, sobre la implantación de la DC y su influencia en el desempeño organizativo, analizando la causalidad de las variables estudiadas, en diferentes periodos temporales.

6.4 Futuras Investigaciones

La presente tesis doctoral, pretende aportar conocimiento en el estudio del impacto de la implantación de la DC, sobre la generación de competencias distintivas, que permitirán mejorar los resultados empresariales. Las futuras investigaciones deben estar orientadas a suplir las limitaciones, señaladas anteriormente, así como a ampliar el ámbito de estudio,

incorporando nuevos elementos y avances que se produzcan. De esta manera, se proponen las siguientes investigaciones:

Completar los resultados, incluyendo nuevas variables mediadoras, a fin de encontrar otras relaciones causales que completen el vacío de investigación detectado en el impacto de la DC sobre el desempeño organizativo, y que permitan medir el comportamiento de las organizaciones. Con el mismo procedimiento realizado en este estudio empírico, se podrían incluir como variables mediadoras en la relación DC y desempeño, las competencias distintivas de diferentes niveles, tales como las de cohesión y las dinámicas. Según Ouakouak *et al.* (2014) recientes avances en el marco del EBC, reconocen la importancia de las capacidades dinámicas, como fuente de competencias para mejorar el desempeño organizativo, particularmente, en entornos complejos o cambiantes.

Realizar estudios longitudinales, que permitan un análisis más completo sobre la generación y la sostenibilidad de competencias distintivas, generadas a través de la implantación de la DC en las organizaciones, y su impacto en los resultados. Por otra parte, permitiría estudiar la evolución temporal de las capacidades, de esta manera se podría acercarse al concepto de capacidades dinámicas, que según Teece *et al.* (1997:515), hacen referencia a la habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas, para tratar en entornos bajo constante evolución.

Desarrollar y validar nuevos instrumentos de medida del constructo desempeño organizativo, que incluyan una combinación de indicadores subjetivos y objetivos, tales como retorno en fondos de accionistas y retorno en activos totales. Así mismo, se podrían utilizar sólo ítems objetivos, de tal manera de analizar y comparar las relaciones que podrían emerger entre las variables DC y desempeño organizativo.

Aunque, en principio la metodología híbrida o mixta, es decir, la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos en el mismo trabajo, no es intrínsecamente superior a la cuantitativa o a la cualitativa de forma independiente (Molina *et al.*, 2012), se podría diseñar un estudio cualitativo, por ejemplo, mediante el estudio de casos, antes de realizar un estudio cuantitativo en diferentes sectores de actividad. Esta metodología de investigación permitiría seleccionar variables dependientes apropiadas (por ejemplo

ventajas competitivas) e independientes (por ejemplo recursos) para evaluar de manera más completa el impacto de la DC en los resultados empresariales.

Tomando como base los resultados de este estudio empírico, se propone también diseñar un estudio cualitativo en empresas que están comenzando a implantar el modelo DC en países en vías de desarrollo, como es el caso de Bolivia, de tal manera de facilitarles el camino hacia una exitosa implantación de la excelencia en calidad, que les permita mejorar su desempeño y enfrentar con éxito los cambios en un entorno competitivo. De la misma manera, se sugiere realizar un estudio comparativo entre dos o más países, considerando, además, la experiencia o antigüedad en la adopción de la DC.

La presente investigación considera cuatro principios y prácticas de la DC: orientación al cliente, visión global, enfoque en las personas y mejora continua. Futuros estudios podrían comparar los resultados obtenidos, considerando los principios y prácticas utilizadas en otros modelos de calidad, tales como el *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA), el *European Foundation Quality Model* (EFQM) y el Modelo Deming.

Finalmente, se sugiere considerar en futuras investigaciones, empresas pertenecientes a diversos sectores de actividad, manufactura y servicios, a fin de comparar los resultados obtenidos intersectorialmente. También, se podría incrementar el tamaño muestral, tomando en cuenta organizaciones de diferente tamaño.

CAPÍTULO 7

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

7.1 Referencias Bibliográficas

Adebanjo, D. (2001): "TQM and business excellence: Is there really a conflict?", *Measuring Business Excellence*, Vol. 5, No. 3, pp. 37-40.

Adler, M. (2004): *Producción y Operaciones*, 1ª. Ed. Buenos Aires, Macchi Grupo Editor S.A.

Adrien, M. y Anderson, G. y Carden, F. y Montalban, G. (2002): "Evaluación organizacional marco para mejorar el desempeño", Banco Interamericano de Desarrollo Washington, DC.

Agus, A. y Hassan. Z. (2011): "Enhancing production performance through Total Quality Management (TQM): "Strategies for competitive advantage", *The 7th International Strategic Management Conference*, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 24, pp. 1650-1662.

Agus, A. y Hassan. Z. (2000): "Exploring the relationship between the length of TQM and financial performance: An empirical study in Malaysia", *International Journal of Management*, Vol. 17, No. 3, pp. 323-333.

Agus, A.; Abdullah, M. (2000): "Total quality management practices in manufacturing companies in Malaysia: an exploratory analysis", *Total Quality Management*, Vol. 11 No. 8, December, pp. 1041-51.

Ahire, S.L.; Golhar, D.Y. (1996): "Quality management in large vs. small firms", *Journal of Small Business*, 34, pp. 1-13.

Alcalde, P. (2010): *Calidad*, 2ª. Edición, Ediciones Paraninfo S.A., España.

Albacete, C.; Del Mar Fuentes, M.; Carmen, M. (2013): "La investigación española en turismo con impacto nacional (1997-2011). Una perspectiva desde la economía y al dirección de la empresa", Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa.

Alvarez, J.; Fraiz, J.A.; Del Río, M. (2012): "Análisis de las motivaciones para certificar la marca Q de calidad turística. Sector de alojamiento", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.18, No. 1, pp. 101-121.

Amit, R. y Schoemaker, P. (1993): "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 33-46.

Anderson, M.; Sohal, A. (1999): "A study of the relationship between quality management practices and performance in small businesses", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19 No.3, pp.472-509.

Anderson, J.C.; Rungtusanatham, M.; Schroeder, R. (1994): "A theory of quality management underlying the deming management method", *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3, pp.472-509.

Anderson, J.C.; Gerbing, D.W. (1988): "Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach". *Psychological Bulletin*", 119, pp. 441-423.

Anderson, J.C.; Gerbing, D.W. (1982): "Some methods for specifying measurements models to obtain unidimensional constructs measures". *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, Nov., pp. 453-460.

Antunes G., Pires A., Machado V. (2008): Economics aspects of quality and organizational performance-a study in Setubal care homes for elderly persons", *Total Quality Management*, Vol. 19, No 1-2, pp. 79-88.

Arumugam, V.; Chang, H.; Ooi, K.; Teh, P. (2009): Self-assessment of TQM practices: a case analysis", *The TQM Journal*, Vol. 21, No 1, pp. 46-58.

Arumugam, V.; Ooi, K.; Fong, T. (2008): "TQM practices and quality management performance, An investigation of their relationship using data from ISO 9001: 2000 firms en Malaysia", *The TQM Magazine*, Vol. 20, No. 6, pp. 636-650.

Baena-López, R. (1998): "ISO 9000: un buen comienzo hacia la calidad total", *Alta Dirección*, Vol. 197, pp. 49-56.

Barney, J. (2003): "Resources, capabilities, core competences, invisible assets and knowledge assets: label proliferation and theory development in the field of strategic management", en C.E. Helfat (ed.): *The SIMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities*, pp. 422-426, Oxford Blackwell.

- Barney, J.** (2001): "Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view", *Journal of Management*, Vol.27.
- Barney, J.** (1995): "Looking inside for competitive advantage", *Academy of Management Review*, 26, pp. 41-56.
- Barney, J.** (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol.17, pp. 99-120.
- Barrio, S.; Luque T.** (2000): "Análisis de ecuaciones estructurales". En Luque, T. (coord): Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados, Editorial Pirámide, Madrid.
- Batista, J.; Coenders, G.** (2000): "Modelos de Ecuaciones Estructurales". Cuadernos de Estadística 6, La Muralla SA, Madrid.
- Bauer J.** (2002): "Implementing business excellence", Ph.D. thesis, University of Leeds, Leeds.
- Bentler, P.M.; Bonett, D.G.** (1980): "Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures", *Psychological Bulletin*, Vol. 88, pp. 588-606.
- Berné, C.; Garcia-Gonzales, M.; Garcia-Uceda, M.** (2012): "Modelización de los cambios en el sistema de distribución del sector turístico debidos a la incorporación de las tecnologías", Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 15, pp. 117-129.
- Bollen, K.A.** (1989): *Structural equations with latent variables*. John Wiley & Sons, New York.
- Bou J.C.; Beltran I.** (2005): "Total Quality Management, high-commitment human resource strategy and firm performance: An empirical study", *Total Quality Management*, Vol.16, No. 1, pp. 71-86.
- Bounds, G.; Yorks, L.; Adams, M.; Ranney, G.** (1994): "Beyond Total Quality Management-Towards the Emerging Paradigm", Mc. Graw Hill, London.
- Brah, S.; Tee, S.; Rao, B.** (2002): "Relationship between TQM and performance of Singapore companies", *International Journal of Quality & Reliability Management*", Vol.19, No. 4, pp. 356-379.

- Brah, S.; Wong, J.; Rao, B.** (2000): "TQM and business performance in the service sector: A Singapore study", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 20, No.11, pp. 1293-1312.
- Brickley, J.; Clifford, W.; Zimmerman, J.** (2004): *Managerial Economics and Organizational Architecture*, 3rd. ed., New York, McGraw Hill.
- Brunet I., Böcker R.**, (2005): "Bases teóricas para el análisis de las organizaciones. Las aportaciones de la Teoría de la Estrategia", *Revista Electrónica de Gestao de Negocios*, Vol. 1 No.1, Universidad Católica de Santos, pp. 5-50.
- Bruni, D.; Verona, G.** (2009): "Dynamic marketing capabilities in science-based firms: an exploratory investigation of the pharmaceutical industry", *British Journal of Management*, Vol.20, pp.101-117.
- Bueno, E.** (1996): "*Dirección Estratégica de la Empresa: Metodología, Técnicas y Casos*"; Ediciones Pirámide S.A., Madrid.
- Buttle, F.** (1997): "ISO 9000: Marketing motivations and benefits", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 14, No. 8&9, pp. 936-947.
- Cai, S.** (2009): "The importance of costumer focus for organizational performance: a study of Chinese companies", *International Journal of Quality & Reliability Management*", Vol. 26, No. 4, pp.369-379.
- Calvo-Mora, A.; Ruiz-Moreno, C.; Picón, A.; Cauzo, L.** (2014): "Mediation effect of TQM technical factors in excellence management systems", *Journal of Business Research*, Vol. 67, pp.769-774.
- Calvo-Mora, A.; Leal, A.; Roldán, J.** (2005): Relationship between the EFQM Model criteria: a Study in Spanish Universities, *Total Quality Management*, Vol.16, No. 6, pp. 741-770.
- Camisón, C.; Villar-López, A.** (2014): "Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance", *Journal of Business Research*, Vol.67, pp. 2891-2902.

Camisón, C.; Boronat, M.; Villar, M.; Puig, A. (2009): "Sistemas de gestión de la calidad y desempeño: importancia de las prácticas de gestión del conocimiento y de I+D", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 18, No. 1 pp.123-134.

Camisón, C.; Cruz, S.; González, T. (2007a): "*Gestión de la calidad: conceptos, enfoques y sistemas*", Madrid: Pearson Prentice Hall, Madrid.

Camisón, C.; Garrigós, Palacios, D. (2007b): "Estrategias competitivas y desempeño empresarial: Estudio comparativo de los modelos de Robinson & Pearce y Miles & Snow en el sector hotelero español", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 13, No. 3 pp.161-182.

Camisón, C.; Boronat, M.; (2004): "Factores determinantes del desempeño organizativo: efecto industria, incertidumbre y competencias distintivas", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 10, No. 3 pp.127-143.

Camisón, C. (2004): "Shared, competitive, and comparative advantages: a competence-based view of industrial-district competitiveness", *Environment and Planning 2004*, Vol. 36, pp. 2227 – 2256.

Camisón, C. (2002a): "Una propuesta de conceptualización del patrimonio de competencias distintivas de una organización", *Documento de Investigación 02. Grupo de Investigación en Estrategia, en Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizativo*. Universidad Jaume I, Castellón, España.

Camisón, C. (2002b): "Las competencias distintivas basadas en activos intangibles". En Morcillo, P.; Fernández-Aguado, J. (coords. 2002): *Nuevas claves para la dirección estratégica*, Barcelona, pp. 117-151.

Camisón, C. (1999): "Sobre cómo medir las competencias distintivas: Un examen empírico de la fiabilidad y validez de los modelos multi-ítem para la medición de los activos intangibles". *The Iberoamerican Academy of Management, First International Conference, Madrid, Diciembre*

Casadesús, M.; Marimon, F.; Alonso, M. (2010): "The future standardized quality management in tourism: evidence from the Spanish tourist sector", *Proceedings of the VIII National Congress of IX National Congress of ACEDE*, September, Burgos.

- Cauzo, L.; Cossío, F.** (2012). "Análisis del efecto inmediato y diferido de la orientación al mercado sobre los resultados organizacionales. Un estudio longitudinal", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 18, pp. 228-236.
- Chang, H.** (2006): "Development of performance measurement systems in quality management organizations", *The Service Industries Journal*, Vol. 26, No. 7, pp. 765-786.
- Churchill, G.A.** (1979): "A paradigm for developing better measures of marketing constructs". *Journal of Marketing Research*, Vol.16, No.1, Feb., pp. 64-73.
- Claver, E.; Andreu, R.; Quer, D.** (2007): "La diversificación de las empresas hoteleras españolas: Una explicación basada en la teoría de los recursos", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 13, No. 1 pp.57-77.
- Claver, E.; Tari, J.** (2003): "Levels of Quality Management in Certified Firms", *TQM & Business Excellence*, Vol. 14, No. 9, pp. 981-998.
- Claver, E.; Tari, J.; Molina, J.F.** (2003): "Critical factors and results of quality management: An empirical study", *TQM & Business Excellence*, Vol. 14, No. 1, pp. 91-118.
- Collis, D.J.** (1994): "Research note: How valuable are organizational capabilities?", *Strategic Management Journal*, Vol.15, pp.143-152.
- Corredor, P.; Goñi, S.** (2011): "TQM and performance: Is the relationship so obvious?" *Journal of Business Research*, No. 64, pp. 830-838.
- Criado, F.; Calvo-Mora, A.** (2010): "Factores clave y rendimiento en empresas españolas con sistemas de gestión de la calidad", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 18, No. 1, pp. 1-19.
- Crosby, P.** (1990): *La calidad no cuesta. El arte de asegurar la calidad*, Compañía Editorial Continental, México.
- Cruz-Ros, S.** (2007): "Motivos y objetivos de la implantación de la gestión de la calidad de empresas españolas de servicios: Un análisis comparativo entre enfoques", *Dirección y Organización*, No. 33, pp. 33-73.

- Cruz-Ros, S.** (2001): "Relación entre el enfoque de gestión de la calidad y el desempeño organizativo: Una aproximación desde la perspectiva basada en los recursos", Tesis Doctoral Universidad de Valencia, España
- Cuatrecasas, L.** (2005): *Gestión Integral de la Calidad: Implantación, Control y Certificación*, Ediciones Gestión 2000, España.
- Dale, B.** (2002): "European quality challenges for the new millennium", *Measuring Business Excellence*, Vol. 6, No. 4, pp. 28-32.
- Davis, T.** (1997): "Breakdowns in total quality management: an analysis with recommendations", *International Journal of Management*, Vol. 14, No.1, pp. 13-22.
- Dean, J.; Bowen, D.** (1994): "Management theory and total quality: improving research and practice through theory development", *Academy of Management Review*, Vol. 19, No.3, pp. 392-418.
- De-Abreu, C.** (2006): "Análisis de la evolución teórica de una disciplina organizacional: La dirección estratégica", *Visión Gerencial*, Año 4, Vol.4, No. 2, pp. 117-132.
- Del Rio, M.; Martínez, M.** (2007): "Tendencias de la investigación empírica en el ámbito de la gestión de la calidad", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.13, No. 1, pp. 91-102.
- De-Mast, J.** (2006): "Six Sigma and competitive advantage", *Total Quality Management*, Vol. 17, No 4, 455-464.
- Deming, E.** (1995): *Out of the crisis: Quality, Productivity and Competitive Position*, 7th. Ed, Cambridge.
- Deming, E.** (1986): *Out of the crisis: Quality, Productivity and Competitive Position*, Cambridge.
- Demirbag, M.; Tatoglu, E.; Tekinkus, M.; Zaim, S.** (2006): "An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance. Evidence from Turkish SME's", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 17, No. 6, pp. 829-847

Dierickx, I.; Cool, K. (1989): "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, Vol. 35, pp. 1504-1513.

Douglas, T. y Judge, W. (2001): "Total quality management implementation and competitive advantage: The role of structural control and exploration", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 1, pp. 158-169.

Eisenhardt, K.M; Martin J.K. (2000): "Dynamical capabilities. What are they?" *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 1; pp. 1105-1121.

Escanciano, C.; Fernandez, E.; Vásquez, C. (2001): "Influence of ISO 9000 certification on the progress of Spanish industry towards TQM", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18, No. 5, pp. 481-494.

Escrig, A (2004): "TQM as a competitive factor. A theoretical and empirical analysis", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21, No. 6, pp. 612-637.

Escrig, A (2001): "Efectos de la dirección de calidad en los resultados: El papel mediador de las competencias distintivas", Tesis Doctoral, Universidad Jaume I, España.

Escrig, A.; Bou, J.; Roca, V. (2001): "Measuring the relationship between total quality management and sustainable competitive advantage: A resource-based view", *Total Quality Management Journal*, Vol.12, No.7&8, pp. 932-938.

Feigenbaum A. (1991): *Control Total de la Calidad*, Compañía Editorial de la Calidad, México.

Fernández, Z.; Suarez, I. (1996): "La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.5, No. 3, pp.73-92.

Ferrando, M., Granero, J. (2008): *Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia*, 2ª. Edición, Fundación Confemetal, España.

Ferreira, J.; Garrido, S; Fernandez, R., (2011): "Contribution of Resource-Based View and entrepreneurial orientation on small firm growth", *Cuadernos de Gestión*, Vol. 11, no. 1, pp. 95-116.

Flynn, B. Schroeder, R.; Sakakibara, S. (1994): "A framework for quality management research and an associated measurement instrument", *Journal of Operations Management*, Vol. 11, No. 4, pp. 229-366.

FMI (2011): International Monetary Fund, *World economic outlook database, April 2011*.

Fornell, C.; Larcker, D. (1981): "Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error". *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, February, pp. 39-50.

Fotopoulos, C.; Psomas, E.; Vouzas, F. (2010), "Investigations total quality management practice's inter-relationships in ISO 9001:2000 certified organisations", *Total Quality Management*, Vol. 21, No 5, 503-515.

Fotopoulos, C.; Psomas, (2009): "The impact of soft and hard TQM elements on quality management results", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.26, No. 2, pp. 150-163.

Fuentes, M.; Llórens, J.; Molina, L. (2006): "TQM, strategic orientation and organizational performance: The case of Spanish companies", *Total Quality Management*, Vol.17, No 3, pp. 303-323.

Gandara, J.; Fraiz, J.; Alén, M. (2005): *Hoteles sostenibles para destinos sostenibles. La calidad hotelera como instrumento para la sostenibilidad*, UNIRIOJA U.

García, P.; Parra, G.; Ruiz, M. (2010): "Capital social y comportamiento pionero: El papel mediador de las capacidades tecnológicas y de marketing", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, No. 45, pp.9-42.

García, J.; Ramirez, M. (2010): "Increasing the organizational performance benefits of TQM: An approach based on organizational design", *Total Quality Management*, Vol. 21, No 4, 363-382.

García, F. (2005): "Diferencias regionales y estructurales de reputación en la empresa hotelera española", *Cuadernos de Turismo, Universidad La Laguna*, Vol. 15, pp. 135-148.

García, J.; Gargallo, A.; Pastor, G.; Ramirez, M. (2004): "Total quality management in firms: Evidence from Spain", *The Quality Management Journal*, Vol.11 No.3, pp.20-32.

- Gomez, M.** (2010): "Teoría de los recursos y estrategia del marketing: Aplicación al sector bancario español", *Dirección y Organización*, Universidad Autónoma de Madrid, No.8, pp. 83-93.
- Gotzamani, K.; Theodorakioglou, Y.; Tsiotras, G.** (2006): "A longitudinal study of the ISO 9000 (1994) series' contribution towards TQM in Greek industry", *The TQM Magazine*, Vol.18, No.1, pp. 44-54.
- Gotzamani, K.; Tsiotras, G.** (2002): "The true motives behind ISO 9000 certification Their effect on the overall certification benefits and their term contribution towards TQM", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.19, No. 2, pp.151-69.
- Grant, R.** (2007): *Contemporary Strategy Analysis*, 6a. Ed.,Wiley-Blackwell.
- Grant, R.** (1996): "Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration", *Organization Science*, Vol. 7, No. 4, pp. 375-387.
- Grant, R.** (1991): "The Resource-Based Theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", *California Management Review*, Vol. 33, pp. 144-135.
- Grapentine, T.** (1994): "Problematic Scales", *Marketing Research*, Vol.6, No. 4, pp. 8-13.
- Gratacap, A.; Medan, P.** (2009): *Management de la production. Concepts, Methods, Cas*, 3ª. Ed. DUNOD, Paris.
- Hair, H.; Anderson, R.; Tatham R.; Black W.,** (1999): *Análisis multivariante*, Prentice Hall, Madrid.
- Hair, H.; Anderson, R.; Tatham R.** (2000): *Análisis multivariante de Datos*, 5ª. Ed.,Prentice Hall, Madrid.
- Hall, R.** (1993): "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 607-618.
- Hall, R.** (1992): "The strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 135-144.
- Hamel, G.; Prahalad, C.** (1994): "Competing for the future/Gary Hamel, C.K. Prahalad, Boston Mass", *Harvard Business School Press*.

Hardie, N. (1998): "The effects of quality on business performance", *Quality Management Journal*, Vol. 5, No. 3, pp. 65-83.

Hasan, M.; Kerr, R. (2003): "The relationship between total quality management practices and organizational performance in service organizations", *The TQM Magazine*, Vol.15 No.4, pp.286-291.

Hendricks, K.; Shingal, V. (2001): "Firm characteristics, Total Quality Management, and financial performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 19, pp. 269-285.

Hendricks, K.; Shingal, V. (1997): "Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards", *Management Science*, Vol. 43, pp.1258-1274.

Hellsten, U.; Klefsjo, B. (2000): "TQM as a management system consisting of values, techniques and tools" *The TQM Magazine*, Vol.12, pp.238-244.

Heras, I.; Marimon, F.; Casadesús, M. (2011): "Impact of quality improvement tools on the performance of firms using different quality management systems", *Revista Innovar*, Vol. 21, No. 42, pp. 161-174.

Heras, I.; Marimon, F.; Casadesús, M. (2009): "Impacto competitivo de las herramientas para la gestión de la calidad", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, No. 41, pp. 7-36.

Heras, I.; Arana, G.; Casadesús, M. (2006): "The impact of quality management in European companies' performance. The case of the Spanish companies", *European Business Review*, Vol. 18, No. 2, pp. 114-131.

Ho, H.; Lu, R. (2015): "Performance implications of marketing exploitation and exploration: Moderating role of supplier collaboration", *Journal of Business Research*, Vol. 68, pp. 1026-1034.

Hooley, G.; Greenley, G.; Cadogan, J.; Fahy, J. (2005): "The performance impact of marketing resources", *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 1, pp. 18-27.

Hughes, T.; Williams, T.; Ryall, P. (2000), "It is not what you achieve it is the way you achieve it", *Total Quality Management*, Vol. 11 No. 3, pp. 329-40.

Idris, F. (2011): "Total quality management (TQM) and sustainable company performances: examining the relationship in Malaysian firms", *International Journal of Business and Society*, Vol. 12, No. 1, pp. 31-52.

Ishikawa, K. (1994): *Introducción al control de calidad*, Díaz de Santos, Madrid.

Ishikawa, K. (1990): *¿Qué es el control total de calidad?, La modalidad japonesa*, Norma, Barcelona.

Ivanov, C.; Avasilcai, S. (2014): "Performance measurement models: an analysis for measuring innovation process performance", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.124, pp. 397-404.

Jabaloyes, J.; Carot, J.M.; Carrion, A. (2010): *Introducción a la Gestión de la Calidad*", Departamento de Estadística e Investigación Operativa Aplicadas y Calidad, Universidad Politécnica de Valencia, REPROVAL, S.L.

Jarrar, N.; Smith, M. (2014): "Innovation in entrepreneurial organizations: A platform for contemporary management change and a value creator", *The British Accounting Review*, Vol.46, pp. 60-75.

Javidan, M. (1998): "Core competence: What does it mean in practice?", *Long Range Planning*, 31, No.1, 60-71.

Jones, R.; Arndt, G.; Kustin, R. (1997): "ISO 9000 among Australian companies: Impact of time and reasons for seeking on perceptions of benefits received", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.14, No. 2/3, pp. 100-117.

Joreskov, K. (1969): "An approach to confirmatory maximum likelihood factor analysis", *Psicometrica*, Vol. 34, pp. 183-202.

Jung, J.Y.; Wang, Y.J.; Wu, S. (2009): "Competitive strategy, TQM practice, and continuous improvement of international project management, A contingency study", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.26, No. 2, pp. 164-183.

Juran J. (1986): "A universal approach to managing for quality-the quality trilogy", *Quality Progress*, Vol. 19, No. 8, pp. 19-24.

Juran J.; Gryna, F. (1995): "Análisis y planeación de la calidad. Del desarrollo del producto al uso", McGraw-Hill, México.

Kanji, G.; Tambi, A. (1999): "Total Quality Management in UK higher", *Total Quality Management*, Vol.10, No.1, pp. 129-153.

Kaynak, H. (2003): "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance", *Journal of Operations Management*, Vol.21, No.4, pp.405-435.

Khamalah, J.; Lingara J B. (2007): "TQM in the service sector: A survey of small businesses", *Total Quality Management Journal*, Vol.18, No.9, pp.973-982.

Khan, J. (2003): "Impact of total quality management on productivity", *The TQM Magazine*, Vol.15 No.6, pp. 374-380.

Khodakarami, F.; Chan, Y. (2014): "Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation", *Information & Management*, Vol.54, pp. 27-42.

Kim, D.; Kumar, V.; Murphy, S. (2010): "European foundation for quality management business excellence model: an integrative review and research agenda", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.27, No. 6, pp. 684-701.

Knudsen, C. (1996): "Introduction: The competence perspective: Historical view", En Foss, N. & Knudsen, C. *Towards a competence theory of the firm*, Routledge London and New York, pp. 13-37.

Kumar, U; Choisne, F; Grosbois, D.; Kumar, V. (2009b): "Impact of TQM on company's performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21 No. 10, pp. 1326-42.

Kumar, U; Choisne, F; Grosbois, D.; Kumar, V. (2009a): "Continuous improvement of performance measurement by TQM adopters", *Total Quality Management*, Vol.26, No.1, pp.623-37.

Lado A., Boyd N.; Wright P. (1992): "A competency-based model of sustained competitive advantage: Toward a conceptual integration", *Journal of Management*, Vol. 18, No. 1, pp. 77-91.

Lagrosen, Y.; Lagrosen, S. (2005): "The effects of quality management—a survey of Swedish quality professionals ». *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, pp. 940-952.

Lakhal, L.; Pasin, F. (2008): "The direct and indirect impact of product quality on financial performance: A causal model", *Total Quality Management*, Vol.19, No.10, pp. 1087-1099.

Lau, R.; Anderson, C. (1998): "A three-dimensional perspective of Total Quality Management", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 15. No. 1, pp. 85-98.

Lee, T.; Leung, H.; Chyang, K. (1999): "Improving quality management on the basis of ISO 9000", *The TQM Magazine*, Vol. 11, No. 2, pp. 88-94.

Lemak, D.; Reed, R. (1997): "Commitment to Total Quality Management: Is there a relationship with firm performance?" *Journal of Quality Management*, Vol. 2, No. 1, pp. 67-87.

Leonard, D.; Mc. Adam, R. (2003): "An evaluative framework for TQM dynamics in organizations", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.23 No.6, pp. 652-677.

López, G. (2006): "Perspectivas para el análisis de la innovación: Un recorrido por la teoría", *Cuad. Adm. Bogotá* (Colombia), Vol. 19, No. 31, pp. 243-273.

López, V. (2003): "An alternative methodology for testing a Resource-Based View linking intangible resources and long-term performance", *The Irish Journal of Management*, pp. 49-66.

Lupo, T. (2013): "A fuzzy ServQual based method for reliable measurements of education quality in Italian higher education area", *Expert Systems with Applications*, Vol.40, pp. 7096-7110.

Llach, J.; Casadesus, M.; Marimon F. (2011): "Relationship between Quality-Management Systems and organizational innovations", *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, Vol. 21, No. 1, pp. 52-66

Llopis, J.; Tari, J. (2003): "The importance of internal aspects in quality improvement", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.20, No.3, pp.304-324.

Llorens, F.; Verdú, A.; Molina, L. (2003): "Factors affecting the relationship between total quality management and organizational performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.20, No.2, pp.189-209.

Malaver, F. y Vargas, M. (2003): "Marco teórico y metodológico para el estudio de casos de innovación", *La innovación tecnológica en la industria colombiana: un estudio en dos cadenas industriales*, Bogotá CEJA, pp. 29-59.

Malevski, Y.; Razotto, A. (1995): Proyecto Gestión de la Calidad Total, OEA-GTZ, 1ª. Ed.

Martin, G.; Navas, J. (2006): La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas sostenibles", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.12, No. 3, pp. 29-39.

Martínez, R.; Charterina, A.; Araujo, A. (2010): "Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: Capacidades directivas de innovación, marketing y calidad", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.16, No. 2, pp. 165-188.

Martinez-Costa, M.; Martinez-Lorente, A. (2008): "Sistemas de gestión de calidad y resultados empresariales: una justificación desde las teorías institucionales y de recursos y capacidades", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol.11, No.34, pp.7-30.

Martinez-Lorente, A; Dewhurst, F.; Gallego, A. (2000), "Relating TQM, marketing and business performance: an exploratory study", *International Journal of Production Research*, Vol. 38 No.14, pp.327-346.

MBNQA (2011): *Malcolm Baldrige National Quality Award. Criteria for Performance Excellence*, United States Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology, Washington, DC, USA.

Molina Azorin, J.; López, M.; Pereira, J.; Pertusa, E.; Tari, J. (2012): "Métodos híbridos de investigación y dirección de empresas: ventajas e implicaciones", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol.15, pp. 55-62.

Morales, P. (2011): "Tamaño necesario de la muestra: ¿Cuántos sujetos necesitamos?", *Estadística aplicada a las Ciencias Sociales*, Universidad Pontificia Comillas.

Moreno-Luzón, M.; Peris, F., González, (2000): "Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y Análisis de Casos", Ed. Prentice Hall, Madrid.

Mueller, R. (1996): "Basic principles of structural equation modeling. An introduction to LISREL and EQS", Springer Texts in Statistics, New York.

Muñoz, J.; Calderon, G. (2008): "Gerencia y competencias distintivas dinámicas en instituciones prestadoras de servicios de salud", *Rev. Polit. Salud*, Vol. 7, No. 15, pp.131154.

Murat, J.; Yasin, M.; Zimmerer, T. (2004): "TQM Practices in service organizations: An exploratory study into the implementation, outcome and effectiveness", *Managing Service Quality*, Vol. 14. No. 5, pp. 377-389.

Nair, A. (2006): "Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance implications, for quality management theory development", *Journal of Operations Management*, Vol. 56, No.1, pp.1-13.

Nakata, Ch.; Zhu, Z.; Kraimer, M. (2008): "The complex contribution of information technologies capability to business performance", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 20, No. 4, pp. 485-506.

Nath, P.; Nacchiapan, S.; Ramanathan, R. (2010): The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view, *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, pp.307-329.

Nelson, R.; Winter, S. (1982): "An evolutionary theory of economic change", Harvard University Press, Cambridge, MA.

Nieves, J.; Haller, S. (2014): "Building dynamic capabilities through knowledge resources", *Tourism Management*, Vol.40, pp.224-232.

Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995): "*The Knowledge-Creating Company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*", New York: Oxford University Press.

Oakland, J.; Tanner, S. (2008): "The relations between business excellence and performance-an empirical study using Kanji's Leadership Excellence Model", *Total Quality Management*, Vol. 19, No. 7, pp. 733-749.

Ooi, K. (2014): "TQM: A facilitator to enhance knowledge management?A structural analysis", *Expert Systems with Applications*, Vol. 41, pp. 5167-5179.

Ooi, K.; Cheah, W.; Lin, B.; The, P. (2012): "TQM practices and knowledge sharing: An empirical study of Malaysia's manufacturing organizations", *Asia Pac J. Manag.*, Vol. 29, pp. 59-78.

Ordoñez, P.; Lytras, M. (2008): "Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage"; *Journal of Knowledge Management*, Vol.12, No.6, pp. 48-55.

Ouakouak, M.; Ouedraogo, N.; Mbengue, A. (2014): "The mediating role of organizational capabilities in the relationship between middle managers' involvement and firm performance: A European study, *European Management Journal*, Vol.32, pp.305-318.

Palacios, D. (2002): "*La creación de competencias distintivas dinámicas mediante la gestión del conocimiento y su efecto sobre el desempeño: análisis empírico en las industrias de biotecnología y telecomunicaciones*", Tesis Doctoral, Universidad Jaime I de Castellón, España.

Paz-Salmador, M.; Bueno, E.; Maranhao, R. (2008): "Total quality management: A critical analysis from a complexity approach", *Total Quality Management*, Vol. 19, No. 5, pp. 513-533.

Pearce II, J.; Robinson, R. (2011): "*Strategic management: formulation, implementation and control*" (12th edition), Mc. Graw Hill, New York.

Penrose, E. (1959): "*The theory of the growth of the firm*". New York: Wiley.

Pereira, J.; Claver, E.; Molina, J.; Tarí, J. (2012): "Quality management, environmental management and firm performance: direct and mediating effects in the hotel industry", *Journal of Cleaner Production*, Vol.37, 82-92.

Peter, G.; Churchill, G. (1986): "Relationship among research design choices and psychometric properties of rating scales: a Meta-analysis", *Journal of Marketing Research*, Vol. 23, pp. 1-10.

Peteraf, M. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view"; *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 179-191.

Porter, M. (1995): "*Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*", CECSA, Vigésima reimpresión, México (1ª. Edición 1982).

Porter, M. (1993): "*La ventaja competitiva de las naciones*", VERLAP S.A., Buenos Aires Argentina.

Porter, M. (1985): *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction*, The Free Press, New York.

Powell, T. (1995), "Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 15-37.

Prahalad, C.K; Hamel, G. (1990): "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, pp. 79-93.

Prajogo, D.; Sohal, A. (2006): "The integration of TQM and technology/R&D management in determining quality and innovation performance", *Omega*, Vol.34, pp.296-312.

Prajogo, D.; Sohal, A. (2003): "The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: An empirical examination", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.20, No.8, pp.901-918.

Price, F. (1989): "Out of Bedlam: Management by quality Leadership", *Management Decision*, Vol. 27, pp15-21.

Rahman, S. (2004): "The future of TQM is past. Can TQM be resurrected", *Total Quality Management*, Vol.15, No.4, pp.411-422.

- Rahman, S.** (2001): "A comparative study of TQM practice and organizational performance on SMEs with and without ISO 9000 certification", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.18, No.1, pp. 35-49.
- Reed, E.; Lemak, D.; Mero, N.** (2000): "Total quality management and sustainable competitive advantage", *Journal of Quality Management*, Vol. 5, No. 5, pp. 5-26.
- Reed, E.; Lemak, D; Montgomery, J.** (1996): "Beyond process: TQM content and firm performance", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 173-201.
- Roca, V.; Bou, J.** (2006): "El concepto de ajuste en dirección de empresas: Definición, metodología e hipótesis", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 12, No. 3, pp.11135-2533.
- Roldán, J.; Leal-Rodríguez, A.; Leal, A.** (2012): "The influence of organizational culture on the Total Quality Management programme performance", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 18, pp.183-189.
- Ruiz-Carrillo, J.; Fernández-Ortiz, R.** (2005): "Theoretical Foundation of the EFQM Model: The Resource-based View", *Total Quality Management*, Vol. 16, No 1, 31-55.
- Rumelt, R.; Schendel, D.; Teece, D.** (1991): "Strategic management and economics", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 5-29.
- Samson, D.; Terziovski, M.** (1999): "The relationship between total quality management practice and organizational performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 17, pp. 393-409.
- Savory, C.** (2006): "Translating knowledge to build technological competence", *Management Decision*, Vol. 44, No. 8, pp. 1052-1075.
- Selznick, P.** (1957): *Leadership in administration: A sociological interpretation*, New York. Harper & Row.
- Serrano, A.; López, M.; Gómez, R.** (2007): "Gestión de la calidad y turismo: Revisión e implicaciones para futuras investigaciones", *Cuadernos de Turismo*, No. 20, Universidad de Murcia, España, pp. 251-266.

- Silva, C.; Schiattino, I.** (2008): "Modelos de ecuaciones estructurales ¿Qué es eso?", *Ciencia & Trabajo*, Universidad de Chile, Año 10, No. 29, pp.106-110.
- Sila, I.; Ebrahimpour, M.** (2005): "Critical linkages among TQM factors and business results", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.25, pp. 940-952.
- Singels, J.; Ruel, G.; Van De Water, H.** (2001): "ISO 9000 series.Certification and performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.18, No.1, pp.62-75.
- Singer, M.; Donoso, P.** (2009): "If prevention is better than cure, why do firms do the opposite?" *Total Quality Management*, Vol. 20, No. 9, pp. 905-919.
- Snow, C.; Hrebiniak, L.** (1980): "Strategy, Distinctive Competencies, and Performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, pp. 317-336.
- Sun, H.** (2000): "Total Quality Management, ISO 9000 certification and performance improvement"; *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.17 No.2, pp.168-179.
- Sun, H.** (1999): "The patterns of implementing TQM versus ISO 9000 at the beginning of the 1990's"; *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.16, No.3, pp.201-214.
- Sun, H.; Sapphire, L.; Ho, K.** (2004): "The trajectory of implementing ISO 9000 standards versus total quality management in Western Europe", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.21 No.2, pp.131-153.
- Sureschandar, G.; Rajendran, C.; Anantharaman, R.** (2003): "The influence of total quality service age on quality and operational performance", *TQM & Business Excellence*, Vol. 14 No.9, pp.1033-1052.
- Sureschandar, G.; Rajendran, C.; Anantharaman, R.** (2002): "The relationship between management's perception of total quality service and customer perceptions of service quality", *Total Quality Management*, Vol. 13, No. 1, pp. 69.
- Sureschandar, G.; Rajendran, C.; Anantharaman, R.** (2001): "A conceptual model for total quality management in service organizations", *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 3, pp. 343-363.

Talib, F.; Rahman, Z. (2012): "Total quality management practices in manufacturing and service industries: A comparative study", *Int. J. Advanced Operations Management*, Vol.4, No.3, pp. 155-176.

Tari, J.; García, M. (2009): "Dimensiones de la gestión del conocimiento y de la gestión de la calidad: Una revisión de la literatura", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 15, No. 3 pp.135-148.

Tari, J.; López, M.; Molina, J. (2007): "El proceso de autoevaluación según el modelo EFQM en una PYME", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.13, No. 2, pp. 203-216.

Tari, J. (2005): "Components of successful total quality management", *The TQM Magazine*, Vol. 17, No. 2, pp. 182-194.

Tari, J. (2000): *Calidad total: Fuente de ventaja competitiva*, Publicaciones Universidad de Alicante, Compobell, S.L.-Murcia.

Taylor, W.; Wright, G. (2003): "The impact of senior manager's commitment on the success of TQM programs.An empirical study", *International Journal of Manpower*, Vol.24 No.5, pp.535-550.

Teece, D. (2007): "Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.

Teece, D.; Pisano, G. (1998): "The dynamic capabilities of firms: An introduction", *The Political Economy of Science, Technology and Innovation*, Oxford University Press.

Teece, D.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997): "Dynamical capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7; pp. 509-533.

Teece, D.; Pisano, G. (1994): "The dynamic capabilities of firms: An introduction", *Industrial and Corporation Change*, Vol. 3, No. 3, pp.537-555.

Terziovski, M.; Power, D.; Sohal, A. (2003): "The longitudinal effects of the ISO 9000 certification process on business performance", *European Journal of Operational Research*, Vol. 146, pp. 580-595.

Terziovski, M.; Samson, D. (2000): "The effect of company size on the relationship between TQM strategy and organizational performance", *The TQM Magazine*, Vol. 12 No.2, pp.144-149.

Terziovski, M.; Samson, D. (1999): "The link between total quality management practice and organizational performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 16 No.3, pp.226-237.

Urgal, B. (2005): "Algunas reflexiones de síntesis sobre la evaluación del carácter estratégico de los recursos y capacidades de la empresa", *Cuadernos de CC.EE y EE.*, No. 48, pp. 35-59.

Uriel, E.; Aldás, J. (2005): "*Análisis Multivariante Aplicado. Aplicaciones al Marketing, Investigación de Mercados, Economía, Dirección de Empresas y Turismo*", Edit. Thompson, España.

Valle, S.; Gomes, A.; Dos Santos, M. (2007): "*Metodología de avaliacao de necessidade futura de competencias essenciais em organizations de P&D, com base no proceso de geracao do conhecimento*", *POT*, Vol. 7, No.2, pp5-29

Van Der Wiele, T.; Van Waarden, J.; Brown, A.; Steimle U.; Zink, K. (2009): "An international comparison of the perceptions about the revised ISO 9000 quality systems standards", *The TQM Magazine*, Vol. 30 No.4, pp.393-408.

Venkatraman, N.; Ramanujan, V. (1986): "Measurements of business performance industry research: a comparison of approaches", *Academy of Management Review*, Vol. 11 No. 4, pp.801-814.

Vorria, E.; Bohoris, G. (2009): "Criteria requirements of the European business excellence model: a suggested approach", *The TQM Journal*, Vol. 21, No.2, pp.116-126.

Wang, C.; Chen, K.; Chem, S. (2012): "Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors", *International Journal of Hospitality Management*, 31, 119-129.

Wernerfelt, B. (1984): "A resourced based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.

Yang, C. (2006): "The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management", *The TQM Magazine*, Vol. 18, No. 2, pp. 162-173.

Yu, W.; Ramanathan, R.; Nath, P. (2014): "The impacts of marketing and operations capabilities on financial performance in the UK retail sector: A resource-based perspective", *Industrial Marketing Management*, Vol. 43, pp. 25-31.

Yusuf, Y.; Gunasekaran, A.; Dan, G. (2007): "Implementation of TQM in China and organization performance: An empirical investigation", *Total Quality Management*, Vol. 18 No. 5, pp. 509-530.

Zahra, S.; Sapienza, H.; Davidsson, P. (2006): "Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review model and research agenda", *Journal of Management Studies*, 43(4), pp.2022-2380.

Zhang, D.; Linderman, K.; Schroeder, R. (2012): "The moderating role of contextual factors on quality management practices", *Journal of Operations Management*, 30, 12-23.

Zhang, Z. (2000): "Developing a model of quality management methods and evaluating their effects on business performance", *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 129-137.

CAPÍTULO 8

ANEXOS

8.1 Cuestionarios

8.1.1 Dirección de la Calidad (Principios)

Por favor, indique el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones con respecto a la situación de su empresa. Si está totalmente de acuerdo marque 7, si está completamente en desacuerdo marque 1, si no está definida marque un número intermedio.

	Totalmente de acuerdo						
	De acuerdo						
	Medio de acuerdo			Ni acuerdo ni desacuerdo			
	Medio desacuerdo		Desacuerdo		Totalmente desacuerdo		
	1	2	3	4	5	6	
El objetivo principal de toda empresa debe ser satisfacer las necesidades de los clientes	1	2	3	4	5	6	7
Sólo la satisfacción de los clientes actuales y futuros garantiza el éxito competitivo de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
No se puede gestionar de manera efectiva si no se cuenta con información sobre los clientes	1	2	3	4	5	6	7
Toda estrategia competitiva debe dirigirse a aumentar el valor para el cliente	1	2	3	4	5	6	7
La alta dirección debe involucrarse en todo el proceso de mejora continua aunque este proceso no afecte a las actividades propias de la dirección	1	2	3	4	5	6	7
La mejora continua es necesaria incluso cuando se están obteniendo buenos resultados	1	2	3	4	5	6	7
Sólo a través de un procedimiento sistemático de planificación, evaluación y control que permita evaluar los progresos alcanzados, es posible la mejora continua en la empresa	1	2	3	4	5	6	7
Implantar correctamente cualquier iniciativa de mejora significa llegar a una situación donde ya no es posible mejorar ningún aspecto de la organización	1	2	3	4	5	6	7
No es posible la mejora continua si no se establece un sistema de indicadores sobre el desempeño	1	2	3	4	5	6	7
Sólo se consigue la involucración de los trabajadores si los directivos son los primeros en comprometerse predicando con el ejemplo	1	2	3	4	5	6	7
Delegar autoridad a los empleados y permitirles que asuman la responsabilidad en su trabajo aumenta su compromiso y su eficiencia y eficacia en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
La fijación de los objetivos debe ser consensuada con los trabajadores afectados	1	2	3	4	5	6	7
Los trabajadores son quienes mejor conocen su trabajo y pueden hacer importantes aportaciones en su desempeño	1	2	3	4	5	6	7
No es posible la elaboración de políticas y estrategias sin tener en cuenta a toda la organización, incluyendo proveedores y clientes	1	2	3	4	5	6	7
No es posible gestionar la empresa sin identificar los procesos de la organización y sus interrelaciones	1	2	3	4	5	6	7
La estrategia y política de calidad afecta a toda la organización y repercute en la forma de concebir y gestionar la empresa	1	2	3	4	5	6	7

8.1.2 Dirección de la Calidad (Prácticas)

Por favor, indique el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones con respecto a la situación de su empresa. Si está totalmente de acuerdo marque 7, si está completamente en desacuerdo marque 1, si no está definida marque un número intermedio.	Totalmente de acuerdo						
	De acuerdo						
	Medio de acuerdo						
	Ni acuerdo ni desacuerdo						
	Medio desacuerdo						
	Desacuerdo						
	Totalmente desacuerdo						
	1	2	3	4	5	6	7
Se utiliza un sistema estandarizado para el tratamiento de quejas y reclamaciones de los clientes							
En el proceso de formulación de la estrategia de la empresa se consideran los requerimientos y necesidades de los clientes							
Se utiliza un procedimiento formal (encuestas, buzones de sugerencias, estudio mercado, informes comerciales) para analizar la existencia de posibles cambios en las necesidades y expectativas de los clientes							
A cada una de las áreas de la empresa se les proporciona un resumen con información sobre quejas y satisfacción de sus clientes internos y externos							
Se identifican, definen y documentan los métodos de trabajo y los procesos							
Las manuales de calidad y de procedimientos se revisan periódicamente							
Se miden los costes de calidad y de no calidad							
Se llevan a cabo actividades de autoevaluación de manera periódica							
Se utilizan informaciones y/o datos procedentes del benchmarking para establecer estándares y objetivos de mejora							
Se utiliza un sistema de indicadores para revisar los cambios introducidos en los procesos							
El equipo directivo participa e impulsa los esfuerzos de mejora							
Las personas reciben formación específica sobre dirección de calidad							
Se ponen en marcha acciones para identificar las necesidades de recursos y de información de todo el personal de la empresa							
La información sobre los resultados de calidad está rápidamente disponible para todos los empleados							
La empresa comunica formalmente su política y estrategia a todos sus empleados							
Se fomentan los sistemas de trabajo en equipo							
Se establecen procedimientos (como encuestas o conversaciones directas) para conocer la opinión y satisfacción de nuestros empleados							
La dirección comunica y reconoce formalmente los logros de sus colaboradores							
Directivos y supervisores permiten a los empleados tener una alta autonomía y autocontrol sobre sus actuaciones							
La alta dirección participa en la formación en calidad liderando y enseñando al siguiente nivel en la organización							
Los objetivos de calidad de la empresa están claramente basados y relacionados con los planes estratégicos a largo plazo							
La política de calidad se despliega a través de objetivos medibles y cuantificables por áreas, departamentos y grupos de trabajo							
La elaboración de los planes e indicadores financieros y operativos se realiza teniendo en cuenta la política y estrategia							
Existe un sistema definido de distribución de información al personal, clientes y proveedores de acuerdo a las necesidades detectadas							
La empresa utiliza un consejo de calidad formado por representantes de todas las áreas y niveles de la empresa							
Se establecen acuerdos de calidad concertada con nuestros proveedores							
Todas las personas en la organización tienen identificados quiénes son sus proveedores							

8.1.3 Competencias Distintivas en Marketing

Por favor, indique el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones con respecto a la situación de su empresa. Si está totalmente de acuerdo marque 7, si está completamente en desacuerdo marque 1, si no está definida marque un número intermedio.	Totalmente de acuerdo						
	Bastante de acuerdo						
	Parcialmente de acuerdo						
	Neutral						
	Parcialmente en desacuerdo						
	Bastante en desacuerdo						
Completamente en desacuerdo							
	1	2	3	4	5	6	7
Capacidad para obtener información de los clientes y los mercados actuales	1	2	3	4	5	6	7
Capacidad para identificar oportunidades de nuevos clientes y mercados, y para recoger información sobre ellos	1	2	3	4	5	6	7
Capacidad para obtener información de los competidores	1	2	3	4	5	6	7
Capacidad para identificar las tendencias del negocio	1	2	3	4	5	6	7
Exactitud de las previsiones de ventas y rentabilidad	1	2	3	4	5	6	7
Conciencia por la empresa de sus fortalezas en marketing	1	2	3	4	5	6	7
Conciencia por la empresa de sus debilidades en marketing	1	2	3	4	5	6	7
Eficacia del proceso de planificación comercial	1	2	3	4	5	6	7
Asignación de recursos al departamento de marketing	1	2	3	4	5	6	7
Capacidad para integrar las actividades de marketing	1	2	3	4	5	6	7
Habilidad para segmentar los mercados objetivo	1	2	3	4	5	6	7
Habilidad para diferenciar la oferta de productos	1	2	3	4	5	6	7
Habilidad para diseñar, colaborar en el desarrollo y lanzar nuevos productos al mercado	1	2	3	4	5	6	7
Habilidad para prestar un servicio consistente y de calidad	1	2	3	4	5	6	7
Eficacia de la política de precios	1	2	3	4	5	6	7
Eficacia de la política de publicidad, promoción y relaciones públicas	1	2	3	4	5	6	7
Eficacia de la política de imagen de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
Eficacia de la política de marca de producto	1	2	3	4	5	6	7
Habilidad para seleccionar las mejores ubicaciones para las instalaciones comerciales	1	2	3	4	5	6	7
Eficacia de la contención/reducción de costes de marketing	1	2	3	4	5	6	7
Eficacia del proceso de evaluación y control de las actividades de marketing	1	2	3	4	5	6	7
Capacidad para distribuir los productos ampliamente	1	2	3	4	5	6	7

8.1.4 Desempeño Organizativo

Por favor, evalúe de 1 a 5 los siguientes aspectos con relación a sus competidores (marque un 5 si es Sobresaliente, mucho mejor que la competencia y un 1 si es muy malo, los peores de la industria; marque un número intermedio en otro caso)	Sobresaliente, mucho mejor que la competencia				
	Notable, por encima de la competencia				
	Normal, en el promedio de la competencia				
	Malo, por debajo de la competencia				
	Muy malo, somos de los peores de la industria				
La calidad del producto o servicio	1	2	3	4	5
El éxito de nuevos productos o servicios	1	2	3	4	5
La tasa de retención de clientes	1	2	3	4	5
El nivel de ventas	1	2	3	4	5
El retorno sobre capital	1	2	3	4	5
El margen bruto de utilidad	1	2	3	4	5
El retorno sobre inversión	1	2	3	4	5