

Influencias de los entornos institucional y relacional sobre la adopción de la gestión de la calidad total: el caso de Sevillana

José María González González
Universidad de Sevilla

RECIBIDO: 3 de julio de 2006

ACEPTADO: 12 de septiembre de 2007

Resumen: La Gestión de la Calidad Total (TQM) ha sido adoptada por numerosas organizaciones en las dos últimas décadas. Desde la perspectiva del Nuevo Institucionalismo, Kostova y Roth (2002) identificaron varios patrones de adopción de las prácticas empresariales. Siguiendo este marco teórico, nos proponemos conocer cómo cambian los patrones de adopción de la TQM en las organizaciones en función de la variación de los componentes de sus entornos institucional y relacional.

Para ello, hemos desarrollado un estudio de caso longitudinal en una compañía del sector eléctrico español que desde principios de los 90 se comprometió fuertemente con la TQM, siendo absorbida a mediados de esta década por el grupo empresarial líder del sector. Nuestros resultados ponen de manifiesto la influencia que tuvieron los componentes de los entornos de la organización estudiada y su evolución sobre el patrón de adopción de la TQM, así como la contribución de los isomorfismos mimético y normativo a la difusión de esta práctica empresarial entre las organizaciones del sector.

Palabras clave: Gestión de la calidad total / Nuevo institucionalismo / Adopción de prácticas empresariales.

Influences of Institutional and Relational Contexts on Adoption of Total Quality Management: The Case of Sevillana

Abstract: Total Quality Management (TQM) has been adopted by many organizations in the last two decades. From the New Institutionalism perspective, Kostova and Roth (2002) identified several patterns of practice adoption. Following this theoretical approach, our aim is to understand the changes on patterns of TQM adoption in function of the variation of institutional and relational contexts.

For it, we have conducted a longitudinal case study in a Spanish electricity company that was strongly engaged to TQM since the beginning of 90s. This company was acquired in the middle of 90s by the first business group of the Spanish electricity sector. Our results evidence the influence of the evolution of institutional and relational components on the pattern of TQM adoption of this organization. Also, our results show the contribution of the mimetic isomorphism and normative isomorphism to the diffusion of TQM among organizations of the industrial sector.

Key Words: Total quality management / New institutional theory / Adoption of organizational practices.

INTRODUCCIÓN

En las dos últimas décadas, diversas prácticas empresariales, tales como *Just in Time* (JIT), *Business Process Reengineering* (BPR), *Activity Based Management* (ABM), o *Total Quality Management* (TQM), han experimentado una amplia difusión entre las organizaciones (Rigby, 2001). La TQM, en particular, se ha difundido como una filosofía de gestión integral que, en base a la mejora de la calidad, contribuye al incremento de la competitividad de la organización y de sus beneficios (Powell, 1995; Maloney y Stower, 1999). En relación a esta práctica empresarial se han examinado diversos aspectos, entre otros, los principios en los que se fundamenta (Brocka y Brocka, 1992; Dean y Bowen, 1994; Boaden, 1997; Morrow, 1997), las técnicas y herramientas que incorpora (Kelada, 1999; Tari y Sabater, 2004; Thia *et al.*, 2005), su proceso de implantación (Ciampa, 1992; Lloréns y Fuentes, 2000; Ghobadian y Gallea, 2001), los

factores de éxito y fracaso (Porter y Parker, 1993; Leal, 1997; Salegna y Fazel, 2000; Sohal y Terziovski, 2000; Montwani, 2001; Taylor y Wright, 2003; Venkateswarlu y Nilakant, 2005), y los beneficios y costes de su implantación (McDonnell, 1992; Ezzamel, 1994; Eriksson y Hansson, 2003; Yeung y Armstrong, 2003).

Asimismo, las razones que llevan a las organizaciones a adoptar la TQM ha recibido el interés de los investigadores, siendo considerada la Teoría del Nuevo Institucionalismo una perspectiva valiosa para abordar esta cuestión de investigación (Zeits *et al.*, 1999; Kostova y Roth, 2002). A este respecto, Westphal *et al.* (1997), Zbaracki (1998), Hoque y Alam (1999) y Sharma y Hoque (2002) ponen de manifiesto que junto a la mayor eficiencia técnica que pueda proporcionar la TQM, las organizaciones también proceden a su implantación para convertirse isomórficas con su entorno institucional, incrementando así su legitimidad frente a su entorno

y, en definitiva, garantizando su supervivencia, lo cual está en la línea de lo argumentado por los precursores del Nuevo Institucionalismo en el análisis organizativo (Meyer y Rowan, 1977; Powell y DiMaggio, 1983; 1991).

En un estudio en mayor profundidad, enfocado en particular en las empresas multinacionales, Kostova y Roth (2002) identifican y analizan desde el Nuevo Institucionalismo los factores que influyen en la adopción de una práctica empresarial impuesta por la sociedad matriz sobre sus empresas filiales, desarrollando para ello una investigación empírica sobre la adopción de la TQM. En su trabajo concluyen que la adopción está influida por distintos factores del entorno institucional externo y del entorno relacional interno de las filiales, estableciendo varios patrones de adopción en función de estos factores¹.

En el contexto español, son escasos los trabajos realizados en relación a la influencia del entorno institucional sobre la adopción y difusión de prácticas empresariales, entre los que podemos destacar los desarrollados por Fernández (2001) y Llamas *et al.* (2005) que analizan, respectivamente, las influencias sobre determinadas prácticas relativas a la gestión de recursos humanos y al desarrollo sostenible.

En nuestro trabajo, en particular, tomando como referencia el estudio de Kostova y Roth (2002), nos proponemos analizar los cambios de los patrones de adopción que puede experimentar la práctica empresarial TQM en el contexto español. Así pues, además de analizar los factores que pueden influir sobre la adopción inicial de la TQM por una organización, en este trabajo pretendemos, en el contexto del Nuevo Institucionalismo, dar respuesta a la siguiente cuestión: ¿cómo cambian los patrones de adopción de la TQM en las organizaciones en función de la variación de los componentes de sus entornos institucional y relacional?

Para alcanzar nuestro objetivo hemos desarrollado un estudio de caso longitudinal en una organización de electricidad española. Esta compañía adoptó y desarrolló un proyecto de TQM a inicios de los 90, quedando fuertemente comprometida con la calidad desde entonces. Posteriormente, a mediados de los 90 la compañía fue adquirida por el primer grupo multinacional de electricidad español, cuya sociedad matriz deci-

dió extender el proyecto de TQM al resto de las filiales del Grupo. Aunque nuestra compañía objeto de estudio mantuvo su propia identidad durante los primeros años posteriores a la adquisición, a finales de los 90 fue definitivamente absorbida por el Grupo e integrada en su estructura junto con el resto de filiales españolas, lo cual influyó en gran medida sobre el proyecto de TQM. Así pues, a diferencia del trabajo de Kostova y Roth (2002), donde la iniciativa de la TQM surge de la matriz y es impuesta a sus filiales, en nuestro trabajo consideramos aquella situación en la que una iniciativa de TQM adoptada y desarrollada por una filial es posteriormente adoptada por el grupo empresarial por decisión de la sociedad matriz.

El resto del trabajo se estructura como sigue: en la segunda sección presentamos los fundamentos de la TQM, así como la perspectiva del Nuevo Institucionalismo adoptada en el desarrollo de nuestro estudio. En la tercera sección detallamos la metodología de la investigación empleada. En la cuarta presentamos los resultados de nuestro estudio de caso, los cuales son analizados en la quinta sección. Finalmente, en la sexta exponemos las principales conclusiones e implicaciones para la gestión que se desprenden del estudio realizado y algunas de sus posibles extensiones.

ENFOQUE TEÓRICO

En esta sección, en primer lugar revisamos los fundamentos de la TQM, considerando sus orígenes, definición, principios, factores de éxito, enfoques y beneficios que reporta. En segundo lugar, exponemos los principales argumentos del Nuevo Institucionalismo, considerando en este contexto la adopción de prácticas empresariales por las organizaciones y, más en particular, la TQM.

FUNDAMENTOS DE LA TQM

Los antecedentes de la TQM podemos situarlos en los trabajos desarrollados por Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby, Ishikawa y Taguchi, reconocidos ampliamente en los ámbitos académico y profesional como los pioneros de la ges-

ción de la calidad (Baker, 2003). A pesar de la extensa literatura sobre TQM que se ha generado desde los años 80, en la actualidad no existe una definición de TQM que sea generalmente aceptada (Kujala y Lillrank, 2004). No obstante, por su carácter integrador y a los efectos del presente trabajo, entendemos la TQM como una práctica empresarial basada en la participación de todos los miembros de la organización para la obtención y conservación de la calidad total, concepto que desde la perspectiva prioritaria del cliente incluye: calidad del producto, volumen, administración, localización, interrelaciones e imagen, entrega puntual y rendimiento (Kelada, 1999).

La gestión particular implícita en la TQM abarca las actividades de planificación, dirección, organización, control y aseguramiento de la calidad (Kelada, 1999) y, según Brocka y Brocka (1992, p. 3), implica “*una forma de mejorar continuamente el rendimiento a cada nivel de operación, en cada área funcional de una organización, utilizando todos los recursos humanos y capital disponibles*”. Más específicamente, Dean y Bowen (1994), Morrow (1997) y Lloréns y Fuentes (2000) consideran que los principios básicos de la TQM son: 1) orientación al cliente, que implica el enfoque de la organización en la satisfacción de sus necesidades; 2) mejora continua, que conlleva la revisión constante de los procedimientos administrativos y técnicos con el fin de hacerlos cada vez mejores; y 3) trabajo en equipo, fomentando la colaboración de todos los miembros de la organización, clientes y proveedores.

Los factores reconocidos clave para la implantación adecuada de la TQM son diversos (Ross, 1993; Leal, 1997; Montwani, 2001; Taylor y Wright, 2003), destacando el liderazgo y compromiso de la alta dirección, la implicación de los clientes y los proveedores, el compromiso y participación de los empleados, la formación y adiestramiento en los principios de la calidad, la mejora de los procesos, la delegación de poder o *empowerment* y el *benchmarking*. Junto a estos factores, algunos trabajos han incidido en la necesidad de considerar la TQM desde una perspectiva cultural (v.g. Westbrook, 1993; Leal, 1997; Kujala y Lillrank, 2004; Boggs, 2004), ya que el éxito de la TQM depende también de la

adecuación de sus valores con los de la cultura organizativa.

Con respecto a la implantación y evaluación de los sistemas de calidad total, es posible distinguir varios enfoques que pueden considerarse compatibles y complementarios (Padrón, 1996). Un enfoque es el de los consultores y consiste en el seguimiento por parte de las organizaciones de las filosofías, principios y métodos propuestos por los pioneros de la calidad. Otro enfoque es el de la normalización, en el que las empresas siguen las normas de la serie ISO 9000 que recogen unas directrices de carácter general para la armonización de las actividades de gestión y aseguramiento de la calidad. Y un tercer enfoque es el de los premios a la calidad, en el que las empresas evalúan el grado de cumplimiento de una serie de criterios o listas de chequeo que aparecen en las bases de estos premios, sirviéndoles así como un instrumento de diagnóstico interno de la calidad². Según Kujala y Lillrank (2004), los dos últimos enfoques son los que han contribuido en mayor medida en los últimos años a la supervivencia y difusión de la TQM en las organizaciones.

La mayor parte de la literatura especializada reconoce los beneficios aportados por la TQM, identificados también como las razones que inducen a las organizaciones a su adopción. En este sentido, a la TQM se le atribuye, entre otros, la mejora de la competitividad y de la productividad, el aumento de la cuota de mercado, la mayor fidelidad de los clientes, la mejora de las relaciones de los empleados y la reducción de costes (Bellis-Jones, 1989; McDonnell, 1992; Lloréns y Fuentes, 2000; Eriksson y Hansson, 2003). Estos beneficios, no obstante, podríamos considerarlos de carácter técnico o, lo que es lo mismo, relacionados con la eficiencia organizativa. Como veremos en el próximo apartado, pueden existir también otros condicionantes relacionados con las normas y los comportamientos sociales que presionen a las organizaciones a adoptar la TQM.

TEORÍA DEL NUEVO INSTITUCIONALISMO

La Teoría Institucional se enfoca en la faceta simbólica de la organización y su entorno (Scott,

1987; Scott y Meyer, 1994; Selznick, 1996), y sostiene que las organizaciones necesitan acomodarse a las reglas y normas institucionales para legitimar su existencia (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983).

Las primeras formulaciones del Nuevo Institucionalismo han sido criticadas por enfocarse en la estabilidad y homogeneidad, obviando el rol del interés y la agencia en la configuración de la acción (DiMaggio, 1988). Estas críticas, sin embargo, han sido tenidas en cuenta en algunos estudios recientes sobre el Nuevo Institucionalismo (Oliver, 1991; Goodstein, 1994; Goodrick y Salancik, 1996; Kostova y Roth, 2002), donde el cambio institucional es considerado como una consecuencia tanto de las presiones del entorno de la organización, como de las acciones e interpretaciones de los actores organizativos.

El Nuevo Institucionalismo intenta explicar los cambios en las prácticas organizativas (entre otras, las de gestión) basándose en el isomorfismo institucional que hace referencia al mantenimiento por las organizaciones del poder y la legitimidad institucional (DiMaggio y Powell, 1983 y 1991). De este modo, la supervivencia de una organización no depende sólo de su eficiencia, sino también de su adecuación a las normas y comportamientos sociales aceptados (Meyer y Rowan 1977; Meyer, 1986; Covalski *et al.*, 2003a; 2003b).

DiMaggio y Powell (1983) identificaron tres mecanismos de cambio isomórfico institucional: coercitivo, mimético y normativo. Las presiones isomórficas coercitivas se producen por la dependencia de las organizaciones de su entorno, debido a los recursos que necesitan de él para sobrevivir (Pfeffer, 1981; Pfeffer y Salancik, 1978), de modo que las organizaciones de éxito serán aquellas que pueden negociar con su entorno la adquisición de recursos (Dacin, 1997; Carpenter y Feroz, 2001). Respecto al cambio isomórfico mimético, DiMaggio y Powell (1983, p. 152) argumentaron que *“las organizaciones tienden a modelarse como aquellas organizaciones similares de su sector que son percibidas más legítimas y exitosas”*. Así, las organizaciones que operan bajo condiciones de incertidumbre tenderán a imitar las prácticas de otras organizaciones consideradas exitosas para identificar

el mejor curso de acción (Carpenter y Feroz, 2001). Por último, las presiones isomórficas normativas están asociadas con la profesionalización y se derivan de la búsqueda de legitimidad institucional por las organizaciones (Meyer y Scott, 1982; DiMaggio y Powell, 1983). De este modo, a las empresas les resulta más fácil legitimar sus actividades cuando éstas son culturalmente apoyadas, pudiendo provenir este apoyo tanto de asociaciones locales, como mundiales (Meyer y Scott, 1982).

Concretamente, en este trabajo nos centramos en la adopción y difusión de las prácticas empresariales por las organizaciones desde la perspectiva del Nuevo Institucionalismo (Abrahamson, 1991; Zeits *et al.*, 1999; Kostova y Roth, 2002; Araújo, 2003) y, más en particular, de la práctica empresarial de gestión TQM (Westphal *et al.*, 1997; Zbaracki, 1998; Hoque y Alam, 1999; Sharma y Hoque, 2002). A este respecto, Zeits *et al.*, (1999, p. 743) definen una práctica de gestión en sentido amplio como *“aquellas técnicas y comportamientos usados para planear, guiar y controlar a las personas en el proceso organizativo”*, suponiendo su adopción *“la selección y uso inicial de la práctica por una organización o subunidad que no la ha usado previamente”*.

Kostova y Roth (2002) distinguen más específicamente dos dimensiones en la adopción de una práctica empresarial en los grupos de empresas: 1) la implantación, relativa a los comportamientos externos y objetivos y a las acciones influidas por la práctica; y 2) la interiorización, que hace referencia a la percepción de la utilidad de la práctica por los empleados y a su compromiso con ella. En función de estas dos dimensiones se pueden distinguir cuatro patrones de adopción de una práctica empresarial (tabla 1).

El grado de implantación e interiorización de las prácticas empresariales estará influido por los componentes de los entornos institucional y relacional. El primero de ellos, el entorno institucional o externo, abarca el conjunto de instituciones reguladoras, cognitivas y normativas del país que, según Scott (1995), proporcionan estabilidad y significado al comportamiento. Por su parte, el entorno relacional o interno hace referencia a la dependencia, confianza e identificación de los empleados de las sociedades filiales

hacia la sociedad matriz del grupo empresarial. En la tabla 2 se recogen las definiciones de los componentes de estos entornos

Tabla 1.- Patrones de adopción de las prácticas empresariales

IMPLANTACIÓN (comportamiento)			
		Alta	Baja
INTERIORIZACIÓN (actitud)	Alta	Activo	Asentimiento
	Baja	Ceremonial	Mínimo

FUENTE: Adaptado de Kostova y Roth (2002).

Tabla 2.- Componentes de los entornos institucional y relacional

ENTORNO	COMPONENTES
Institucional	<i>Regulador:</i> Leyes y reglas de un entorno particular que promueven ciertos comportamientos.
	<i>Cognitivo:</i> Conocimiento social y categorías cognitivas compartidas por las personas que influyen en la manera en la que un fenómeno es categorizado e interpretado.
	<i>Normativo:</i> Valores, creencias, normas y asunciones sobre la naturaleza y comportamiento humanos compartidos por los individuos.
Relacional	<i>Dependencia:</i> Creencia compartida en la sociedad filial de que ésta requiere el apoyo de la sociedad matriz para obtener recursos.
	<i>Confianza:</i> Creencia común en la sociedad filial de que la sociedad matriz actúa de buena fe, es honesta en sus comunicados y no toma ventaja de la sociedad filial.
	<i>Identificación:</i> Grado en el que los empleados de la sociedad filial sienten que forman parte de la organización.

FUENTE: Adaptado de Kostova y Roth (2002).

Los resultados del estudio empírico que realizaron Kostova y Roth (2002) en una compañía multinacional estadounidense revelaron que los componentes cognitivo, confianza e identificación favorecieron la implantación de la TQM, en tanto que la mayor dependencia conllevó unos niveles inferiores de implantación. Por su parte, los componentes cognitivo, normativo, dependencia y confianza facilitaron la interiorización de la práctica empresarial, mientras que la regulación la afectó negativamente.

En este trabajo nos referimos específicamente a la práctica empresarial TQM. Así, el componente regulador hará referencia a las reglas que regulan y promueven las prácticas de la calidad; el cognitivo, al conocimiento social compartido sobre las prácticas de la calidad; y el normativo, a las normas y valores sociales relacionados con

la calidad. Con respecto al entorno relacional, analizaremos sus componentes a través de las relaciones entre la organización estudiada y el grupo empresarial que posteriormente la absorbió, considerando sus consecuencias sobre el desarrollo de su proyecto de calidad. A este respecto, la confianza hará referencia a la opinión general y credibilidad que les merece a los miembros de la sociedad filial el proceder de los órganos y componentes de la dirección empresarial de la sociedad matriz; la identificación, al sentimiento de pertenencia de los empleados de la sociedad filial a la sociedad matriz; y la dependencia, al apoyo recibido por la sociedad filial de la sociedad matriz para la obtención de recursos. Respecto a este último componente, no obstante, cabe destacar que también es posible que la sociedad matriz pueda depender de la sociedad filial para la implantación de un proyecto empresarial, como pusieron de manifiesto Goshal y Bartlett (1988) al referirse a la difusión de las innovaciones en los grupos de empresas.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Para alcanzar el propósito de este trabajo de investigación hemos desarrollado un estudio de caso longitudinal en Compañía Sevillana de Electricidad, S.A. (en adelante, Sevillana) que se ha extendido desde mediados de 1996 a principios de 2003, período en el que tuvieron lugar los cambios y repercusiones más importantes en relación a la TQM. Aunque un estudio de caso único no permite la generalización estadística, coincidimos con Lukka y Kasanen (1995) y Granlund (2001, p.144) en que éste “*ofrece oportunidades para la observación en profundidad y el análisis de un fenómeno de investigación complejo, de manera que permite la generalización contextual*”.

En concreto, la metodología de investigación empleada nos ha permitido: 1) considerar los contextos histórico, social, económico y organizativo en el que se desarrolló el fenómeno estudiado (Otley y Berry, 1994; Azofra *et al.*, 2004); 2) analizar las repercusiones de diversos factores exógenos y endógenos que son difíciles de cuantificar, como la regulación legal, la cultura organizativa o los comportamientos y actitudes sobre

el cambio (Bonache, 1999); 3) adoptar un enfoque holístico para comprender el proceso de cambio (Scapens, 1990); y 4) emplear diversas fuentes de información para obtener una descripción detallada de nuestro objeto de estudio (Yin, 1989; Scapens, 1990). Asimismo, en relación a esta metodología, los trabajos de Fernández (2001), Dancin *et al.* (2002) y Zilber (2002) destacan su gran adecuación específicamente para el estudio de los cambios en las prácticas empresariales desde la perspectiva del Nuevo Institucionalismo.

Los motivos por los que decidimos estudiar a Sevillana fueron varios. En primer lugar, su adecuación a nuestro objetivo de investigación –explicar los cambios en los patrones de adopción de la TQM en función de la variación de los componentes de los entornos institucional y relacional de las organizaciones–. Sevillana estaba desarrollando un Plan de Calidad desde principios de los 90. Posteriormente, en la segunda mitad de esta década, cambió la regulación del sector eléctrico español y fue adquirida por el Grupo Endesa, compañía multinacional española líder del sector. Este caso, por lo tanto, nos proporciona la oportunidad de analizar los cambios en los entornos institucional y relacional de Sevillana y su influencia sobre la evolución de su patrón de adopción inicial de la TQM.

En segundo lugar, seleccionamos a Sevillana por su gran relevancia en el entramado empresarial español. A este respecto, podemos destacar que las ventas, el número de clientes y el beneficio neto de la compañía en 1997 fueron, respectivamente, 21.790 gigavatios (un 31,3% de la venta de electricidad del Grupo Endesa en 1997), 3.570.715 clientes (el 38% del número total de clientes del Grupo Endesa en 1997), y 135,7 millones de euros (Informes Anuales de Sevillana y Grupo Endesa, 1997).

El tercer motivo por el que estudiamos a Sevillana fue la accesibilidad a las fuentes de información. En este sentido, las principales fuentes empleadas por el investigador que llevó a cabo el estudio de caso fueron las siguientes:

–Observación participante: el investigador estuvo trabajando en el Departamento de Tesorería de Sevillana desde mediados de 1996 a mediados de 1997, participando en el estudio preli-

minar para la implantación de un sistema de calidad en este Departamento, lo que le facilitó la recogida sistemática de evidencia.

–Entrevistas semi-estructuradas: realizamos 32 entrevistas durante el período de estudio, siendo entrevistados tanto directivos y empleados del Área de Calidad de Sevillana, como directivos, puestos intermedios y administrativos de otras áreas de la compañía implicadas en el desarrollo de la calidad, por ejemplo, Comercial, Auditoría Interna, Función Financiera, Control Interno. Asimismo, entrevistamos a algunos empleados de la sociedad matriz. Los bloques de información en las que estructuramos las entrevistas fueron principalmente las funciones desarrolladas en la compañía, la implantación de la calidad en Sevillana y los cambios y repercusiones sobre su Plan de Calidad, con especial referencia a la adquisición por el Grupo Endesa.

–Observación no participante: visitamos mensualmente la compañía objeto de estudio, lo que nos permitió seguir la evolución de los aspectos relativos al desarrollo de su Plan de Calidad.

–Documentos: analizamos tanto documentos específicos sobre la calidad en Sevillana, como otros en los que ocasionalmente aparecían noticias relativas a la calidad o que nos han permitido contextualizar nuestro caso y profundizar en los cambios organizativos experimentados por la compañía. En el primer grupo destacamos el Plan de Mejora de Sevillana, su Documento de Política de Calidad, los manuales de procedimientos de algunas áreas organizativas y algunos informes internos sobre el Plan de Calidad. Por su parte, en el segundo grupo encuadramos los boletines y revistas internas mensuales de Sevillana y Grupo Endesa, sus informes financieros anuales del período 1995-2004, el Acuerdo sobre la Reordenación Societaria del Grupo, así como la regulación del sector eléctrico español.

–Intranet y páginas Web: tuvimos acceso a la Intranet de Sevillana, a través de la cual se les transmitía a los empleados algunos comunicados relativos a la calidad, y visitamos periódicamente las páginas web de Sevillana, Endesa, y Unesa, la patronal del sector eléctrico español.

–Conversaciones informales: mantuvimos sistemáticamente conversaciones informales con empleados de Sevillana, habiéndose mostrado de gran importancia para contrastar la información recogida por otras fuentes y para la contextualización política, social, histórica y organizativa del caso.

El empleo de múltiples fuentes nos ha proporcionado una información extensa sobre los contextos institucional y relacional de Sevillana, así como de la evolución de su Plan de Calidad. Asimismo, nos ha permitido reforzar la validez interna de nuestros resultados a través de la triangulación de la información efectuada (Modell, 2005). En este sentido, de acuerdo a Hoque y Hopper (1997, p.126), la triangulación de la información nos ha ayudado además a “capturar una representación completa, holística y contextual del fenómeno social bajo estudio”. La validez de los resultados también ha sido reforzada por las entrevistas de cierre realizadas, en las que pudimos discutir con algunos entrevistados los resultados preliminares del trabajo de investigación.

EL CASO DE SEVILLANA

Sevillana se constituyó en 1894 para la producción, transporte, comercialización y distribución de energía eléctrica en Andalucía y Extremadura. Por su parte, Endesa se constituyó en 1944 teniendo como actividad la generación de energía eléctrica y su venta al resto de empresas de electricidad, cada una de las cuales operaba de forma exclusiva en una zona geográfica española. De las 17 compañías que constituían el sector eléctrico español a inicios de los 80, Endesa adquirió a 11 de ellas, convirtiéndose así en el grupo de electricidad líder del sector (Noceda, 1999). Concretamente, el Grupo Endesa adquirió a Sevillana a finales de 1996 como parte de su estrategia de consolidación y expansión frente a la liberalización prevista del sector eléctrico español (Escobar y González, 2005), establecida finalmente por la actual Ley del Sector Eléctrico de 1997. Entre otras medidas, esta Ley estableció la separación jurídica de las actividades desarrolladas por las compañías, la reducción progresiva de la tarifa eléctrica y la creación de un mercado en competencia de la energía eléctrica,

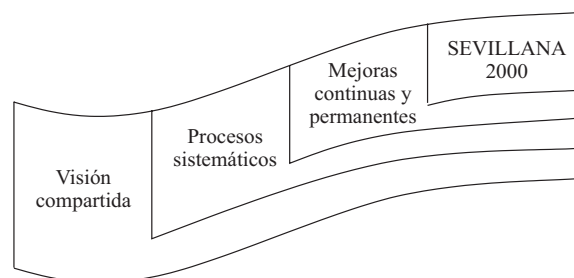
implicando la libertad de acceso a todas las empresas de electricidad y la libertad de elección de la compañía de electricidad suministradora por parte del cliente final (Arocena y Castro, 2000; Rodríguez, 2001).

LA CALIDAD EN SEVILLANA

El compromiso de Sevillana con la calidad se remonta a finales de los 80. Así, en 1989 Sevillana se incorporó como Miembro Cofundador a la Fundación Europea de Gestión de la Calidad (*European Foundation for Quality Management*, EFQM), institución fundada en 1988 por empresas líderes europeas, apoyadas por la Comisión Europea, para promover acciones de mejora y certificar la calidad de las empresas europeas. Asimismo, en 1991 Sevillana firmó un Convenio de Colaboración con la Universidad de Sevilla para el intercambio de experiencias y estudios acerca de la gestión de la calidad total. En el mismo año, Sevillana fundó junto con otras empresas españolas el Club Gestión de Calidad³, representante en España de la EFQM que tiene por finalidad promover el modelo de calidad de esta Fundación entre las empresas españolas. A este respecto, también podemos destacar que el Presidente de Sevillana se incorporó al Comité de Gobierno de la EFQM en 1992 y ha sido Presidente del Club Gestión de Calidad durante los 90. Además, el Gerente para la Gestión de la Calidad de Sevillana se incorporó al Comité Ejecutivo de la EFQM en 1992, siendo también Presidente del Comité Ejecutivo del citado Club.

En 1990, bajo la responsabilidad de su Área de Calidad, Sevillana diseñó su Plan de Calidad que estaba integrado por cuatro etapas sucesivas de final abierto cada una de ellas (figura 1).

Figura 1.- Etapas del Plan de Calidad de Sevillana



FUENTE: Plan de Calidad de Sevillana (1990).

La primera etapa, Visión Compartida, se inició en 1991 y tuvo por objetivo establecer la misión y las directrices de la política de calidad de Sevillana. Como se recoge en uno de los documentos divulgados por la compañía, *“las ideas básicas de nuestra política de la calidad son: el mercado de cada unidad como faro y guía de actuación, la gestión inteligente basada en datos, el consenso como política de relación y desarrollo y la mejora continua como principio básico de progreso”*. Concretamente, en el Documento de Política de Calidad de Sevillana quedaron establecidas sus directrices básicas (tabla 3), que también se difundieron entre los empleados a través de diferentes boletines, cartas del Presidente de la compañía, presentaciones, agendas anuales, tarjetas, etc. Estos medios también se utilizaron para asentar entre los empleados de la organización lemas como *“El cliente nuestra razón de ser”, “Medir para mejorar”, “Compartir objetivos es hacer empresa” y “Ahora, mejorar: Todos y cada uno”*.

La segunda etapa del Plan de Calidad, denominada Procesos Sistemáticos, comenzó en 1993 y su objetivo era la implantación de sistemas de calidad en Sevillana, así como su aseguramiento y certificación⁴, lo que significaba, según uno de sus responsables *“decir lo que se hace, hacer lo que se dice y poder demostrar que hacemos lo que decimos”*. De esta forma, se comenzó por las áreas más relevantes para Sevillana para, a partir de ahí, ampliarlo hacia las demás. En esta línea de actuación, a mediados de los 90 Sevillana tenía sistemas de calidad asegurados y certificados por la Asociación Española de Normalización y Certificación (en adelante, AENOR) en el Centro de Reparto de Cargas, la central térmica de Los Barrios, Ingeniería de Transporte, Procesos Comerciales y Auditoría Interna. Muestra de la importancia de esta etapa es que en 1995, Auditoría Interna dedicó el 27% de su tiempo de trabajo al aseguramiento de la calidad en Sevillana (Informe Anual de Sevillana, 1995).

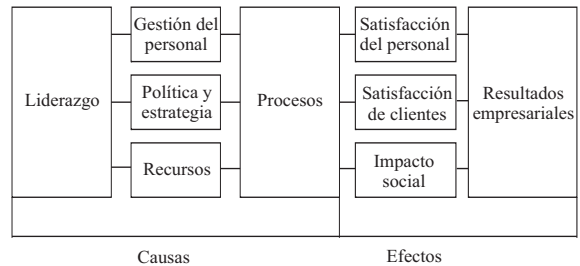
En mayo de 1996 comenzó la tercera etapa, Mejoras Continuas y Permanentes, conocida también como Plan de Mejora, que tenía como objetivo dirigir definitivamente a la compañía hacia *Sevillana 2000*, la cuarta etapa prevista del Plan que se correspondía con la adecuación de esta empresa al modelo EFQM (figura 2).

Tabla 3.- Directrices de la Política de Calidad de Sevillana

PRINCIPIOS	
1.	Debemos conocer las necesidades del cliente.
2.	La mejora se basa en el conocimiento objetivo, en la medida.
3.	El trabajo debe estar bien hecho, siempre y a la primera.
4.	La prevención de errores evita el coste de corregirlos.
5.	La excelencia no se consigue por casualidad. Debes planificar y sistematizar.
6.	Trabaja en equipo. Busca el consenso. Participa.
7.	Mejorar es responsabilidad de todos. Tus errores perjudican a los demás.
8.	Interésate por la mejora de tu propia formación.
9.	Interésate por el trabajo de los demás y da a conocer el tuyo.
10.	La mejora no tiene fin. Conviértela en un hábito personal.

FUENTE: Documento de Política de Calidad de Sevillana.

Figura 2.- Síntesis del Modelo Europeo de Calidad Total



FUENTE: Plan de Mejora de Sevillana (1996).

Respecto a esta tercera etapa, cabe destacar que al comparar la calidad en Sevillana con el modelo EFQM se identificaron 96 diferencias que representaron distintas áreas de mejora. Para ello, Sevillana estableció 4 mecanismos de mejora (equipos de proceso, equipos de unidad, equipos de proyecto y formación en técnicas) y 20 acciones a implantar en fases sucesivas. Estas acciones se agruparon en cinco: 1) de partida (definición de procesos, subprocesos, clientes, etc.); 2) de medición (satisfacción de los clientes, satisfacción de los empleados, etc.); 3) de comportamiento de los directivos (directrices para personal directivo, comunicación interna, relaciones externas, etc.); 4) para gestionar y mejorar los procesos (quejas de clientes externos, costes por actividad, etc.); y 5) de gestión de personal (formación, gestión y desarrollo del personal, etc.).

Para el desarrollo del Plan de Mejora, se formaron inicialmente 20 equipos en los que parti-

cuparon 108 directivos de las distintas áreas de la empresa. Además, el Equipo de Apoyo, compuesto por el Gerente para la Gestión de la Calidad y un representante de cada una de las tres Direcciones Generales de Sevillana (Técnica, Económico-Financiera y Distribución y Comercial), guiaba y apoyaba el desarrollo de las acciones del Plan.

Las acciones emprendidas en la tercera etapa del Plan de Calidad de Sevillana se sumaron a las diferentes acciones que ya había emprendido la compañía en años anteriores, tales como la formación de evaluadores de la calidad de Sevillana por AENOR y la consultora TQM Asesores, que también impartieron formación en calidad a más de 300 directivos de la compañía, así como la autoevaluación de la Dirección General de Distribución y Comercial y de otras unidades que componían la compañía.

En referencia a la calidad en Sevillana, en un artículo de prensa relativo a la calidad en las empresas españolas se afirmaba que *“no es casualidad que Sevillana sea en la actualidad la empresa eléctrica española que más certificados de calidad posee ni que su presidente fuera el encargado de intervenir en la Cumbre Andaluza⁵ en representación de las empresas certificadas por AENOR”* (Ybarra, 1997).

Según un entrevistado, uno de los factores que contribuyó al desarrollo de la calidad en la compañía fue su organización. Así, Sevillana disponía de su Área de Calidad para realizar un seguimiento estricto de las directrices marcadas y del desarrollo del Plan de Calidad. Además, el Director de esta unidad, el Gerente para la Gestión de la Calidad, se incorporó al Gabinete de la Presidencia de Sevillana a principios de los 90, lo que hizo que la calidad se estableciera en el nivel más alto de la Dirección de Sevillana, del que partían las directrices de calidad hacia los niveles inferiores de la organización.

Igualmente, tenemos que destacar que la implicación de los empleados en el desarrollo del Plan de Calidad de Sevillana fue elevada, a lo que contribuyó la amplia comunicación y publicidad que se le dio a la calidad tanto en el interior de la organización, a través de la creación de una página *Web*, presentaciones, reuniones, charlas, publicación y distribución de documentos

sobre la calidad; como en el exterior, fundamentalmente mediante la participación constante de los miembros de la alta dirección de Sevillana en diversos actos públicos referentes a la calidad, por ejemplo, la entrega anual de premios y certificados de calidad en las Cumbres Andaluzas del Aseguramiento de la Calidad y los Foros Europeos por la Calidad. En general, los empleados contribuyeron a procedimentar los procesos de trabajo en sus respectivas áreas para la elaboración de los manuales de procedimientos, formulando además diversas sugerencias de mejora.

En 1997, el Consejero Delegado de Sevillana garantizaba el desarrollo de la calidad en la compañía para los años posteriores argumentando que *“en el ámbito de la calidad, nuestros objetivos siguen siendo la orientación y atención al cliente y usuario, el servicio a los clientes internos, es decir, a las personas y unidades de la Empresa, y el impulso renovado al Plan de Mejora”* (Boletín Interno de Sevillana, núm. 109, p. 3).

LA CALIDAD TRAS LA ADQUISICIÓN POR EL GRUPO ENDESA

Sevillana estaba desarrollando la tercera etapa de su Plan de Calidad cuando fue adquirida por el Grupo Endesa. En comparación con Sevillana, la práctica de la TQM en el Grupo Endesa apenas estaba extendida. Así, tan sólo cabe destacar que a principios de los 90, Endesa contactó con la filial española de la generadora de electricidad estadounidense Florida Power para observar la implantación de la calidad en esta empresa. Como consecuencia, posteriormente diseñaron y desarrollaron su Programa de Participación y Mejora Continua, el cual se estructuró básicamente en la constitución de varios equipos de calidad para la introducción de mejoras técnicas en la generación de energía eléctrica (Medina, 1995).

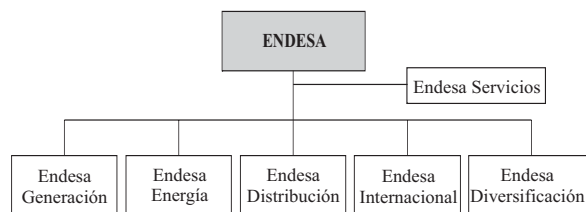
Dentro del Grupo Endesa, Sevillana era la filial más avanzada en calidad. Como consecuencia, Sevillana tuvo que detener su Plan de Calidad, retomar etapas anteriores y asesorar al resto de filiales para nivelar la calidad en el Grupo. Como argumentó uno de los entrevistados, *“la iniciativa ya no era desarrollar el Plan de Mejo-*

ra. Debíamos volver a la fase de aseguramiento de la calidad para igualar el nivel de calidad en el Grupo, seleccionando los procesos comunes más representativos de todas las empresas para procurar su certificación. No sirve de nada que una filial esté muy adelantada en el tema de la calidad, si el resto no se preocupa de ésta”.

La paralización de la calidad en Sevillana la corroboramos por ejemplo en Auditoría Interna. A este respecto, Sevillana ya tenía asegurada la calidad de esta función y anualmente renovaba su certificado. No obstante, al ser absorbida por el Grupo Endesa, Auditoría Interna fue centralizada en Madrid, junto con el resto de los departamentos respectivos de las demás filiales del Grupo. Como resultado, de la nueva función corporativa de Auditoría Interna, sólo la parte centralizada correspondiente a Sevillana estaba certificada. En consecuencia, el Grupo Endesa paralizó esta certificación y destinó los recursos a otros procesos más relevantes para el Grupo, como eran los comerciales.

La separación de actividades exigida por la nueva Ley del Sector Eléctrico indujo al Grupo Endesa a reestructurarse por líneas de negocio en 1999 (figura 3), siendo esta estructura la adoptada inicialmente para organizar la calidad en el Grupo.

Figura 3.- Estructura organizativa abreviada del Grupo Endesa en 2000



FUENTE: Informe Anual de Endesa (2000).

De esta forma, la certificación de los procesos comerciales del Grupo Endesa, centralizados en la unidad del Grupo denominada CEFACO, se erigió en el proyecto principal en el ámbito de la calidad. El interés sobre estos procesos fue muy alto debido a que de ellos dependía la facturación del Grupo. Además, Sevillana y Fecsa ya los tenían asegurados y certificados, por AENOR la primera y por EGAI la segunda, por lo que se tomó a estas empresas como referencia,

siendo el propósito del Grupo Endesa trasladar lo que se había hecho en éstas al resto de filiales del Grupo. Para ello, contaron con el apoyo de AENOR, encargada de la supervisión de las actividades y el cumplimiento de los plazos. La persona designada para dirigir este proyecto fue la que anteriormente se encargó de la certificación de los procesos comerciales de Sevillana, aprovechando así su amplia experiencia y conocimientos.

Uno de los entrevistados nos manifestó que al principio tuvieron que dedicar grandes esfuerzos a la concienciación y motivación de los miembros de la Dirección del Grupo Endesa sobre la calidad. En su opinión, “los gerentes del Grupo Endesa sólo entienden la calidad hasta ahora como la elaboración de los procedimientos para homogeneizarlos a través de las distintas filiales. Aspectos como la mejora continua, medir para mejorar, etc., aún no están asumidos. En el Grupo Endesa todavía no existe un convencimiento expreso sobre el tema de la calidad”.

Además del aseguramiento y certificación de la calidad de los procesos comerciales, el Grupo Endesa también emprendió proyectos de calidad en las áreas de Generación y Distribución de energía eléctrica. Con respecto a Generación, los dos máximos responsables de la calidad pertenecían al Área de Calidad de Sevillana. Su labor consistió fundamentalmente en dirigir un ejercicio de autoevaluación en diferentes centrales del Grupo Endesa y evaluar a éstas en función de los criterios del modelo EFQM. Para ello, organizaron reuniones y celebraron jornadas con los directores de las centrales en las que les explicaban en qué consistía la calidad. El Director de Generación del Grupo Endesa asistió a algunos de estos encuentros, para mostrar así el compromiso de la alta dirección del Grupo con el proyecto. Como resultado de la evaluación, los responsables de la calidad pudieron obtener una imagen real del estado actual de las centrales evaluadas, a partir de la que elaboraron un plan de acción para cada una de ellas en el que se recogían las medidas a adoptar para el desarrollo de la calidad.

Por su parte, Distribución finalizó el diseño de su Plan de Calidad 2000-2004 a principios de 2000, siendo el máximo responsable de este Plan el Director General de Distribución de Endesa,

que anteriormente había sido el Consejero Delegado de Sevillana. Entre los objetivos marcados en este Plan se encontraban: cumplir con las obligaciones sociales de la empresa en distribución, reducir costes de averías, evitar penalizaciones por fallos del sistema, fidelizar a los clientes y, en definitiva, optimizar la calidad y lograr la máxima satisfacción del cliente en términos de eficiencia económica. Este Plan de Calidad se articuló en cinco planes complementarios sobre: calidad del producto, calidad de atención, optimización del valor añadido, gestión de expectativas y calidad de medida (*Revista Interna del Grupo Endesa*, núm. 115).

Según los entrevistados, inicialmente el Grupo Endesa mostró interés en la calidad, proporcionando además los medios y recursos necesarios para que se celebraran periódicamente reuniones a las que pudieran acudir los miembros de las diferentes filiales del Grupo. No obstante, pasados los primeros años tras la reestructuración societaria del Grupo Endesa en 1999, este interés se redujo considerablemente, habiendo sido identificados por los entrevistados varios motivos. A este respecto, la organización dispuesta por el Grupo Endesa para la implantación y desarrollo de la calidad hizo que ésta no alcanzara en el Grupo la relevancia que tenía en Sevillana. En el Grupo Endesa la calidad dependía de cada línea de negocio y, dentro de éstas, de sus diferentes áreas, puesto que unas áreas se implicaron en la calidad, marcándose sus propios objetivos y directrices de calidad, mientras que otras estuvieron ajenas al respecto. Esto dificultó el desarrollo de una política de calidad común del Grupo.

Aunque posteriormente la calidad pasó a ser responsabilidad de una sociedad del Grupo, Endesa Servicios, según un entrevistado la labor de la calidad quedó mermada, ya que *“al no partir las directrices de la Dirección del Grupo, sino de otra sociedad del mismo, la importancia de la calidad se redujo”*. Asimismo, también perjudicó el hecho de que el Grupo Endesa nombrara a un Director de Calidad que, tras la aprobación de un primer expediente de regulación de empleo del Grupo, fue prejubilado al poco tiempo de ocupar el cargo.

Los proyectos de calidad en Comercial, Generación y Distribución referidos antes, eviden-

cian que la calidad en el Grupo Endesa no quedó organizada para el conjunto de ésta, sino de forma individual para cada línea de negocio. Según uno de los entrevistados, *“son los directores generales de cada línea de negocio quienes potencian más o menos la calidad, dependiendo de la importancia que le den y de su experiencia en estos temas. Normalmente, en aquellas líneas en las que hay gente de Sevillana se potencia más la calidad. En el Grupo Endesa además, cada línea de negocio tiene sus propias directrices de calidad, sin que exista una unión a nivel de Grupo”*.

En la misma línea, podemos señalar que la calidad en el Grupo Endesa no dependía del Director General de la compañía, sino que se encontraba difuminada a lo largo de la organización, evidenciándose que algunas áreas, como Comercial, eran a su vez *“jueces y parte”*. En palabras de un entrevistado, *“la calidad debe ser ajena al día a día, este es un principio básico. Sin embargo, en el Grupo Endesa lo lleva Comercial y los centros de atención al cliente que están muy metidos dentro del organigrama. Esto hace que antes de llegar a la Dirección General se tengan que pasar varios filtros, lo que no es conveniente. En relación a la calidad, no existe una integración de las empresas y esto es porque en el Grupo Endesa no existe todavía una cultura de la calidad”*.

Otro hecho que obstaculizó el desarrollo de la calidad en el Grupo Endesa fue su propia dimensión. Así, según los entrevistados, la calidad en Sevillana era más *“manejable”* que en el Grupo Endesa. En este sentido, *“antes se tenía claro lo que había que hacer, estaban delimitados los objetivos y el plan de acción. Ahora nos encontramos desbordados por la dimensión de Endesa”*. Así, en Generación por ejemplo, el tamaño del Grupo Endesa provocaba que el seguimiento de los planes no pudiera ser tan estricto como en Sevillana y que las acciones emprendidas y los resultados obtenidos fuesen menos visibles. Como afirmó un entrevistado, *“si Sevillana poseía 10 centrales y se certificaba 1, esto constituía un evento en la organización y se difundía a través de ésta y era reconocido por todos. Sin embargo, con el Grupo Endesa, si poseen 100 centrales y se certifican 2 o 3, a pesar de obtenerse los mismos certificados, no consti-*

tuye un hecho de igual relevancia que antes, no alcanza el mismo grado de difusión y reconocimiento”.

La participación de los empleados del Grupo Endesa en el desarrollo de la calidad también disminuyó con respecto a la mostrada en Sevilla. Los entrevistados pusieron de manifiesto que en Sevilla se hacía un seguimiento continuo de la calidad y la comunicación sobre ésta llegaba a todos los niveles de la organización. Sin embargo, en el Grupo Endesa la comunicación sólo se producía a los niveles más altos de la Dirección. Además, según un entrevistado, *“existe un problema de identidad con el Grupo Endesa para los trabajadores de Sevilla y esto se traduce en una menor participación, porque se preguntan ¿y a quién apor to yo mejoras? Y esto se debe a la falta de un hilo conductor”.*

Para finalizar, podemos señalar también que la falta de implicación de los miembros de la alta dirección del Grupo Endesa en organismos para la promoción de la calidad como la EFQM, la no pertenencia del Grupo Endesa al Club Gestión de Calidad y la supresión del Área de Calidad de Sevilla sin que se constituyera su homólogo en el Grupo Endesa, constituyen hechos representativos de la pérdida de relevancia de la calidad en el Grupo Endesa en la década de 2000.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para analizar los cambios del patrón de adopción de la TQM en Sevilla en función de los componentes de su entorno institucional y relacional, identificamos tres períodos por los que transcurrió la calidad en Sevilla: desde finales de los 80 a finales de 1996, en el que Sevilla adoptó la TQM y estuvo desarrollando su Plan de Calidad; desde principios de 1997 a finales de 2001, en el que Sevilla fue adquirida por el Grupo Endesa y éste emprendió su reordenación societaria y dispuso cambios sobre la política de la calidad; y desde 2002 en adelante, en el que apreciamos la evolución de la TQM tras la consolidación de los cambios organizativos en el Grupo Endesa.

PERÍODO 1989-1996

Nuestros resultados evidencian que Sevilla era una compañía fuertemente comprometida

con la calidad. Desde principios de los 90, la calidad fue afianzándose en su cultura organizativa a través del desarrollo de su Plan de Calidad, confirmándose así la necesidad de la adecuación de la cultura organizativa y los principios de la TQM para su implantación y desarrollo con éxito (Leal, 1997; Kujala y Lillrank, 2004; Boggs, 2004). Este Plan de Calidad contribuyó a la mayor orientación de Sevilla hacia sus clientes, externos e internos, a través de la introducción de mejoras en sus procesos. Junto a la orientación al cliente, la mejora continua y el trabajo en equipo constituyen para Dean y Bowen (1994) y Llórens y Fuentes (2000) los tres pilares básicos de la TQM, los cuales estaban recogidos en las directrices básicas de la política de calidad de Sevilla (tabla 3).

Con respecto a los factores considerados clave por la literatura especializada para la implantación de la TQM (Ross, 1993; Leal, 1997; Montwani, 2001; Taylor y Wright, 2003), en el caso de Sevilla se pueden identificar los siguientes: 1) la iniciativa y el compromiso de la alta dirección con la TQM que se puso de manifiesto, por ejemplo, a través de la incorporación de Sevilla a la EFQM, la pertenencia del Presidente y del Gerente para la Gestión de la Calidad de Sevilla a este organismo, la incorporación de este último al Gabinete de la Presidencia de la empresa y la constitución de un Equipo de Apoyo para el desarrollo del Plan de Calidad, al que pertenecían los máximos responsables de las diferentes Direcciones Generales de la compañía; 2) la participación de los empleados mediante la realización y mejora de los procedimientos de los procesos de trabajo de sus respectivas áreas; 3) la motivación y comunicación para la difusión de la cultura de la calidad en la organización, para lo que se utilizaron diversos medios, como las cartas del Presidente a los empleados sobre las directrices de la calidad, la creación de una página *Web* sobre el Plan de Calidad, la publicación y distribución de documentos sobre la calidad y la participación de algunos miembros de la alta dirección de Sevilla en diversos actos públicos referentes a la calidad; 4) el impulso del trabajo en equipo, recogido en el sexto principio de las directrices de calidad de Sevilla, que se reflejó en la constitución de 20 equipos en los que participaron 108 directivos para el desa-

rrollo del Plan de Mejora; 5) el análisis de los procesos y la mejora continua, para lo que utilizaron como referencia el modelo EFQM que permitió la identificación de 96 diferencias, en función de las cuales se establecieron 4 mecanismos y 20 acciones de mejora; y 6) la formación y adiestramiento en los principios de la calidad, siendo formados numerosos directivos y evaluadores de la calidad de Sevillana a mediados de los 90.

Considerando la tipología de patrones de adopción recogida en la Figura 1, nuestros resultados ponen de manifiesto que en este primer período los componentes del entorno institucional facilitaron la implantación e interiorización de la TQM en Sevillana. Así, con respecto al componente regulador, podemos destacar que no existieron presiones isomórficas coercitivas del entorno sobre la organización para la adopción de la TQM, ya que no existe ningún tipo de regulación legal que imponga a las empresas del sector la aplicación de las normas UNE-EN-ISO-9000 o el modelo EFQM, ambos enfoques utilizados por Sevillana de una forma complementaria (Padrón, 1996). No obstante, a pesar de su carácter voluntario, podemos apreciar que las normas que establecen esos enfoques han promovido la calidad entre las organizaciones y, en concreto, en Sevillana, la cual consiguió así reforzar su legitimidad ante el entorno (Meyer y Rowan, 1977; Zbaracki, 1998; Suchman, 1995; Hoque y Alam, 1999; Sharma y Hoque, 2002), al ser reconocida como una de las empresas más importantes del sector pionera de la calidad en España. Asimismo, cabe destacar la presencia de presiones isomórficas miméticas, (DiMaggio y Powell, 1983), ya que Sevillana adoptó los principios de la TQM aplicados por las sociedades líderes que fundaron la EFQM para la difusión de sus prácticas de calidad.

Por su parte, el componente cognitivo del entorno institucional también facilitó la adopción y desarrollo de la TQM en Sevillana. En este sentido, los siguientes hechos evidencian el carácter favorable del conocimiento social compartido sobre la TQM existente en el contexto en el que operaba Sevillana: la difusión de la TQM en el ámbito profesional y académico, como lo muestra el número creciente de publicaciones en re-

vistas especializadas, el incremento de la implantación de proyectos de TQM en empresas españolas o la incorporación de la filosofía de la TQM en los programas de formación académicos y profesionales; el crecimiento de las consultoras en el mercado español para la implantación de la TQM; el incremento del número de asociaciones españolas relativas a la TQM; la creación de premios españoles a la calidad; y la celebración continua de congresos, jornadas y eventos similares en España sobre la TQM como, por ejemplo, las Cumbres Andaluzas del Aseguramiento de la Calidad organizadas anualmente por AENOR.

Asimismo, destacamos que este componente cognitivo del entorno institucional fue refrendado internamente en el caso de Sevillana. Así, la comunicación interna sobre la calidad desarrollada en la organización a todos los niveles hizo que la mayoría de los empleados conocieran las directrices del Plan de Calidad, incluso aunque no estuvieran directamente implicados porque en su área no se hubiese implantado un sistema de calidad. En este sentido, la primera etapa del Plan de Calidad se dirigió precisamente a la concienciación de los empleados sobre la necesidad de la TQM y la difusión de sus ideas básicas, aspecto facilitado por el componente cognitivo del entorno. En conjunto, los empleados percibieron favorablemente la TQM, como lo muestra el desarrollo con éxito de esta primera etapa del Plan, en la que hubo una alta participación de aquéllos.

En relación al componente normativo, podemos destacar que la amplia comunicación de las normas y valores de la TQM compartidos a nivel europeo por las organizaciones pertenecientes a la EFQM, así como el compromiso manifiesto de la alta dirección de Sevillana con estas normas y valores, factores considerados clave para el éxito de esta práctica (Ross, 1993; Taylor y Wright, 2003), facilitaron que los empleados identificaran la mejora continua, la prevención de errores, el trabajo en equipo o el enfoque en el cliente, como comportamientos adecuados para la supervivencia de la organización. Igualmente, la formación recibida por los empleados de Sevillana en temas de calidad por parte de organizaciones externas contribuyó a la identificación de esos

comportamientos. En particular, podemos argumentar que AENOR y la consultora TQM Aseores, encargados de impartir esa formación, fueron los agentes que impulsaron el isomorfismo normativo en Sevillana, ya que a través de la formación impartida socializaron a los empleados en una misma visión sobre la TQM (DiMaggio y Powell, 1983; Mizuchi y Fein, 1999).

La influencia del componente normativo también queda reflejada en el desarrollo de la segunda etapa del Plan de Calidad de Sevillana, dedicada al registro de la forma correcta de proceder de los empleados en la realización de sus procesos de trabajo.

Con respecto a los componentes del entorno relacional, en este primer período que estamos considerando no podemos referirnos a ellos tal como los hemos definido en nuestro enfoque teórico, ya que Sevillana aún no había sido adquirida por el Grupo Endesa. No obstante, a efectos de poder apreciar mejor el cambio en la actitud y comportamiento de los empleados de Sevillana tras su adquisición por el Grupo Endesa, consideramos conveniente resaltar que éstos no se cuestionaron nunca la buena fe de la alta dirección de Sevillana con respecto a la decisión de implantar la TQM, lo que se manifiesta a través del apoyo recibido de los empleados. Igualmente, la cultura de Sevillana se caracterizaba por ser paternalista, existiendo entre los empleados orgullo de pertenencia a la organización. Sevillana era la empresa privada más importante de Andalucía, y una de las mayores a nivel nacional, y trabajar en esta empresa significaba un puesto de trabajo estable y bien remunerado.

En consecuencia, podemos catalogar el patrón de adopción de la TQM de Sevillana como "Activo", dado que los componentes de su entorno institucional contribuyeron tanto a una alta implantación de la TQM, reflejada en el desarrollo de su Plan de Calidad, la extensión de éste a través del tiempo a diferentes áreas organizativas, y el aseguramiento y certificación de sus principales procesos; como a una alta interiorización, ya que la alta dirección y el resto de empleados confiaron en la práctica y reconocieron su valor, como muestra, por ejemplo, la alta participación y la formación de los empleados, la organización adoptada por Sevillana para la ca-

lidad y la participación relevante de la alta dirección en organizaciones como la EFQM o el Club Gestión de Calidad.

PERÍODO 1997-2001

La adquisición de Sevillana por el Grupo Endesa supuso la paralización, y posterior abandono, del Plan de Calidad. A ello contribuyeron una serie de factores, entre los que destacamos: 1) una cultura de la calidad mucho menos desarrollada en el Grupo Endesa, evidenciado, por ejemplo, por el menor compromiso de la alta dirección del Grupo con la TQM; 2) la decisión de la matriz del Grupo de equiparar el nivel de calidad de las diferentes filiales y homogeneizar sus procedimientos; 3) la reordenación societaria emprendida por el Grupo, que desvió la atención desde la calidad hacia la implantación de los nuevos sistemas de información y procesos de la organización; 4) la centralización de algunas áreas que ya estaban certificadas en Sevillana, para las que se optó por no renovar su certificación a favor de la homogeneización y certificación de la calidad de los procesos a nivel de grupo; y 5) la organización de la calidad en el Grupo en función de las líneas de negocio en lugar de su representación al más alto nivel, como ocurría en Sevillana.

En este período, el Grupo Endesa adquirió a Sevillana y tomó la decisión de adoptar la TQM para todas las filiales del Grupo. Al igual que antes, la regulación relativa a la calidad era de carácter voluntario, sin embargo el Grupo Endesa la aplicó. De esta manera, el Grupo aprovechó la sinergia de la TQM de Sevillana, buscando la legitimidad que esta práctica empresarial le aportaría (Meyer y Rowan, 1977; Suchman, 1995; Zbaracki, 1998; Hoque y Alam, 1999; Sharma y Hoque, 2002). Más en concreto, Endesa era una empresa dedicada exclusivamente a la generación de energía eléctrica. A principios de los 90 introdujo una iniciativa de TQM en su actividad de generación, el Programa de Participación y Mejora Continua (Medina, 1995), pudiéndose identificar un caso de isomorfismo mimético que tuvo como referencia a la empresa estadounidense Florida Power. No obstante, tras la adquisición de Sevillana, Endesa quiso extender también la calidad en el Grupo a todas las demás ac-

tividades desempeñadas por sus filiales en el sector eléctrico español, especialmente a sus procesos comerciales. Para ello tomó como referencia a Sevillana que era la filial con mayor número de clientes y que tenía certificados sus procesos comerciales. Por tanto, podemos argumentar que el Grupo Endesa practicó el isomorfismo mimético en las filiales del Grupo tomando como referencia la TQM en Sevillana. Asimismo, el liderazgo de los directivos de Sevillana en los proyectos de calidad emprendidos posteriormente por el Grupo Endesa para aprovechar sus conocimientos y experiencia constituyó un mecanismo que promovió el isomorfismo normativo en el Grupo, mecanismo al que DiMaggio y Powell (1983) se refieren con la denominación de “*filtración de personal*”.

En relación al componente cognitivo, en este segundo período podemos seguir argumentando que el conocimiento social compartido en el contexto de Sevillana era amplio y favorable a la implantación de la TQM en las organizaciones. No obstante, a diferencia del período anterior, este componente cognitivo no se encontraba reforzado en el Grupo Endesa, ya que en esta organización existía un mayor desconocimiento de la calidad, y la comunicación y publicidad sobre ésta era escasa y estaba enfocada fundamentalmente en los niveles superiores de la organización. Asimismo, los empleados no siguieron formándose en la calidad y suprimieron el Área de Calidad de Sevillana que, siguiendo a Edelman (1992), podemos interpretar que constituía un organismo dentro de la organización que se encargaba de reducir la ambigüedad de las prescripciones de la TQM. Estos hechos reflejan, por tanto, que en este período el componente cognitivo tuvo un menor peso tanto en la implantación, como en la interiorización de la TQM.

Por su parte, aunque las normas y valores sociales relativos a la TQM seguían compartiéndose y difundiéndose entre las organizaciones empresariales españolas, como lo muestra, por ejemplo, el aumento de la actividad de las consultoras de TQM en el mercado español y el incremento del número de certificaciones de calidad expedidas por AENOR, la influencia del componente normativo en el caso del Grupo Endesa también fue menor que la evidenciada en el período anterior en Sevillana. Esto es reflejado

por la ausencia de un programa común de calidad para todo el Grupo Endesa que identificara sus directrices de calidad, la menor implicación y compromiso de la alta dirección del Grupo Endesa con la TQM en comparación con la de la alta dirección de Sevillana y el menor seguimiento de las acciones emprendidas en el desarrollo de la calidad dentro del Grupo Endesa, a lo que contribuyó también la propia dimensión del Grupo. Estos hechos dificultaron la identificación de comportamientos adecuados compartidos por los empleados del Grupo, entre ellos los de Sevillana.

Con respecto a los componentes del entorno relacional, cabe destacar que la dependencia basada en el poder ejercido por la matriz del Grupo sobre sus filiales fue la que más favoreció la implantación. En este sentido, la matriz centralizó la mayoría de las funciones organizativas e impulsó sus decisiones sobre sus filiales, entre ellas la relativa a la calidad. No obstante, un aspecto relevante en nuestro estudio de caso es que, además de esta dependencia basada en una relación de poder de la matriz sobre sus filiales, en el desarrollo de la TQM en el Grupo Endesa también se evidenció la dependencia de la matriz del Grupo de los conocimientos y experiencia poseídos por su filial Sevillana sobre la TQM, posibilidad de relación de dependencia reconocida por Goshal y Bartlett (1988).

Por otro lado, la confianza de los empleados de Sevillana en la buena fe de las acciones emprendidas por la dirección empresarial del Grupo, así como su identificación con el mismo, fueron bajas en este período. Entre las causas de esta baja confianza podemos señalar la falta de comunicación sobre la propia calidad y, en especial, sobre otros cambios organizativos que tuvieron lugar, tales como la reordenación societaria; el incumplimiento de algunas promesas realizadas por la alta dirección como, por ejemplo, la realizada por el Consejero Delegado de Sevillana de que el Plan de Calidad continuaría desarrollándose tras la absorción por el Grupo Endesa; y las menores posibilidades de los empleados para participar en el desarrollo de la TQM.

Asimismo, los empleados continuaron identificándose con Sevillana y no con el Grupo Endesa. A esto contribuyó en gran medida el que tras las adquisiciones realizadas, el Grupo En-

desa continuó funcionando como “*un conjunto de sociedades de ciclo completo (cada una con sus propios procesos de producción, distribución, comercialización y diversificación), totalmente independientes, muy regionalizadas y vinculadas a un territorio concreto*” (Miravalls, 1999, p. 76). De esta forma, los empleados sentían que seguían perteneciendo a Sevillana, considerando que su incorporación al Grupo Endesa era solamente de carácter formal. Este aspecto también pudimos apreciarlo en las entrevistas que realizamos, en las que los empleados se referían al Grupo Endesa y, por otro lado, a la empresa en la que ellos trabajaban y a la que pertenecían, Sevillana.

Como resultado de las influencias de los componentes de los entornos institucional y relacional de Sevillana, el patrón de adopción de la TQM cambió hacia uno “*Ceremonial*”, caracterizado por la implantación de la práctica pero con una menor interiorización de la misma por los empleados. La implantación es evidenciada fundamentalmente por los nuevos proyectos de la calidad emprendidos por algunas de las líneas de negocio del Grupo, mientras que la interiorización se refleja en el menor compromiso de la alta dirección con la calidad, la menor participación y formación de los empleados y la ausencia de un plan corporativo de calidad del Grupo Endesa. Así pues, una vez absorbida por el Grupo Endesa, la adopción de la TQM cambió hacia una de carácter formal, en la que predominó la búsqueda de legitimidad y disminuyó la creencia entre los empleados de su valor real para la organización (Meyer y Rowan, 1977; Hoque y Alam, 1999; Kostova y Roth, 2002).

PERÍODO 2002 EN ADELANTE

A partir de 2002, la reordenación societaria del Grupo Endesa quedó consolidada, lo que se aprecia en la centralización definitiva de las principales funciones en la matriz del Grupo y en la disposición de una estructura organizativa por líneas de negocio que no ha sufrido cambios significativos desde entonces. Como consecuencia, Sevillana dejó de existir, disolviéndose entre las diferentes líneas de negocio del Grupo, al igual que el resto de filiales. Aún así, en la re-

gión en la que operaba Sevillana, el Grupo Endesa mantiene la denominación “Sevillana Endesa” como su marca comercial territorial.

Este período se caracteriza por una clara pérdida de compromiso con la TQM en beneficio de otras prácticas que comenzaron a introducirse y difundirse en las empresas españolas a finales de los 90, como la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Así, desde principios de 2000 el Grupo Endesa se compromete con la RSC, difunde sus informes anuales al respecto siguiendo las directrices de la *Global Reporting Initiative* (AECA, 2004) y llega a situarse entre las primeras empresas españolas con políticas de RSC más influyentes (Europa Press, 2004). Este interés del Grupo Endesa en la RSC está influido por la búsqueda de legitimidad en los entornos en los que opera (Escobar y González, 2006).

Atendiendo a los estados especificados en el modelo teórico de los procesos de institucionalización planteado por Tolbert y Zucker (1996), podemos afirmar que en nuestro estudio de caso la TQM alcanzó un estado de semi-institucionalización, ya que inicialmente en Sevillana y, posteriormente, en el Grupo Endesa, existió un consenso social entre sus gestores sobre el valor de la TQM para la organización, favoreciendo así su desarrollo. No obstante, la TQM no alcanzó finalmente la institucionalización completa, dado que no tuvo continuidad en el Grupo Endesa en la década de 2000. La ausencia de un apoyo cultural continuado de esta práctica en el Grupo constituyó una de las principales causas de esta evolución que experimentó la TQM en esta organización, factor destacado por Tolbert y Zucker (1996) para alcanzar la fase de institucionalización completa.

Asimismo, según el modelo de Greenwood *et al.* (2002), que se apoya en las fases de los procesos de institucionalización de Zucker y Tolbert (1996) y en la tipología de legitimidad establecida por Suchman (1995), la institucionalización completa no se alcanzaría con la ausencia de legitimidad cognitiva, lo que ocurrió en nuestro caso, dado que las normas y valores de la TQM no fueron definitivamente “*tomados-por-dados*” por los miembros de la organización en el desarrollo de su actividad cotidiana. A este respecto, la reducción de la comunicación y promoción de

la TQM dentro del Grupo con el paso del tiempo, hizo que el apoyo cultural de la TQM disminuyera y que no se alcanzara la legitimidad cognitiva necesaria para la institucionalización completa. En este sentido, como afirma Suchman (1995, p. 586), “*como la mayoría de los procesos culturales, la gestión de la legitimidad reside pesadamente en la comunicación*”.

Considerando, en particular, la evolución de los componentes del entorno institucional en este último período que analizamos, cabe destacar que todos ellos disminuyeron en gran medida su influencia sobre la adopción de la TQM en el Grupo Endesa. En este sentido, no existió un claro compromiso con la utilización del modelo de la EFQM, lo que se refleja principalmente en la no pertenencia del Grupo a la EFQM o a su representante en España, el Club Excelencia en Gestión. Asimismo, en este período la aplicación de las normas ISO no se extendió a otras áreas organizativas del Grupo, quedando limitadas a los procesos comerciales y Distribución. Con respecto a los componentes cognitivo y normativo, aunque éstos continuaron siendo favorables a la TQM en el contexto español, su influencia fue reducida en el Grupo Endesa, ya que éste no invirtió en la concienciación de los empleados y directivos en temas de calidad, la comunicación fue prácticamente inexistente, tampoco se impartió formación sobre la calidad y no se llegaron a difundir unas directrices generales comunes al respecto. Como consecuencia, no se llegó a desarrollar un conocimiento compartido sobre la calidad entre los empleados, ni a identificarse unos comportamientos adecuados específicos para el desarrollo de la calidad, como ocurrió en el período inicial analizado.

Por su parte, los componentes del entorno relacional evolucionaron fundamentalmente debido a la consolidación de la reordenación societaria del Grupo. De esta manera, al incorporarse Sevillana en la estructura organizativa del Grupo Endesa, ya no podemos referirnos a una relación de dependencia, puesto que sólo existe una realidad organizativa, sino más bien a una integración. Asimismo, los empleados de Sevillana que continuaron trabajando en el Grupo Endesa tras la reducción de plantilla que se llevó a cabo, comenzaron a identificarse más con el Grupo Endesa, al haber desaparecido Sevillana. No obs-

tante, dado el cambio de una cultura paternalista en Sevillana a una cultura de competencia en el Grupo Endesa, los empleados mostraban una menor confianza, reflejándose en una menor fidelidad y compromiso con la organización (Escobar y González, 2006).

Así pues, en este último período, el patrón de adopción de la TQM en el Grupo Endesa podemos catalogarlo como “*Mínimo*”, caracterizado por una baja implantación e interiorización de la TQM. Las influencias de los componentes analizados fueron menos favorables que en los períodos anteriores a la práctica de la TQM, como argumentaban Kostova y Roth (2002). No obstante, en nuestro caso esta baja implantación e interiorización no se debió a un rechazo de la TQM, sino a una falta de compromiso que partió de la alta dirección y se trasladó a los niveles inferiores, dando lugar finalmente a cierta indiferencia con respecto a la calidad. Por tanto, siguiendo a Oliver (1992, p. 566), podemos afirmar que la desinstitucionalización de la TQM en el Grupo Endesa se produjo a través de su “*disipación*”, es decir, mediante el deterioro gradual en la aceptación y uso de esta práctica. Igualmente, la desinstitucionalización de la TQM coincidiendo con la adopción y difusión de la RSC en el Grupo Endesa, evidencia que la desinstitucionalización de las prácticas más antiguas suele ir acompañada por la adopción de otras prácticas nuevas que pueden llegar a institucionalizarse en el futuro, tal como sostienen Abrahamson (1991), Jepperson (1991) y Tolbert y Zucker (1996).

CONSIDERACIONES FINALES

Desde la perspectiva del Nuevo Institucionalismo, la adopción de una práctica empresarial por las organizaciones pertenecientes a un campo organizativo (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983), y más en concreto de la TQM (Westphal *et al.*, 1997; Zbaracki, 1998; Hoque y Alam, 1999; Sharma y Hoque, 2002), puede ser de carácter ceremonial. En este sentido, la adopción de la práctica puede considerarse resultado del isomorfismo institucional que da lugar a la homogeneización de las organizaciones (DiMaggio y Powell, 1983), las cuales incrementan así su legitimidad frente al entorno,

mostrándose racionales, modernas y responsables (Meyer y Rowan, 1977). Profundizando en la adopción de las prácticas empresariales, y para el caso concreto de los grupos de empresas, Kostova y Roth (2002) identificaron una serie de componentes de sus entornos institucional y relacional que conforman las dimensiones del patrón de adopción de la práctica empresarial. En función de estas dimensiones, además del patrón de adopción “*Ceremonial*”, es posible distinguir los patrones “*Activo*”, “*Mínimo*” y “*Asentimiento*”.

En este trabajo nos propusimos estudiar el cambio del patrón de adopción de la TQM en una organización en función de la variación de los componentes de su entorno institucional y relacional. Para ello, desarrollamos un estudio de caso longitudinal en la compañía Sevillana que adoptó la TQM a principios de los 90, siendo afectada por su absorción por el Grupo Endesa en la segunda mitad de los 90.

Los resultados de nuestro estudio de caso muestran que el patrón de adopción de la TQM por Sevillana fue “*Activo*”, siendo favorecido por los componentes regulador, cognitivo y normativo del entorno institucional. Aunque en el trabajo de Kostova y Roth (2002) el componente regulador afectó negativamente a la interiorización de la TQM, en nuestro trabajo por el contrario su efecto fue positivo, lo que se explica porque mientras en el estudio de estos autores las reglas que promovían la calidad eran de carácter obligatorio, en nuestro caso eran de carácter voluntario. Al no existir coerción, los empleados de Sevillana aceptaron de buen grado la práctica e interiorizaron sus principios y valores.

Tras la absorción de Sevillana por el Grupo Endesa, el patrón de adopción pasó a ser “*Ceremonial*”. La implantación de la TQM fue facilitada principalmente por el componente regulador y la dependencia, tanto de Sevillana del poder de la matriz del Grupo, como de la matriz del Grupo de los conocimientos y experiencia sobre TQM poseídos por Sevillana. Estos factores tuvieron una mayor repercusión que la confianza y la identificación, las cuales eran bajas entre los empleados. Asimismo, la interiorización de la TQM se redujo debido a que las influencias de los componentes cognitivo y normativo fueron menos favorables.

Finalmente, tras la consolidación de los cambios organizativos que experimentó el Grupo Endesa, el patrón de adopción de la TQM a mediados de la década de 2000 fue “*Mínimo*”, debido fundamentalmente a la menor influencia de los componentes de su entorno institucional (cognitivo y normativo) y al empeoramiento del componente confianza de su entorno relacional en comparación con el período anterior.

Así pues, en los cambios del patrón de adopción de la TQM del caso estudiado influyeron los componentes de los entornos institucional y relacional. Esto, por un lado, evidencia la adecuación del modelo de Kostova y Roth (2002) para explicar los patrones de adopción de la TQM en las organizaciones. Por otro, a pesar de que la adopción hace referencia al uso inicial de una práctica, entendemos que los componentes de los entornos organizativos evolucionan a través del tiempo e influyen en las dimensiones de la adopción, cambiando, por tanto, el patrón de adopción de la práctica. En este sentido, la aplicación de este modelo no es sólo adecuada desde una perspectiva estática, considerando los componentes en un momento dado, sino también dinámica, analizando cómo la variación de los componentes de los entornos cambian el patrón de adopción.

Asimismo, nuestro estudio ha evidenciado el desarrollo del isomorfismo normativo, a través de la formación impartida por las consultoras a los evaluadores de la calidad y la “*filtración de personal*” desde la sociedad filial a la matriz, así como del mimético, mediante la adopción del modelo EFQM y la imitación por parte de un grupo empresarial de la TQM desarrollada previamente por una de sus filiales.

El estudio desarrollado presenta dos importantes implicaciones para la gestión. En primer lugar, como argumentan Llamas *et al.* (2005), este tipo de estudios ponen de manifiesto a los gestores la necesidad de considerar los componentes de los contextos institucional y relacional en el que operan las organizaciones, ya que el análisis de estos componentes contribuye a prever sus posibles influencias sobre la implantación y desarrollo de las prácticas empresariales en las organizaciones. En segundo lugar, como consecuencia de este análisis, los responsables

de la gestión del cambio dispondrán de información relevante para diseñar las estrategias más adecuadas para tratar de afectar a aquellos factores que puedan ser influenciados en el momento de adopción e implantación de la práctica empresarial, de forma que puedan favorecer el éxito del proyecto.

Nuestro estudio, sin embargo, presenta también algunas limitaciones. Así, hemos considerado un único estudio de caso, por lo que los resultados obtenidos no pueden ser generalizados para el resto de las organizaciones del sector que adopten la TQM. A este respecto, nuestro objetivo no era tal generalización, sino aumentar nuestro conocimiento sobre las repercusiones de los componentes de los contextos institucional y relacional sobre la adopción de la TQM. Asimismo, algunos de los cambios analizados en el trabajo son igualmente aplicables a otras compañías del sector, si bien estas compañías pueden responder de forma diferente a las presiones de su entorno.

Una segunda limitación del trabajo es que el sector al que pertenecía la empresa objeto de estudio presenta unas características muy particulares, entre las que destacamos la competencia limitada entre las organizaciones que operan en él, lo que puede influir también sobre la aplicabilidad de nuestros resultados. Sin embargo, cabe señalar que a raíz de la aprobación de la nueva Ley del Sector Eléctrico en 1997, esta competencia se ha ido incrementando, siendo la trayectoria marcada hacia la libre competencia en la que operan gran parte de las organizaciones empresariales.

Para finalizar, entendemos que la realización de estudios de casos similares al nuestro podría contribuir a profundizar en las interrelaciones que pueden tener lugar entre los componentes de los entornos institucional y relacional, aumentando así nuestros conocimientos sobre las circunstancias en las que unos componentes tienen mayor influencia que otros sobre la implantación e interiorización de la TQM. Asimismo, la investigación podría dirigirse a identificar las posibles evoluciones de los patrones de adopción, es decir, formas de cambio predeterminadas marcadas por una evolución particular de los componentes de los entornos organizativos analizados.

NOTAS

1. Tanto los patrones de adopción como los factores que los conforman son definidos y analizados en la siguiente sección.
2. Entre estos premios destacan el Premio Príncipe Felipe a la Calidad Industrial en España, Deming Prize en Japón, Malcolm Baldrige National Quality Award en Estados Unidos y Quality Award en Europa. Este último es convocado anualmente por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (*European Foundation for Quality Management, EFQM*), que evalúa la gestión de la calidad de las empresas en función de estos nueve criterios: liderazgo, estrategia y política, gestión del personal, recursos, procesos, satisfacción del cliente, satisfacción del personal, impacto social y resultados económicos.
3. En 2005, el Club Gestión de Calidad pasó a denominarse Club Excelencia en Gestión.
4. En una de las presentaciones que se realizaron a los empleados de Sevillana, se definía el aseguramiento de la calidad como “*el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza de que el resultado de un proceso (producto o servicio), satisfará los requisitos establecidos*”. Por su parte, la certificación conlleva que “*una entidad independiente, reconocida y autorizada, certifica que el sistema de calidad implantado en la empresa cumple con todos los requisitos exigidos por la norma elegida*”. En el caso de Sevillana, esta entidad independiente era AENOR y las normas de referencia eran las de la serie UNE-EN-ISO 9000.
5. IV Cumbre Andaluza del Aseguramiento de la Calidad, organizada por AENOR. Sevilla, 9 de enero de 1997.

BIBLIOGRAFÍA

- ABRAHAMSON, E. (1991): “Managerial Fads and Fashions: Difusion and Rejection of Innovations”, *Academy of Management Review*, vol. 16, núm. 3, pp. 586-612.
- ARAÚJO, P. (2003): “Nuevo institucionalismo, teoría de la estructuración y cambio en los sistemas y prácticas de contabilidad de gestión: teorías y métodos de investigación”, *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. 32, núm. 118, pp. 693-724.
- AROCENA, P.; CASTRO, F. (2000): “La liberalización de sectores regulados”, *Boletín Económico de ICE*, núm. 2640, pp. 27-36.

- AZOFRA, V.; PRIETO, B.; SANTIDRIÁN, A. (2004): "Verificación empírica y método del caso: Revisión de algunas experiencias en contabilidad de gestión a la luz de su metodología", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. 33, núm. 121, pp. 349-378.
- BAKER, B.L. (2003): *TQM Practice and theory: A Meta-Analysis of Empirical Studies*. Colorado, CO: Colorado Springs.
- BOADEN, R.J. (1997): "What is Total Quality Management... and Does it Matter?", *Total Quality Management*, vol. 8, núm. 4, pp. 153-171.
- BOGGS, W.B. (2004): "TQM and Organizational Culture: A Case Study", *The Quality Management Journal*, vol. 11, núm. 2, pp. 42-52.
- BONACHE, J. (1999): "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas", *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, vol. 3, pp. 123-140.
- BROCKA, B.; BROCKA, M.S. (1992): *Quality Management: Implementing the Best of the Masters*. Homewood, IL: Business One Irwin.
- CARPENTER, V.L.; FERROZ, H.E. (2001): "Institutional Theory and Accounting Rule Choice: An Analysis of Four U.S. State Governments Decisions to Adopt Generally Accepted Accounting Principles", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 26, núm. 7/8, pp. 565-596.
- CIAMPA, D. (1992): *Total Quality: A User's Guide for Implementation*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- COVALESKI, M.A.; DIRSMITH, M.W.; SAJAY, S. (2003a): "Changes in the Institutional Environment and the Institutions of Governance: Extending the Contributions of Transaction Cost Economics within the Management Control Literature", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 28, núm. 5, pp. 417-441.
- COVALESKI, M.A.; DIRSMITH, M.W.; RITTENBERG, L. (2003b): "Jurisdictional Disputes Over Professional Work: The Institutionalization of the Global Knowledge Expert", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 28, núm. 4, pp. 323-355.
- DACIN, M.T. (1997): "Isomorphism in Context: The Power and Prescription of Institutional Norms", *Academy of Management Journal*, vol. 40, núm. 1, pp. 46-81.
- DACIN, M.T.; GOODSTEIN, J.; SCOTT, W.R. (2002): "Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum", *Academy of Management Journal*, vol. 45, núm. 1, pp. 45-57.
- DEAN, J.W.; BOWEN, D.E. (1994): "Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice Through Theory Development". *Academy of Management Review*, vol. 19, núm. 3, pp. 392-418.
- DIMAGGIO, P.J. (1988): "Interest and Agency in Institutional Theory", en L.G. Zucker [ed.]: *Institutional Patterns and Organizations*, pp. 3-32. Cambridge, MA: Ballinger.
- DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. (1983): "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, vol. 48, pp. 147-160.
- DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. (1991): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- EDELMAN, L.B. (1992): "Legal Ambiguity and Symbolic Structures: Organizational Mediation of Civil Rights Law", *American Journal of Sociology*, vol. 97, núm. 6, pp. 1531-1576.
- ERIKSSON, H.; HANSSON, J. (2003): "The Impact of TQM on Financial Performance", *Measuring Business Excellence*, vol. 7, núm. 1, pp. 36-50.
- ESCOBAR, B.; GONZÁLEZ, J.M. (2005): "Repercusiones estratégicas y organizativas de la liberalización del sector eléctrico español: el caso del Grupo Endesa", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 14, núm. 1, pp. 171-190.
- ESCOBAR, B.; GONZÁLEZ, J.M. (2006): "Corporate Social Responsibility at a Multinational Electricity Corporation: A Longitudinal Case Study", *Social Responsibility Journal*, vol. 2, núm. 1, pp. 69-82.
- EUROPA PRESS (2004): "Monitor español de reputación corporativa 2004", (08/03/04).
- EZZAMEL, M. (1994): "From Problem Solving to Problematization, Relevance Revisited", *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 5, núm. 3, pp. 269-280.
- FERNÁNDEZ, M.L. (2001): *Un análisis institucional del contexto y su incidencia en el proceso de cambio de la gestión de recursos humanos. Tres estudios de caso*. (Tesis doctoral). Universidad de Cádiz.
- GHOBIAN, A.; GALLEAR, D. (2001): "TQM Implementation: An Empirical Examination and Proposed Generic Model", *Omega, International Journal of Management Science*, vol. 29, núm. 4, pp. 343-359.
- GOODRICK, E.; SALANCIK, G.R. (1996): "Organizational Discretion in Responding to Institutional Practices: Hospitals and Cesarean Births", *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, núm. 1, pp. 1-28.
- GOODSTEIN, J.D. (1994): "Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work Family Issues", *Academy of Management Journal*, vol. 37, núm. 2, pp. 350-382.
- GOSHAL, S.; BARTLETT, C.A. (1988): "Creation, Adoption, and Diffusion of Innovations by Subsidiaries"

- diaries of Multinational Corporations”, *Journal of International Business Studies*, vol. 19, núm. 3, pp. 365-388.
- GRANLUND, M. (2001): “Towards Explaining Stability in and Around Management Accounting Systems”, *Management Accounting Research*, vol. 12, núm. 2, pp. 141-166.
- GREENWOOD, R.; SUDDABY, R.; HININGS, C.R. (2002): “Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields”, *Academy of Management Journal*, vol. 45, núm. 1, pp. 58-80.
- HOQUE, Z.; ALAM, M. (1999): “TQM Adoption, Institutionalism and Changes in Management Accounting Systems: A Case Study”, *Accounting and Business Research*, vol. 29, núm. 3, pp. 199-210.
- HOQUE, Z.; HOPPER, T. (1997): “Political and Industrial Relations Turbulence, Competition and Budgeting in the Nationalized Jute Mills of Bangladesh”, *Accounting and Business Research*, vol. 27, núm. 2, pp. 125-143.
- JEPPEPERSON, R.L. (1991): “Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism”, en P. DiMaggio y W. Powell [ed.]: *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, pp. 143-163. Chicago: The University of Chicago Press.
- KELADA, J.N. (1999): *Reingeniería y calidad total*. Madrid: AENOR.
- KOSTOVA, T.; ROTH, K. (2002): “Adoption of Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects”, *Academy of Management Journal*, vol. 45, núm. 1, pp. 215-233.
- KUJALA, J.; LILLRANK, P. (2004): “Total Quality Management as a Cultural Phenomenon”, *The Quality Management Journal*, vol. 11, núm. 4, pp. 43-55.
- LEAL, A. (1997): “Gestión de la calidad total en las empresas españolas: un análisis cultural y de rendimiento”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, núm. 1, pp. 37-56.
- LLAMAS, R.; GARCÍA, V.J.; LÓPEZ, F.J. (2005): “Un análisis institucional de la implantación de la Agenda Local 21 por los ayuntamientos españoles”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 14, núm. 3, pp. 9-40.
- LLORENS, F.J.; FUENTES, M.M. (2001): *Calidad total: fundamentos e implantación*. Madrid: Pirámide.
- LUKKA, K.; KASANEN, E. (1995): “The Problem of Generalizability: Anecdotes and Evidence in Accounting Research”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 8, núm. 5, pp. 71-90.
- MALONEY, S.; STOWER, E. (1999): “Reflections on Some Recent Management Practices”, *National Accountant*, vol. 15, núm. 5, pp. 34-38.
- MCDONNELL, J.F. (1992): “Three Years of Total Quality Management”, *The Journal for Quality and Participation*, vol. 15, núm. 1, pp. 6-9.
- MEDINA, G. (1995): “La importancia de la participación en los programas de calidad: La experiencia de Endesa”, *Alta Dirección*, año XXX, núm. 179, pp. 93-100.
- MEYER, J.W. (1986): “Social Environments and Organizational Accounting”, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 11, núm. 4-5, pp. 345-356.
- MEYER, J.W.; ROWAN, B. (1977): “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, *American Journal of Sociology*, vol. 83, núm. 2, pp. 340-363.
- MEYER, J.W.; SCOTT, R. (1982): “Centralization and Legitimacy Problems of Local Government”, en *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. Beverly Hills, CA: Sage.
- MIRAVALLS, A. (1999): “El ERP más grande de España”, *Datamation*, núm. 161, pp. 76-79.
- MIZRUCHI, M.S.; FEIN, L.C. (1999): “The Social Constitution of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic and Normative Isomorphism”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, núm. 4, pp. 653-683.
- MODELL, S. (2005): “Triangulation between Case Study and Survey Methods in Management Accounting Research: An Assessment of Validity Implications”, *Management Accounting Research*, vol. 16, núm. 2, pp. 231-254.
- MONTWANI, J. (2001): “Critical Factors and Performance Measures of TQM”, *The TQM Magazine*, vol. 13, núm. 4, pp. 292-300.
- MORROW, P.C. (1997): “The Measurement of TQM Principles and Work-Related Outcomes”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 18, núm. 4, pp. 363-376.
- OLIVER, C. (1991): “Strategic Responses to Institutional Processes”, *Academy of Management Review*, vol. 16, núm. 1, pp. 145-179.
- OLIVER, C. (1992): “The Antecedents of Desinstitutionalization”, *Organizations Studies*, vol. 13, núm. 4, pp. 563-588.
- OTLEY, D.T.; BERRY, A.J. (1994): “Case Study Research in Management Accounting and Control”, *Management Accounting Research*, vol. 5, núm. 1, pp. 45-65.
- PADRÓN, V. (1996): “Análisis comparativo de los distintos enfoques en la gestión de la calidad total”, *ESIC Market*, núm. 93, pp. 147-158.
- PFEFFER, J. (1981): *Power in Organizations*. Marshfield, MA: Pitman.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. (1978): *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.

- PORTER, L.J.; PARKER, A.J. (1993): "Total Quality Management – The Critical Success Factors", *Total Quality Management*, vol. 4, núm. 1, pp. 13-22.
- POWELL, T.C. (1995): "Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 15-37.
- RIGBY, D. (2001): "Management Tools and Techniques: A Survey", *California Management Review*, vol. 43, núm. 2, pp. 139-160.
- ROSS, P.J. (1993): *Total Quality Management: Text, Cases and Readings*. Delray Beach, FL: St. Lucie Press.
- SALEGNA, G.; FAZEL, F. (2000): "Obstacles to Implementing Quality", *Quality Progress*, vol. 33, núm. 7, pp. 53-57.
- SCAPENS, R.W. (1990): "Researching Management Accounting Practice: The Role of Case Study Methods", *The British Accounting Review*, vol. 22, núm. 3, pp. 259-281.
- SCOTT, R.W. (1987): "The Adolescence of Institutional Theory", *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, núm. 4, pp. 493-511.
- SCOTT, R.W. (1995): *Institutions and Organizations. Foundations for Organizational Science*. Sage.
- SCOTT, R.W.; MEYER, J.W. (1994): *Institutional Environments and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- SELZNICK, P. (1996): "Institutionalism "Old" and "New", *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, núm. 2, pp. 270-277.
- SHARMA, U.; HOQUE, Z. (2002): "TQM Implementation in a Public Sector Entity in Fiji: Public Sector Reform, Commercialization, and Institutionalism", *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 15, núm. 4-5, pp. 340-360.
- SOHAL, A.S.; TERZIOVSKI, M. (2000): "TQM in Australian Manufacturing: Factors Critical to Success", *The International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 17, núm. 2, pp. 158-168.
- SUCHMAN, M.C. (1995): "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Review*, vol. 20, núm. 3, pp. 571-610.
- TARI, J.J.; SABATER, V. (2004): "Quality Tools and Techniques: Are they Necessary for Quality Management?", *International Journal of Production Economics*, vol. 92, núm. 3, pp. 267-280.
- TAYLOR, W.A.; WRIGHT, G.H. (2003): "A Longitudinal Study of TQM Implementation: Factors Influencing Success and Failure", *Omega, International Journal of Management Science*, vol. 31, núm. 2, pp. 97-111.
- THIA, C.W.; CHAI, K.; BAULY, J.; XIN, Y. (2005): "An Exploratory Study of the Use of Quality Tools and Techniques in Product Development", *The TQM Magazine*, vol. 17, núm. 5, pp. 406-424.
- TOLBERT, P.S.; ZUCKER, L.G. (1996): "The Institutionalization of Institutional Theory", en S.R. Clegg, C. Hardy y W.R. Nord [ed.]: *Handbook of Organization Studies*, pp. 175-190. Londres: Sage.
- VENKATESWARLU, P.; NILAKANT, V. (2005): "Adoption and Persistence of TQM Programmes – Case Studies of Five New Zealand Organizations", *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 16, núm. 7, pp. 807-825.
- WESTPHAL, J.D.; GULATI, R.; SHORTELL, S.M. (1997): "Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, núm. 2, pp. 366-394.
- WESTBROOK, J.D. (1993): "Organizational Culture and its Relationship to TQM", *Industrial Management*, vol. 35, núm. 1, pp. 1-3.
- YBARRA, A. (1997): "Una apuesta por la calidad", *Diario ABC*, (12/01/97).
- YEUNG, V.; ARMSTRONG, R.W. (2003): "A key to TQM benefits: Manager Involvement in Customer Processes", *International Journal of Services Technology and Management*, vol. 4, núm. 1, pp. 14-29.
- YIN, R.K. (1989): *Case Study Research: Design and Methods*. Londres: Sage.
- ZBARACKI, M.J. (1998): "The Rhetoric and Reality of Total Quality Management", *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, núm. 3, pp. 602-636.
- ZEITS, G.; MITTAL, V.; MCAULAY, B. (1999): "Distinguishing Adoption and Entrenchment of Management Practices: A Framework for Analysis", *Organization Studies*, vol. 20, núm. 5, pp. 741-776.
- ZILBER, T. (2002): "Institutionalization as an Interplay between Actions Meanings, and Actors: The Case of a Rape Crisis Center in Israel", *Academy of Management Journal*, vol. 45, núm. 1, pp. 234-254.