

Situación y perspectiva para el siglo XXI de la investigación empírica en el ámbito de la gestión y mejora de la calidad

**Arturo Calvo de Mora Schmidt* • Fernando Criado García-Legaz*
María Isabel Pizarro Moreno****

*Universidad de Sevilla • **Universidad Pablo de Olavide

RECIBIDO: 20 de julio de 2000

ACEPTADO: 14 de mayo de 2002

Resumen: El objetivo de este artículo es recoger algunos de los principales estudios que a escala nacional e internacional se han desarrollado en el ámbito de la gestión de la calidad, así como presentar algunas ideas sobre posibles líneas de investigación para el Siglo XXI. El trabajo ha sido estructurado en cuatro bloques: descripción de la metodología y perfil más frecuente encontrado en las investigaciones, resumen de una serie de trabajos realizados entre 1995 y 1999 relacionados con modelos o escalas de medición de la calidad del servicio, con modelos de autoevaluación o premios a la excelencia empresarial y otras investigaciones relacionadas con la gestión de la calidad, y una reflexión sobre posibles líneas de investigación.

Se han revisado más de medio centenar de artículos de revistas especializadas de los que hemos seleccionado lo más significativo, esquematizando mediante tablas el ámbito geográfico y sectorial, los objetivos, la metodología empleada y las principales conclusiones y resultados alcanzados con la investigación.

Palabras clave: Investigaciones empíricas / Gestión de calidad / Calidad de servicio / Modelos de autoevaluación.

Empirical Investigation in the Scope of Quality Management and Quality Improvement: Situation and Perspective for the XXI

Abstract: The aim of this research paper is to collect some of the main national and international studies that have been developed in the quality management framework, as well as to propose a group of opportunities` research for the XXI. The study has been structured in four sections: 1. Description of methodology; 2. The most frequent investigation profile; 3. Summary of a few investigations developed between 1995-1999 connected with measurement range of quality service, excellence business award and more studies related with quality management; 4. And a reflection about new lines of investigation.

More than half-hundred of specialised reviews` articles have been examined, and the most significant have been chosen in order to schematise through tables the geographic and sectorial scope, the objectives, the methodology and the main conclusion and results achieved by means of the investigation.

Key Words: Empirical Investigation / Quality Management / Quality Service/ Excellence Business Award.

INTRODUCCIÓN

Durante estas dos últimas décadas, los sistemas de gestión de la calidad (SGC) han sido el área de la gestión de las organizaciones que mayor número de investigaciones empíricas y aportaciones teóricas han recibido en nuestra área científica tanto en Europa como en EE.UU. (Ross, 1993, p. 23; Benson, 1993, p. 48; Hendricks y Singla, 1999, p. 35; entre otros). En concreto, estas investigaciones se han desarrollado en diferente subsectores de actividad con el objeto de poner de manifiesto los beneficios, los requisitos o incluso las barreras que representan para una organización la implantación eficaz de la gestión de calidad total (GCT). Los primeros estudios aparecen vinculados a la industria y, más concretamente, a grandes compañías manu-

factureras norteamericanas y, sólo muchos años después, se incorporan investigaciones aplicadas en otros países y al sector servicios (Dean, 1997, p. 85).

Por otra parte, prácticamente la totalidad de los grandes maestros y pioneros en la materia –autores de la talla de Deming (1989), Crosby (1990), Feigenbaum (1989), Juran (1990) o Ishikawa (1985), entre otros– recogen en sus obras la constatación de gran parte de los resultados que hoy son esperados de los SGC. Bien es cierto que las aportaciones relativas a los resultados recogidas por autores como los citados, no son el fruto de estudios de carácter científico sino más bien, podemos hablar de experiencias vividas en sus dilatadas vidas profesionales en el campo de la gestión de la calidad.

Por lo que al objetivo o finalidad se refiere, se han encontrado gran cantidad de trabajos que tratan de determinar el impacto que provoca la implantación de un SGC en los resultados de la organización (Leal, 1995 y 1997; Flynn *et al.* 1995; Powell, 1995; Lemak *et al.*, 1996; Hendricks y Singhal, 1997; Curkovic, Vickery y Droge, 1999; Kannan, Tan, Handfield y Ghosh, 1999; entre otros), por ello, este conjunto de estudios va a ser tratado en un trabajo posterior dado el gran interés de los mismos. En este trabajo recogemos un conjunto de investigaciones cuya finalidad es la validación, utilización o creación de algún modelo teórico de medición de la calidad del servicio. La aplicación de algún modelo de GCT, y otros estudios con objetivos dispares, que ponen de manifiesto la utilidad y beneficios potenciales que tiene los principios y prácticas de GCT.

Para ello, se ha estructurado el trabajo en cuatro apartados, en el primero, se comenta la metodología y los criterios utilizados para la búsqueda, filtrado y selección de las investigaciones. En el segundo, se describen los principales rasgos descriptivos de dichas investigaciones (ámbito geográfico y sectorial, tamaño de las organizaciones, así como, el objetivo principal de los mismos). En el tercero, se presentan los trabajos considerados más relevantes en los últimos cinco años (1995-1999), clasificados en los tres grandes grupos, de forma que se incluyeran zonas geográficas y ámbitos sectoriales diferentes y representativos. Finalmente, apuntan posibles líneas de investigación en materia de gestión y mejora de la calidad para el siglo XXI.

METODOLOGÍA, CRITERIOS DE BÚSQUEDA Y DE ANÁLISIS DE LAS INVESTIGACIONES

Para la búsqueda, filtrado y selección de las investigaciones que posteriormente se analizan, seguimos una metodología similar a la empleada en otros estudios como los de Camisón *et al.* (1996) o Athiyaman (1995), aunque las formas de presentar las conclusiones es diferente, dada las características y el objetivo del trabajo. Dicha

metodología fue la siguiente, en una primera fase, se seleccionaron las bases de datos (tabla 1).

Los criterios utilizados fueron las materias que contienen, su disponibilidad y fácil acceso a través de la red departamental y de Internet. El periodo de búsqueda en las bases de datos es el ya indicado, de 1995 a 1999. Posteriormente, la búsqueda y selección de trabajos se realizó a través de varias etapas sucesivas con el objeto de depurar la información obtenida y seleccionar un conjunto de trabajos que se ajustan al ámbito de estudio y a los objetivos propuestos.

El primer criterio para la selección consistió en el empleo de la palabra clave "quality management" para determinar el número de trabajos relacionados con la gestión de calidad en el periodo mencionado. El resultado fue un número muy elevado de los mismos, y muchos no se ajustaban a los objetivos de nuestro estudio. Por ello procedimos a filtrar nuevamente los datos obtenidos utilizando las palabras clave quality service, total quality, quality improvement, human resource o study y otras relacionadas con los principales modelos de gestión de calidad total o de excelencia, es decir, EFQM, Malcolm Baldrige o Deming. Una vez seleccionadas las palabras claves, el modelo de búsqueda consistió en el cruce sistemático de las mismas hasta obtener un número de artículos representativo según el ámbito geográfico, y sectorial del estudio, los objetivos y la metodología empleada. Las revistas donde mayor número de trabajos encontramos aparecen reflejas en la tabla 2. En este punto indicar que se ha incluido la Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, ya que, es una publicación que recibimos de manera periódica y en la cual hemos encontrado estudios de interés para nuestro propósito.

Con respecto a la metodología, somos conscientes que al utilizar el criterio temporal para la selección de trabajos podemos pasar por alto algunos trabajos de interés, como el de Saunders y Preston (1994) donde se propone un modelo de GCT o el de Wetzels *et al.* (2000) donde se analiza la calidad de servicio en los canales de distribución internacionales. Pero dicho criterio era fundamental para ser operativo el trabajo.

Tabla 1.- Bases de datos utilizadas en la investigación

BASE DE DATOS	MATERIA	CONTENIDO
• ABI/INFORM Global	Administración de empresas, economía y estadística	Incluye texto completo de más de 700 revistas además de la base de datos referencial (con resumen incluido) de más de 1200 publicaciones periódicas en lengua inglesa desde 1971
• Academic Search	General, biblioteconomía y documentación, educación, psicología y sociología	Ofrece, a texto completo, los artículos publicados en unas 600 revistas y resúmenes e índices de los artículos de unas 870 publicaciones periódicas
• CSIC (ICYT; ISOC)	Más de 20 materias entre las que se encuentran economía, turismo, educación o estadística	Las bases de datos ICYT e ISOC recogen artículos publicados en revistas españolas en el área de ciencia y tecnología y ciencias sociales y humanidades, respectivamente
• ISSN Compact	General	Referencias de más de 670.000 publicaciones periódicas editadas en 193 países y 144 idiomas, recogidas en el International Serials Data System
• REBIUM	Bibliografías y Catálogos y general	Catálogo colectivo de la red de bibliotecas universitarias y científicas españolas. Incluye los fondos bibliográficos de las bibliotecas de las principales universidades españolas
• Ulrich's Plus	General	Base de datos bibliográfica de casi 20000 publicaciones periódicas correspondientes a 67000 editores
• World Academic Database	General y educación	Base de datos sobre información académica de más de 175 países desde 1996

Tabla 2.- Principales fuentes bibliográficas utilizadas

PRINCIPALES FUENTE BIBLIOGRÁFICA	
MIS Quarterly	Quality Progress
Journal of Travel Reserach	Quality Management Journal
Journal of Profesional Service Marketing	Total Quality Management
Journal of Marketing	Journal of Quality Management
Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa	The International Journal of Quality & Reliability Management

PRINCIPALES RASGOS DESCRIPTIVOS DE LAS INVESTIGACIONES EMPÍRICAS ANALIZADAS

Como primer resultado relevante aparece el perfil aproximado de las investigaciones en este campo. Para lo cual hemos agrupado los diferentes elementos que están presentes en prácticamente todas ellas y que aparecen en la tabla 3:

- Los datos agregados de los trabajos nos muestran una clara preponderancia de investigaciones realizadas en EE.UU. Entidades ubicadas en Europa son el segundo ámbito geográfico que mayor número de aportaciones dispone y nos llama poderosamente la atención el importante número de trabajos localizados en nuestro país realizados, sobre todo, a lo largo de los últimos cuatro años.
- En cuanto al ámbito sectorial, puede decirse que la mayoría de trabajos se centran en los sectores industriales y de servicios, siendo el agrícola el gran olvidado. Por otro lado, observamos una clara concentración en cuanto a los subsectores concretos objeto de análisis. En los servicios, tres subsectores sobresalen frente al resto, la sanidad (concretamente, los servicios hospitalarios), la banca (sobre todo privada) y el turismo; les siguen a una considerable distancia, aunque el número de trabajos está aumentando considerablemente, subsectores como el educativo o los servicios profesionales, principalmente fuera del ámbito español.
- Otro rasgo descriptivo es el relativo a la dimensión de las organizaciones objeto de estudio. En este sentido, hemos encontrado un mayor número de investigaciones dirigidas a empresas de tamaño grande aunque se observa en los últimos años una creciente aparición de publicaciones destinadas a empresas pequeñas y medianas. Cabe destacar también, el elevado número de trabajos que no discriminan la muestra haciendo uso de la variable dimensión de la organización.
- Un gran número de investigaciones tienen como objetivo validar, adaptar o crear modelos de medición de la calidad de servicio como el SERVQUAL. También y de forma pareja al anterior, se encuentran los trabajos empíricos

realizados con el objeto de indagar el grado de seguimiento o cumplimiento de modelos de excelencia en materia de gestión de la calidad. Y finalmente, se encuentran una serie de trabajos con objetivos dispares pero relacionados con la gestión y mejora de la calidad.

Tabla 3.- Principales perfiles de las investigaciones analizadas

RASGOS GENÉRICOS DE LAS INVESTIGACIONES	PERFIL MÁS FRECUENTE OBSERVADO
Ámbito geográfico	<ul style="list-style-type: none"> • Principalmente EE.UU. • Seguido a gran distancia de Europa y algunos países asiáticos (Japón)
Ámbito sectorial	<ul style="list-style-type: none"> • Sector industrial: automoción, electrónica e informática • Sector servicios: banca, servicios hospitalarios, turismo y educación • Sector primario: inexistencia de trabajos de investigación
Tamaño organizativo	<ul style="list-style-type: none"> • Preponderancia de organizaciones de gran tamaño. • Crecimiento de investigaciones dirigidas al estudio de los requerimientos y efectos que provoca el sistema de calidad en las pequeñas y medianas empresas (PYMES).
Objeto principal	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación del impacto del sistema en los resultados de la organización y los propios generados por el sistema. • Validación, adaptación o creación de escalas de medida de la calidad de los servicios • Repercusión de los modelos de excelencia. • Otras investigaciones empíricas

ÁMBITO, OBJETOS, ASPECTOS METODOLÓGICOS Y PRINCIPALES CONCLUSIONES DE LOS TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN ANALIZADOS

Dado el elevado número de trabajos existentes en este campo, tanto teóricos como empíricos, hemos querido recoger una muestra significativa en lo que al ámbito geográfico, sectorial y a los objetivos se refiere. Somos conscientes de que existen técnicas como el metaanálisis que tratan de dotar a las revisiones narrativas o cualitativas de rigor, objetividad y sistematización. Aunque para poder integrar de manera adecuada los resultados de múltiples investigaciones es necesario que tengan ciertos rasgos comunes, en lo que se refiere a tamaño de la muestra, técnicas estadísticas, u otros elementos que los hagan directamente comparables (Sanchez-Meca, 1999,

p. 173). En nuestro caso, existe una revisión de trabajos muy dispares en cuanto a objetivos, metodología y técnicas estadísticas que impiden la adecuada utilización de esta técnica.

Por todo ello, la forma de estructurar los trabajos empíricos analizados atiende a los objetivos de la investigación, dentro de los cuales, encontramos tres grandes categorías o áreas:

- Modelos de medición: Trabajos que utilizan algún modelo teórico de medición de la calidad de servicio (SERVQUAL principalmente).
- Modelos de autoevaluación: Investigaciones que utilizan algún modelo de autoevaluación (premios EFQM, Malcolm Baldrige y Deming).
- Otros estudios relacionados con la gestión y mejora de la calidad, que ponen de manifiesto las grandes posibilidades que ofrece la gestión de la calidad para las organizaciones.

Por otra parte, cada investigación analizada se presenta siguiendo una estructura homogénea incluyéndose rasgos tales como: autor y fecha de publicación, el ámbito geográfico y sectorial, el universo analizado, la muestra, técnica de recogida de datos, el modelo estadístico que emplea y las principales conclusiones que se obtienen.

INVESTIGACIONES ORIENTADAS A LA VALIDACIÓN, ADAPTACIÓN Y CREACIÓN DE MODELOS TEÓRICOS DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Los modelos de medida de la calidad de servicio más conocidos en el seno de la comunidad científica, como SERVPERF, Desempeño Evaluado y SERVQUAL (sobre todo) han sido objeto de un amplio abanico de estudios empíricos a lo largo de estos últimos años tanto en el ámbito nacional como internacional (Bigné *et al.*, 1996: 8). Los objetivos son muy variados y van desde trabajos que tratan de obtener las dimensiones que determinan la calidad de un servicio en particular partiendo de algunas de las escalas antes mencionadas, a otros que pretenden crear nuevas formas de medir la calidad, debido a la difi-

cultad de adaptar los modelos existentes a diferentes sectores y tipos de clientes.

Resumen de conclusiones y resultados:

- 1) Aún cuando el modelo SERVQUAL dispone de numerosos críticos y detractores en el seno de la comunidad científica, sin embargo, sigue siendo hoy el enfoque de medida de calidad del servicio que mayor grado de utilización dispone en el ámbito empresarial (Bigné *et al.*, 1996), el que mayor número de investigaciones científicas ha recibido en los últimos años (como demuestra el gran número de referencias bibliográficas sobre el tema) y como señala Grapentine (1998-1999, p. 6) el modelo es reconocido hoy en día como una de las mayores contribuciones del marketing en las últimas décadas.
- 2) El modelo SERVQUAL es problemático bajo ciertas condiciones y requiere, tal y como reconocen sus propios autores, que las dimensiones que presenta deben adecuarse convenientemente dependiendo del tipo de actividad incluida en los servicios que vaya a ser objeto de análisis (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1994, pp. 111-124; Orwing, Pearson y Cochran, 1997, pp. 54-69, Pitt, Watson y Kavan, 1995, pp. 181-182; entre otros).
- 3) Como muestra la literatura revisada, y antes de sacar conclusiones, se hace necesario determinar la fiabilidad de las escalas, la validez convergente, discriminante o la predictiva (Pitt, Watson y Kavan, 1995; Weekes, Scott y Tidwell, 1996; Lam, 1997; Van Dyke, Prybutok y Kappelman, 1999; Donnelly y Shiu, 1999). En este punto, existe un problema importante dado que la fiabilidad y la validez difieren dependiendo del sector al que se aplique el modelo, e incluso, dentro del mismo sector, si se aplica a clientes con características diferentes (Pitt *et al.*, 1997 y Van Dyke, 1997).
- 4) De la misma forma, las dimensiones que determinan la calidad del servicio pueden variar dependiendo del sector (Fernández, Junquera y Muñiz, 1997; Llosa, Chandon y Orsingher, 1998, Foster y Newman, 1998; entre otros).
- 5) No todas las actividades incluidas en el sector servicios han recibido aportaciones en este campo (una revisión de trabajos desde 1988 a

1997 aparece en Vázquez, Díaz y Rodríguez, 1998, pp. 52-54). En este sentido, entre las actividades de servicios más investigadas podemos destacar: servicios bancarios (MERIT, 1996; Lloréns, y Aragón, 1997), servicios hospitalarios (MERIT, 1996; Sargeant y Kaehler, 1998), subsector turístico –líneas aéreas, hoteles, turismo rural, restaurantes y agencias de viajes fundamentalmente– (Camisón, 1996; Fick y Ritchie, 1991, Saleh y Ryan, 1992, Lloréns, 1995; Le Blanc, 1992; Díaz y Vázquez, 1998; Augustyn y Ho, 1998), determinados servicios de distribución (Bienstock, Mentzer y Bird, 1997; Vázquez, Díaz y Rodríguez, 1998).

- 6) Más recientemente, han aparecido un importante número de trabajos relacionados con los servicios que prestan empresas relacionadas con el ocio y el tiempo libre (Wakefield y Blodgett, 1999; McAtarsney, 1999), con los servicios de sistemas de información a empresas (Pitt *et al.*, 1995 y 1997; Van Dyke *et al.*, 1997 y 1999) o con organizaciones que prestan servicios de consultoría o asesoría (Weekes *et al.* 1996; Caruana *et al.*, 1998).

INVESTIGACIONES QUE UTILIZAN ALGÚN MODELO TEÓRICO O DE AUTOEVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL

Este apartado lo dedicamos a recoger los trabajos que se sustentan en algún modelo de excelencia, fundamentalmente el Premios Deming (Japón), el Malcolm Baldrige (EE.UU.), EFQM (Europa) y algún otro de ámbito inferior.

Resumen de conclusiones y resultados:

- 1) Es factible combinar en los trabajos de investigación los modelos de autoevaluación de la gestión de calidad total y los enfoques de medida de la calidad de servicio. Esta posibilidad requiere ciertas modificaciones entre las que destaca la inclusión de las dimensiones propuestas en los modelos de calidad de servicio (básicamente SERVQUAL) en determinados criterios inmersos en los modelos de excelencia (Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology –MERIT–, 1996; Rufino, 1995).

- 2) No todos los factores o elementos incluidos en los modelos de autoevaluación ejercen igual influencia en la obtención de los resultados esperados del sistema de gestión de calidad total. En este sentido, algunos autores como Black y Porter (1996) proponen diez factores considerados claves recogidos indirectamente por los modelos de excelencia. Quattrone (1999) identifica 9 factores críticos para el éxito en un centro educativo partiendo de los criterios del Malcolm Baldrige. Ribeiro (1999), por su parte, identifica otra serie de factores críticos para los gerentes de hoteles y los compara con la importancia relativa que otorga el modelo de la EFQM, encontrando diferencias importantes.
- 3) Sun (1999), Hodgetts *et al.* (1999), Yoo (1998) o Wilkes y Dale (1998) identifican aspectos claves diferentes según el tamaño de la empresa e incluso la zona geográfica en la que se ubica. Este hecho refuerza una de los aspectos fundamentales de estos modelos, su universalidad, en el sentido, de que indican pautas o marcos de actuación que deben ser adaptados a las características particulares de la organización.
- 4) Existen fuertes interrelaciones entre los aspectos contenidos en los criterios que sirven para evaluar la gestión de la calidad a partir de los modelos de excelencia (MERIT, 1996). De esta forma, el rendimiento puede ser medido o la mejora emprendida utilizando solo algunos criterios del modelo (Wu *et al.*, 1997).
- 5) La utilización eficaz de los modelos de excelencia como patrón para el diseño, desarrollo y mejora del sistema de calidad en una organización fortalece la estructura organizativa a la vez que mejora el trabajo en equipo (Keinath y Gorski, 1999).
- 6) Las empresas que utilizan algún modelo de autoevaluación de gestión de calidad prestan mayor atención a aspectos humanos y de cooperación con clientes y proveedores que las empresas que están enfocadas hacia el aseguramiento de la calidad, aunque la mayoría consideran la certificación del sistema como paso previo a la GCT (Hodgetts *et al.*, 1999; Herrera *et al.*, 1998; Fontaine, 1998).
- 7) Los criterios de los modelos de GCT son aplicables también a las PYMES y se pueden beneficiar de las ventajas que supone esta potente herramienta de diagnóstico y gestión. Pero para ello es necesaria la colaboración y ayuda de determinados organismos públicos y asociaciones empresariales (Hodgetts *et al.*, 1999; Wilkes y Dale, 1998; García, 1997).
- 8) Algunos trabajos demuestran el impacto positivo de los modelos de autoevaluación sobre las organizaciones. En concreto, corroboran como empresas ganadoras del Premio Malcolm Baldrige obtiene un mejor rendimiento financiero que otras empresas del mismo sector y tamaño (Hendricks y Singhal, 1999) y como el valor de las acciones de estas empresas es superior a las de otras compañías (Rajan y Tamami, 1999; Tai y Przasnyski, 1999).
- 9) Finalmente, destacan trabajos que tratan de desarrollar un modelo de autoevaluación, partiendo de los ya existentes, para las empresas que desarrollan sus actividades a escala internacional (Fontaine, 1998) o revisar, analizar y comparar los principales modelos de excelencia existentes (Bohoris, 1995).

OTROS TRABAJOS EMPÍRICOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN Y MEJORA DE LA CALIDAD

Este apartado incluye un abanico de trabajos que combinan los criterios de clasificación en que hemos querido estructurar los trabajos analizados. Dada la variedad de los trabajos y para estructurar y hacer más comprensible la presentación, los estudios han sido clasificados atendiendo al sector de actividad al que hacen referencia.

Resumen de conclusiones y resultados:

- 1) A la hora de iniciar actividades en materia de gestión de la calidad son diversos los factores o elementos que deben potenciarse. Si bien, los trabajos analizados muestran que aquellos varían según se trate de un tipo u otro de actividad. No obstante, varios aspectos aparecen presentes en la mayoría de organizaciones, siendo éstos: el interés y compromiso de la dirección, la orientación hacia el cliente y

- la mejora continua, el enfoque de procesos, la involucración de los empleados en el proceso de cambio o la colaboración con los proveedores y clientes (Kristensen, 1999; Vass y Kincade, 1999; Eskildsen, 1998; Barron y Paulson, 1996; Gronstedt, 1996).
- 2) La mayoría de los trabajos concluyen que el factor liderazgo de la dirección es un requisito imprescindible para la obtención de los resultados previstos (Brooks y Zeitz, 1999; Sjoblom, 1996, Henry, 1995, entre otros). No obstante, no hemos encontrado ningún trabajo que recoja los factores esenciales o mezcla óptima que ha de componer el liderazgo efectivo para la gestión y mejora de la calidad.
 - 3) Las barreras al eficaz desarrollo de los sistemas de calidad son de índole diversa tanto interna como externa a las organizaciones. Varios trabajos coinciden en apuntar al recurso humano como factor imprescindible, dentro de ello cabe destacar tal y como acabamos de comentar, la falta de liderazgo de la dirección e incluso los intereses creados de determinados estamentos, funciones o departamentos en el proceso de mejora de la calidad (Stanford, 1995; Henry, 1995). Tamami y Sebastianelli (1998) reconocen el papel crucial de los empleados en el sistema pero apuntan a la ausencia de vinculación de recompensas a los logros de calidad como una de las principales barreras que impiden el éxito del sistema. Más recientemente, Tata, Prasad y Thorn (1999) apuntan como factor clave de implantación de la GCT el acoplamiento con la estructura organizativa y que la efectividad de los programas será superior en estructuras flexibles y orgánicas que en estructuras mecánicas y burocráticas. Por otra parte, Brooks y Zeitz (1999) señalan como determinados aspectos relacionados con la gestión y mejora de la calidad afectan positivamente al compromiso afectivo del empleado con la organización, aspecto que es fundamental para el logro de las metas de la misma.
 - 4) La importancia de la estandarización de los procesos técnico-organizativos siempre ha sido considerada esencial en la gestión de la calidad de las empresas u organizaciones industriales (Deming, 1989; Juran, 1989, Ishikawa, 1990, Powell, 1995; Mann y Kehoe, 1995; entre otros). Las propias peculiaridades de los servicios no permiten en ciertos casos la mencionada estandarización de los procesos de prestación del mismo. Sin embargo, los resultados de algunos trabajos (Ilmer *et al.*, 1999; Knights y McCabe, 1997) apuntan hacia una creciente y necesaria estandarización y documentación de los procesos considerados clave en cada actividad prestadora de servicios.
 - 5) Destaca el creciente número de trabajos que tratan temas relacionados con la gestión de la calidad en el ámbito de la educación, los más representativos tratan de determinar el grado de implantación en los centros de enseñanza de las técnicas y herramientas que se viene utilizando con éxito en la industria y los servicios desde hace varias décadas (Ilmer *et al.*, 1999; Weinstein *et al.*, 1998; Vazzana *et al.*, 1997; Henry, 1995). En este ámbito destaca la aplicación de la GCT no solo a actividades administrativas o de gestión de las instituciones educativas, sino también, en el aula y en los procesos de enseñanza y aprendizaje (Barnard, 1999).
 - 6) Finalmente, se aprecia un creciente número de estudios en el sector turístico (Camisón, 1996, Camisón *et al.*, 1996 o Gronstedt, 1996) o en los servicios públicos, principalmente en los hospitales (Brooks y Zeitz, 1999; Chan *et al.*, 1997; Boerstler *et al.*, 1996).

ALGUNAS IDEAS SOBRE INVESTIGACIONES RELACIONADAS CON LA GESTIÓN Y MEJORA DE LA CALIDAD PARA EL SIGLO XXI

La complejidad y multiplicidad de perspectivas que históricamente se han venido asociando al concepto de calidad ha provocado que los avances en la investigación sobre la materia se vean dificultados en buena medida (Reeves y Bednar, 1994: 441). Ya durante la década pasada, los resultados de trabajo empíricos en los

que se indagaba sobre el impacto que la calidad ejerce sobre variables clave como: el precio, la productividad, la cuota de mercado, los costes o la rentabilidad, provocaron serios conflictos tanto en el ámbito académico como empresarial, derivados de la disparidad e incluso, contrariedad, de resultados aportados (Garvin, 1988, p. 62).

Tal y como ya puso de manifiesto Powel (1995), es difícil demostrar que los sistemas de calidad estén directa y positivamente correlacionados con el rendimiento global de las empresas, ya que, existen otros factores difíciles de controlar que ejercen su influencia sobre el citado rendimiento. En este sentido, sería conveniente incorporar otro conjunto de variables internas y externas a la organización que permitan aislar, en la medida de lo posible, los elementos que efectivamente ejercen mayor peso o influencia en la consecución de los resultados.

Además, si consideramos los sistemas de gestión de calidad como un recurso estratégico de carácter marcadamente intangible (Powel, 1995) existe un cúmulo importante de dificultades, tanto a escala metodológica como en lo referente a sus escalas de medida y, así, sería conveniente profundizar en estas dos vías que permitan, en última instancia, conseguir aislar más claramente las relaciones existentes entre las variables.

Derivado de la elevada concentración de trabajos en determinados subsectores de actividad tanto del sector industrial como el de servicios, sería interesante comenzar abrir la investigación a otros subsectores que desde algunos años vienen introduciendo prácticas de gestión y mejora de la calidad (Dean, 1997, p. 85). De manera particular, creemos conveniente profundizar en la investigación relativa al desarrollo de los sistemas de calidad en organizaciones y entes de carácter público; más concretamente y, como actividad eminentemente de servicio público, la enseñanza universitaria merece mayor número de contribuciones empíricas, principalmente en nuestro país, que nos faciliten el proceso de mejora y excelencia al que debe tender toda organización con dicho carácter e importante misión social.

Algunos líneas que creemos poco investigadas son las relativas al impacto de los sistemas

de calidad en los diferentes niveles y funciones organizativas. La inmensa mayoría de los trabajos tratados obtienen la información a partir de los directivos de las respectivas organizaciones sometidas a estudio; consideramos muy interesante, tal y como apunta Sjoblom (1995), ampliar el abanico de fuentes información, incorporando a todo tipo de personas inmersas en los procesos de gestión y mejora de la calidad en la organización.

En el ámbito del sector servicios, y más concretamente, las investigaciones referidas a la utilización de las escalas de medida proporcionadas por el modelo SERVQUAL, principalmente, deberían profundizar en lo relativo al número de constructos utilizados para la medición de las percepciones de calidad de un servicio así como las expectativas (Van Dyke *et al.*, 1999, p. 887). En esta misma dirección apunta Pitt (1995, pp. 181-182) cuando afirma la baja discriminación encontrada entre las dimensiones de la calidad de servicio, lo que demuestra que el cliente, en muchas ocasiones, no es capaz de diferenciar conceptos tan cercanos como responsabilidad, seguridad o empatía.

De la misma forma, futuras investigaciones deberían introducir métodos que permitieran al cliente expresar sus preferencias sobre las dimensiones que determinan la calidad de servicio. Este aspecto puede ser muy útil para la organización al objeto de ofrecer el servicio que desea el cliente a la vez permitiría una mejor asignación de recursos (Pitt *et al.*, 1995, pp. 182--183).

También, se hace necesario extender este tipo de investigaciones a otros servicios (Lloréns, 1994, pp. 70-71). En esta misma línea se manifiesta Bigné *et al.* (1996, pp. 7-18), al proponer el desarrollo de estudios comparativos de aplicación del modelo SERVQUAL a diferentes servicios turísticos y en general, a otros subsectores de actividad incluidos en dicho sector.

De la misma manera, parece interesante profundizar en la relación existente entre calidad de servicio y satisfacción del consumidor o entre la primera y la intención de compra (Díaz *et al.*, 1998, p. 49). En este sentido, para Van Dyke *et al.* (1999, p. 887) el modelo SERVQUAL es más fiable y válido para medir la satisfacción del

cliente que la calidad de servicio, contradiciendo a los creadores del modelo.

Igualmente, nos parecen claves ciertos temas en los que debemos profundizar con mayor número de investigaciones empíricas; nos referimos a aspectos relacionados con la cultura organizativa, los procesos de cambio organizacional (sobre todo, su impacto en las personas y el nuevo rol a desempeñar), las tipologías de integración de la estrategia de calidad en la planificación estratégica de la organización, las repercusiones en la organización y en sus empleados de los procesos de evaluación siguiendo modelos de excelencia, así como las mejoras y los beneficios encontrados después de este proceso y los mecanismos de control y evaluación de las mejoras (sobre todo cualitativas) provocadas por el sistema de calidad.

De otra parte, las organizaciones actuales están cada vez más interesadas en alcanzar y demostrar un comportamiento respetuoso y digno con el medio ambiente. Esta preocupación viene determinada, en parte, por la legislación cada vez más exigente, por el desarrollo de políticas y otras medidas gubernamentales tendentes a la protección del medio natural y por unos consumidores cada vez más concienciados, informados y preocupados por estos temas. Por ello, los investigadores debemos avanzar en el establecimiento de herramientas que den res-

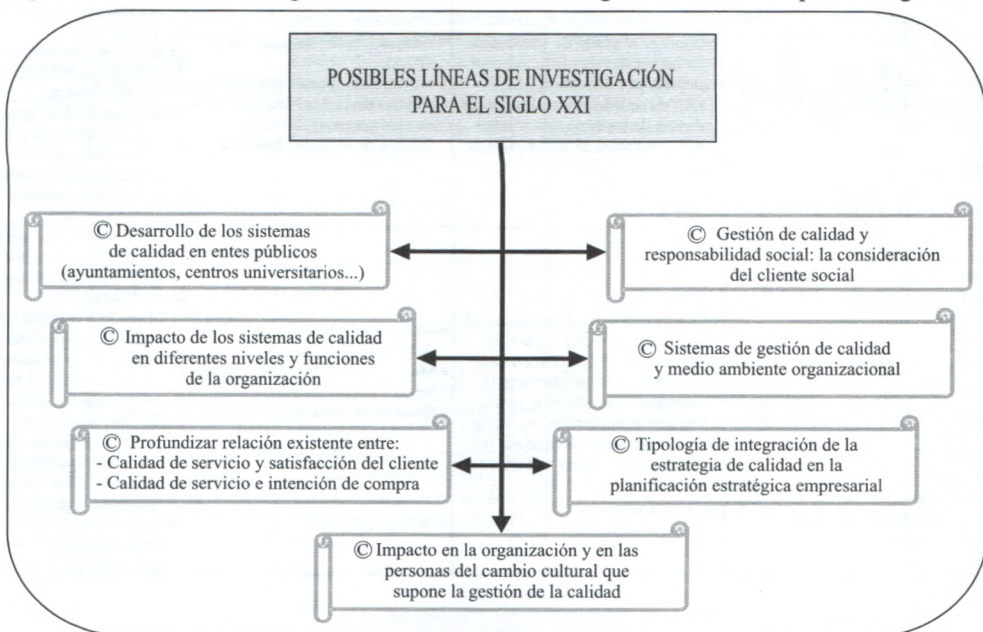
puesta efectiva a las demandas que nos plantea la sociedad con relación al entorno en el que la organización desarrolla sus actividades.

En este campo, las normas ISO de la Serie 14000 sobre Sistemas de Gestión Medioambiental proporcionan a las organizaciones una serie de principios, elementos y técnicas que pueden ser integrados junto con otros requisitos de gestión, para ayudar a las organizaciones a conseguir objetivos medioambientales y económicos (UNE-EN-ISO 14001, 1996, p. 6).

Finalmente, no debemos olvidar que el objetivo primordial de la gestión y mejora de la calidad debe ser en todo momento la satisfacción del cliente, en este sentido, el cliente social es el gran olvidado. Por ello, las organizaciones deben considerar la responsabilidad social dentro de sus actuaciones estratégicas futuras.

Los intereses a largo plazo de la organización y de sus trabajadores se protegen mejor adoptando un enfoque ético y superando las expectativas y normativas del cliente social. Buena prueba de esta orientación es la inclusión de la responsabilidad social dentro de los principios y criterios que definen el nuevo Premio Europeo a la Excelencia de la EFQM de 1999, por ello, entre las futuras investigaciones no debemos olvidar las repercusiones de la responsabilidad y la ética en factores organizativos y de rendimiento.

Figura 1.- Posibles investigaciones relacionadas con la gestión de calidad para el Siglo XXI



Investigaciones orientadas a la validación, adaptación o creación de modelos teóricos de medición de la calidad del servicio I

CARACTERÍSTICAS INVESTIGACIONES AUTOR/ES Y FECHA INVESTIGACIÓN	ÁMBITO GEOGRÁFICO Y SECTORIAL	OBJETIVOS INVESTIGACIÓN	MODELO Y METODOLOGÍA	PRINCIPALES CONCLUSIONES
1. Lloréns (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • España • Sector servicios: Empresas de diferentes subsectores 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el grado de adecuación de las escalas de medición propuestas por el modelo SERVQUAL en diferentes subsectores dentro del de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas por correo • Modelo SERVQUAL 	<ul style="list-style-type: none"> • El grado de importancia que el mercado otorga a cada una de las dimensiones propuestas en el modelo SERVQUAL, varía según se trate de un servicio u otro • Se requieren modificaciones en el modelo según analicemos una actividad u otra perteneciente al sector servicios
2. Pitt, Watson y Kavan (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • EE.UU., Reino Unido y Sudáfrica • Servicios que prestan los departamentos de sistemas de información 	<ul style="list-style-type: none"> • Encontrar un modelo adecuado para medir la calidad de los servicios informáticos de una empresa (selección e instalación de hardware y software, solución de problemas, conexiones en red y acceso a Internet o la elaboración de programas específicos) • Comprobar la posibilidad de aplicación a este campo de la escala SERVQUAL 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo SERVQUAL adaptado a este tipo de servicios • Tres tipo de organizaciones en otros tantos países diferentes: instituciones financieras en Sudáfrica (237), empresas consultoras en el Reino Unido (186) y empresas de servicios informáticos en EE.UU.(267) • Análisis de la validez de contenido, convergente y discriminante, y la fiabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe validez de contenido, fiabilidad y validez convergente en el modelo SERVQUAL adaptado a este contexto • Existe incertidumbre la hora de aceptar la validez discriminante del modelo sobre todo en lo que se refiere a las empresas de servicios informáticos y por lo que respecta a las dimensiones relacionadas con la empatía y la responsabilidad • Siendo consciente de algunas limitaciones, el modelo SERVQUAL es una herramienta aplicable para medir la calidad de los servicios informáticos
3. Bigne <i>et al.</i> (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Europa • Sector turístico: Agencias de viajes 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la viabilidad de la aplicación de los instrumentos de medición de la calidad del servicio percibida por el cliente en dicho contexto 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo SERVQUAL • Viabilidad escala: Método Delphi (panel de 14 expertos) • Obtención de un cuestionario 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un consenso mayoritario, por parte de los expertos, en cuanto a la adecuación de las escalas del modelo SERVQUAL aplicado al servicio de agencias de viajes.
4. Weekes, Scott y Tidwell (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Australia • Servicios de asesoría contable 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar las dimensiones que condicionan la calidad de este tipo de servicio y corroborar los resultados de un estudio similar realizado por Freeman y Dark en 1993 	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra de 155 clientes a los que se les envió por correo un cuestionario (modelo SERVQUAL) obteniendo un 42% de ratio de respuesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Se identifican siete dimensiones que determinan la calidad de servicio: seguridad, empatía, capacidad de respuesta ante los imprevistos, tangibilidad, profesionalidad, importancia del coste y la oportunidad. La validez y fiabilidad es adecuada • Se confirman las dimensiones encontradas por Freeman y Dark
5. Orwing, Pearson y Cochran (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • EE.UU. • Sector servicios: ámbito público 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el grado de adecuación de las escalas de medición propuestas por el modelo SERVQUAL en diferentes subsectores dentro de los servicios y más concretamente al sector público 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación del modelo SERVQUAL • Muestra compuesta por 365 clientes de la Air National Guard de cinco estados diferentes (65,8% de ratio de respuesta) 	<ul style="list-style-type: none"> • No permiten extraer conclusiones de aplicación genérica a toda organización prestadora de servicios • Hace falta investigar la aplicación del SERVQUAL a los servicios públicos • Realizar análisis apropiados de las características psicométricas del modelo, para así poder establecer las mediciones apropiadas a cada tipo de subsector inmerso en los servicios
6. Fernández, Junquera y Muñiz (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • España • Empresa pública de limpieza (EMULSA): residuos sólidos urbanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobar si las dimensiones de la calidad de servicio para los usuarios de EMULSA, en función de su satisfacción ante la calidad de los servicios prestados por dicha entidad, coincide con la propuesta formulada por Parasuraman, Berry y Zeithaml (1985) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pretest a un grupo de ciudadanos del citado municipio • Muestreo dirigido (ciudadano gijonés y mayor de edad) • Entrevistas personales: 450 encuestas (SERVQUAL) • La metodología estadística: Análisis factorial 	<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados coinciden en lo esencial con las dimensiones propuestas por Parasuraman <i>et al.</i> (1985) • El modelo original tiene cinco factores (tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía), el trabajo realizado encontró sólo cuatro, tres de ellas coincidentes con las propuestas por los citados autores, y uno que resulta de la unión de dos de ellas (capacidad de respuesta y seguridad) • Cada servicio puede presentar unas dimensiones con ciertas peculiaridades

Investigaciones orientadas a la validación, adaptación o creación de modelos teóricos de medición de la calidad del servicio II

CARACTERÍSTICAS INVESTIGACIONES AUTOR/ES Y FECHA INVESTIGACIÓN	ÁMBITO GEOGRÁFICO Y SECTORIAL	OBJETIVOS INVESTIGACIÓN	MODELO Y METODOLOGÍA	PRINCIPALES CONCLUSIONES
7. Bienstock, Mentzer y Bird (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • EE.UU. • Sector de la distribución: Empresas de distribución física 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una escala válida y fiable para medir las percepciones de los consumidores industriales sobre la calidad del servicio de distribución física que reciben de sus proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Pretest con 45 ítems relacionados con la calidad de servicio basados en la escala SERVQUAL • Cuestionario definitivo 36 ítems divididos en expectativas y percepciones • Muestra 797 empresas de distribución, Ratio de respuesta del 58% y cuestionarios válidos 446 • Análisis estadístico: Análisis de la varianza, análisis factorial confirmatorio, análisis LISREL para validez y fiabilidad de las escalas, correlaciones, medias,... etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad de aplicar las dimensiones contenidas en la escala SERVQUAL en el ámbito de los servicios a empresas industriales • Identificación de tres dimensiones que definen la calidad de servicio de la distribución física a empresas industriales: <ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de respuesta - Disponibilidad de los pedidos - Condiciones de entrega de los pedidos y estado de los mismos - Validez y fiabilidad de las escalas de medidas utilizadas
8. Vázquez, Díaz y Rodríguez (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • España • Sector de la distribución comercial (supermercados) 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión del conjunto de atributos susceptibles de ser incorporados en la medición de la calidad de servicio para empresas detallistas (supermercados) • Agrupación de los atributos en dimensiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo SERVQUAL • Determinación de los atributos: Entrevistas en grupo encuestas a una muestra de clientes • Valoración de Modelos: Análisis Factorial Confirmatorio 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de 28 atributos que determinan la calidad de servicio de las empresas de supermercados • Escala CALSUPER para medir la calidad de servicio en supermercados cuenta con cuatro dimensiones y ocho subdimensiones: <ul style="list-style-type: none"> - Evidencias físicas (aparición y conveniencia) - Fiabilidad (mantener promesas y hacerlo bien) - Interacción personal (capacidad de respuesta y seguridad) - Políticas (calidad técnica y surtido)
9. Lam (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • Hong Kong • Servicio hospitalario 	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrar la posibilidad de utilización de la escala SERVQUAL para medir la percepción de la calidad de los servicios hospitalarios • En concreto se analiza la validez y fiabilidad de la escala SERVQUAL 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación de modelo SERVQUAL • Muestra: 84 pacientes que habían estado hospitalizados, al menos un día, en los últimos 6 meses (82 cuestionarios válidos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Consistencia y fiabilidad de la escala de medición de la calidad de servicio cuando se aplica en un entorno hospitalario • Las expectativas más altas de los clientes se encontraban en los ítems relacionados con la profesionalidad en la prestación del servicio y la rapidez del mismo. Sin embargo sus percepciones sobre estos aspectos eran bajas, lo cual, provoca insatisfacción • Las expectativas más bajas se encontraban en los aspectos relacionados con la tangibilidad del servicio y sus percepciones con respecto a estos aspectos fueron altas • Finalmente, los aspectos donde los clientes estaban menos satisfechos eran: el interés en resolver los problemas y la atención personal de los empleados a los enfermos
10. Lloréns y Aragón (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • España • Sector bancario: tramitación de expedientes crediticios e hipotecarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de un modelo en el que los tiempos de espera dentro del proceso de prestación del servicio afectan a la evaluación del servicio realizada por el cliente, a través de su impacto en la indignación e incertidumbre 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo Taylor (1994) • Muestra: 150 clientes de entidades financieras que sufrieron retraso durante el proceso de concesión • Muestreo aleatorio simple • Técnica de investigación: entrevistas telefónicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de relaciones significativas entre las variables relacionadas con la espera, la indignación, incertidumbre y calidad del servicio percibida • Propuesta de sugerencias a los directivos de entidades financieras en orden a reducir los efectos negativos sobre la percepción de calidad del servicio recibido por los clientes

Investigaciones orientadas a la validación, adaptación o creación de modelos teóricos de medición de la calidad del servicio III

CARACTERÍSTICAS INVESTIGACIONES AUTOR/ES Y FECHA INVESTIGACIÓN	ÁMBITO GEOGRÁFICO Y SECTORIAL	OBJETIVOS INVESTIGACIÓN	MODELO Y METODOLOGÍA	PRINCIPALES CONCLUSIONES
11. Augustyn y Ho (1998)	<ul style="list-style-type: none"> Reino Unido Sector servicio: turismo 	<ul style="list-style-type: none"> Dar a conocer la importancia de la implantación de la calidad en el sector turístico Creación de un modelo para definir el significado de la satisfacción del cliente en un servicio turístico 	<ul style="list-style-type: none"> Modelo SERVQUAL Análisis de los Gap o vacíos que se producen en la prestación del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> La calidad de servicio es necesaria y representa una estrategia ganadora para el turismo en el nuevo milenio Los factores claves del servicio turístico deben ser revisados dada la relación encontrada entre el servicio dado al cliente y su fidelidad al destino turístico
12. Díaz Martín y Vázquez Castielles (1998)	<ul style="list-style-type: none"> España Sector turístico: empresas de turismo rural 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar una escala para evaluar la calidad del servicio en empresas de turismo rural Comparar formas alternativas de medición de la calidad de servicio (SERVPERF, SERVQUAL y Media Directa) 	<ul style="list-style-type: none"> Muestra: + Oferta: 58 encuestas válidas + Demanda: 497 encuestas válidas Análisis Factorial de Componentes Principales (dimensiones que definen la calidad del servicio) Análisis de fiabilidad y validez 	<ul style="list-style-type: none"> Alta fiabilidad y validez de las escalas diseñadas La escala de percepciones tiene una validez superior a las otras dos, es decir, a la medida directa y a la basada en las diferencias entre percepciones y expectativas Dimensiones de la calidad del servicio: Profesionalidad del personal, elementos tangibles, oferta complementaria y beneficio básico
13. Sargeant y Kaehler (1998)	<ul style="list-style-type: none"> Reino Unido Servicio hospitalario 	<ul style="list-style-type: none"> Investigar si determinados factores identificados en otros estudios relacionados con la calidad de servicio son igual de importante en un servicio hospitalario 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas personales con 182 pacientes, utilizando como modelo la escala SERVQUAL 	<ul style="list-style-type: none"> La edad y el sexo no son variables demográficas que influyan significativamente la satisfacción del cliente con el servicio Los resultados muestran claramente que los pacientes que provienen de consultas de pago están más satisfechos que los que vienen de consultas del seguro
14. Llosa, Chandon y Orsingher (1998)	<ul style="list-style-type: none"> Francia Sector bancario 	<ul style="list-style-type: none"> Comprobar la dimensionalidad del modelo SERVQUAL definido por Parasuraman et al. (1988), realizando un estudio en el sector bancario 	<ul style="list-style-type: none"> No utilizan el análisis factorial para ver las dimensiones que se diferencian, sino, la proporción de clientes (62) que clasifican correctamente los 22 ítems del cuestionario en las 5 dimensiones (tangibilidad, fiabilidad, responsabilidad, seguridad y empatía) 	<ul style="list-style-type: none"> El estudio empírico muestra como una dimensión, la tangibilidad, es claramente percibida por los clientes, seguida de la empatía Sin embargo, las restantes tres dimensiones, fiabilidad, seguridad y responsabilidad son confundidas por el cliente
15. Caruana, Ramaseshan, Ewing y Rouhani (1998)	<ul style="list-style-type: none"> Australia y Singapur Servicio de consultoría o asesoría empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> Investigar la equivalencia del constructo que forman las expectativas de los clientes (directores generales de empresas) que utilizan los servicios de empresas de consultoría en dos países Corroborar la hipótesis nula: "No existen diferencias en las expectativas entre los directores generales que componen la muestra en Australia y Singapur y, además, las matrices de covarianzas de las muestras son equivalentes" 	<ul style="list-style-type: none"> Modelo SERVQUAL (22 ítems relacionados con las expectativas). Análisis LISREL para ver la equivalencia de los constructos expectativas en ambos países Muestra: 1000 empresas australianas y 440 de Singapur a las que se le envió un Cuestionario por correo. El ratio de respuesta fue del 21% y el 23,6%, respectivamente 	<ul style="list-style-type: none"> Se rechaza la hipótesis nula Los resultados indican que existen diferencias en las expectativas entre los directores de las empresas de Australia y Singapur acerca del servicio que esperan de las empresas de consultoría o asesoría Si la calidad de servicio se mide como la diferencia entre percepciones y expectativas y existen diferencias en las expectativas entre ambos países es de esperar que existan diferencias en la calidad de servicio
16. Foster y Newman (1998)	<ul style="list-style-type: none"> Reino Unido Servicio público: servicio de planificación de un ayuntamiento 	<ul style="list-style-type: none"> Discriminar entre las dimensiones que determinan la calidad de un servicio cual era más importante para los clientes del Servicio de Planificación del Ayuntamiento 	<ul style="list-style-type: none"> Modelo SERVQUAL Muestra: 1956 individuos. Cuestionario postal con un 27% de ratio de respuesta (504 cuestionarios válidos) 	<ul style="list-style-type: none"> Para este tipo de servicio la competencia, la responsabilidad y la comunicación eran aspectos de la calidad de servicio más importantes que la seguridad, aspecto este, que aparece como el más importante en gran número de estudios
17. Wakefield y Blodgett (1999)	<ul style="list-style-type: none"> EE.UU. Servicios relacionados con el ocio y el tiempo libre 	<ul style="list-style-type: none"> Comprobar si el ambiente o el entorno en el cual se desarrolla la prestación del servicio influye en la valoración del mismo por parte del cliente (aspectos tangibles en la prestación del servicio) 	<ul style="list-style-type: none"> Modelo SERVQUAL aplicado a tres tipos de empresas relacionadas con el ocio y el tiempo libre 	<ul style="list-style-type: none"> El ambiente o entorno psicológico en el que se desarrolla el servicio es un aspecto fundamental para atraer y fidelizar al cliente
18. Marshall y Smith (1999)	<ul style="list-style-type: none"> EE.UU. Servicio bancario 	<ul style="list-style-type: none"> Proponer un programa para mejorar la satisfacción del cliente con el servicio bancario basado en un mejor conocimiento de las percepciones que tienen clientes de distintas etnias y razas 	<ul style="list-style-type: none"> Modelo SERVQUAL adaptado 	<ul style="list-style-type: none"> No se aprecian diferencias significativas en las percepciones de la calidad del servicio bancario por parte de clientes pertenecientes a distintas etnias o razas de un barrio de una ciudad del medio-oeste de los Estados Unidos

Investigaciones orientadas a la validación, adaptación o creación de modelos teóricos de medición de la calidad del servicio IV

CARACTERÍSTICAS INVESTIGACIONES AUTOR/ES Y FECHA INVESTIGACIÓN	ÁMBITO GEOGRÁFICO Y SECTORIAL	OBJETIVOS INVESTIGACIÓN	MODELO Y METODOLOGÍA	PRINCIPALES CONCLUSIONES
19. Van Dyke, Prybutok y Kappelman (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • EE.UU. • Servicios relacionados con sistemas de información 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar un ejemplo ilustrativo que examine la validez y fiabilidad del cuestionario SERVQUAL adaptado por Kettinger y Lee (1994) para medir la calidad de los servicios relacionados con los sistemas de información 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta dirigida a los máximos responsables de la adquisición o contratación de los servicios informáticos • 138 cuestionarios válidos (112 empresas y 33 regiones diferentes). • Unidimensionalidad de la escala SERVQUAL modificada • Análisis de fiabilidad • Análisis de la validez de predicción y de contenido 	<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de los análisis no confirman los hallazgos de Kettinger y Lee en 1994 que miden la calidad de servicio a través de un modelo que combina la escala SERVQUAL y un modelo para medir la satisfacción de los usuarios de los servicios informáticos creado por Ives, Olson y Baroudi en 1983 (UIS) • Diferencias: <ul style="list-style-type: none"> - En algunos ítems que miden las expectativas y las percepciones, dada la diferencia en los sujetos a los que van dirigidos los estudios (estudiantes y profesionales) y en el ámbito de los sistemas de información (interno vs externo) - El estudio utiliza una escala diferencial semántica de 5 puntos en vez de una de 7 puntos como hacia el de Kettinger y Lee • La escala SERVQUAL modifica para este tipo de servicios presenta una dimensionalidad inestable, una pobre validez de predicción y convergente y una baja fiabilidad • Existen problemas cuando se mide la calidad de servicio a través de la diferencia entre percepciones y expectativas, por lo que se recomienda que se utilice como escala de medida exclusivamente las percepciones ya que este método presenta mayor fiabilidad y validez predictiva
20. McAtarsney (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Reino Unido • Servicios de ocio y tiempo libre 	<ul style="list-style-type: none"> • Medir la calidad de servicio de empresas pequeñas y medianas que se dedican a la organización y desarrollo de actividades de ocio y tiempo libre • Calcular el grado de implantación en las empresas de políticas de formación y educación del personal en la prestación del servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo SERVQUAL • Despliegue de la función de políticas (PFD) • Despliegue de la función de calidad (QFD) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensiones de la calidad de servicio con mayor peso: Fiabilidad y tangibilidad. Menor peso: La empatía • La fiabilidad, la seguridad y la empatía eran las dimensiones con las cuales los clientes no estaban satisfechos (Expectativas mayor que las percepciones). Estos aspectos están muy relacionados con la forma en que se presta el servicio • Importancia de invertir en formación y educación del activo más importante que tienen las empresas, sus trabajadores, como factor determinante de la buena prestación del servicio y, por lo tanto, de la calidad del mismo
21. Donnelly y Shiu (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Reino Unido • Servicio público: reparaciones en viviendas 	<ul style="list-style-type: none"> • Medir la satisfacción con la calidad del servicio de reparaciones en una población del Reino Unido (Falkirk) 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo SERVQUAL adaptado. • Muestra: 1600 propietarios de viviendas que habían sufrido reparaciones en las últimas 4 semanas (ratio de respuesta: 22%) • Análisis factorial y análisis de fiabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de fiabilidad y validez cuando se aplica el modelo SERVQUAL a diferentes sectores y en diferentes entornos del original de Parasuraman <i>et al.</i> • Las puntuaciones obtenidas para cada una de las dimensiones que definen la calidad del servicio presentan puntuaciones superiores en las expectativas que en las percepciones, es decir, se detecta la insatisfacción de los clientes con el servicio • La dimensión que se detecta como más importante en este servicio es la fiabilidad

Investigaciones que utilizan algún modelo teórico o de autoevaluación de la gestión de calidad total I

CARACTERÍSTICAS INVESTIGACIONES AUTOR/ES Y FECHA INVESTIGACIÓN	ÁMBITO GEOGRÁFICO Y SECTORIAL	OBJETIVOS INVESTIGACIÓN	METODOLOGÍA	PRINCIPALES CONCLUSIONES
1. Bohoris (1995)	<ul style="list-style-type: none"> Europa, EE.UU. y Japón Sector Industrial y de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión, análisis y significado para las empresas de los premios internacionales a la excelencia empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis comparativo de los modelos internacionales de calidad total siguientes: <ul style="list-style-type: none"> - Premio Deming (Japón). - Premio Malcolm Baldrige (EE.UU.) - Premio de la European Foundation for Quality Management (Europa) 	<ul style="list-style-type: none"> El Premio Deming centra su atención en la difusión, en todos los niveles empresariales, de la filosofía de Control de Calidad Total (CWQC), la mejora continua, la relación duradera con los proveedores y las técnicas estadísticas de control de calidad El Premio Malcolm Baldrige acentúa que la calidad es juzgada por el cliente y por ello presta especial atención en el enfoque al cliente y el benchmarking El Premio Europeo, por su parte, centra su interés en la relación de la empresa con la comunidad y la satisfacción de los clientes y los empleados
2. MERIT (1996)	<ul style="list-style-type: none"> Europa (España, Reino Unido y Países Bajos) Sector Servicios: Banca, hospitales y transporte de mercancías por carretera 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar el conocimiento acerca de la calidad de la gestión de las organizaciones de servicio, mediante la aplicación de los criterios del modelo del EFQM, modificado parcialmente Identificar los parámetros clave que determinan la calidad de servicio y sus interrelaciones Desarrollar una base de datos que contenga: características de las organizaciones de servicio, esfuerzos de mejora de la calidad y cifras concretas en Europa 	<ul style="list-style-type: none"> Mailing de un amplio cuestionario. Estudio de casos (empresas excelentes) Modelo de excelencia EFQM Modelo SERVQUAL: Zeithaml, Parasuraman, y Berry (1985) Modelo SERVMAN: Kunst y Lemmink (1992) Muestra: 2460 organizaciones. Cuestionarios válidos: 464 (19%) 	<ul style="list-style-type: none"> Los indicadores claves de una alta calidad de servicio difieren de sector a sector. Dicha variación no es tanto causada por las características del sector como por la etapa del desarrollo de la gestión de la calidad en que se encuentra dicho sector Los esfuerzos por mejorar la calidad se reflejan en todos los aspectos y áreas de la organización
3. Black y Porter (1996)	<ul style="list-style-type: none"> EE.UU. Sector industrial y de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> Detectar los principales factores que inciden en los resultados de los sistemas de calidad de acuerdo con los criterios recogidos en el modelo Malcolm Baldrige 	<ul style="list-style-type: none"> Muestreo aleatorio postal Muestra directivos 200 cuestionarios 	<ul style="list-style-type: none"> No todos los elementos que son objeto de evaluación por parte del premio ejercen similar influencia en los resultados de los sistemas de calidad 10 factores: el compromiso y liderazgo permanente de la alta dirección, los procesos de empowerment, la orientación hacia los clientes externos e internos, la gestión estratégica de los procesos claves y la asignación de recursos de índole diversa a los proyectos de mejora de la calidad
4. García Gutiérrez (1997)	<ul style="list-style-type: none"> España (Cádiz) PYMES 	<ul style="list-style-type: none"> Demostrar que las PYMES deben realizar un esfuerzo hacia la gestión de calidad orientada a largo plazo y plasmado en la asignación de recursos financieros, técnicos y humanos Hipótesis: La gestión de calidad en las PYMES no tiene un enfoque estratégico (se descompone en 9 subhipótesis) 	<ul style="list-style-type: none"> Modelo: sistema basado en la Gestión de Calidad Total (criterios EFQM) y el Aseguramiento de la Calidad Población: PYMES provincia de Cádiz (empresas con menos de 250 trabajadores) Método obtención de datos: Cuestionario y entrevistas personales Muestra: 53 empresas por muestreo aleatorio simple 	<ul style="list-style-type: none"> La gestión de calidad en las PYMES no tiene un enfoque estratégico en la provincia de Cádiz La deficiente gestión de calidad es un elemento que puede frenar el desarrollo económico de la provincia Esta situación requiere el apoyo de organismos públicos, asociaciones empresariales y de consumidores, grandes empresas..., etc.
5. Wu, Wiebe y Politi (1997)	<ul style="list-style-type: none"> EE.UU. Sector industrial y de servicio. Educación, servicio público y centros hospitalarios 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de un cuestionario que se utilice como instrumento para la implantación de programas de GCT y como guía para la autoevaluación de los mismos Crear un instrumento de evaluación sencillo y eficaz (menor tiempo y coste y más adecuado para empresas pequeñas) que pueda sustituir al Malcolm Baldrige para determinado tipo de empresas 	<ul style="list-style-type: none"> Cuestionario basado en los criterios del Modelo Malcolm Baldrige y en una revisión de la literatura relacionada con el tema. Comparación de la autoevaluación según el Modelo Malcolm Baldrige y el cuestionario diseñado para identificar los puntos relevantes. Muestra: 16 organizaciones de diferentes sectores, tamaños y experiencia en GCT. Análisis de datos: base de inteligencia artificial utilizando redes neuronales y análisis de regresión lineal 	<ul style="list-style-type: none"> Cuestionario definitivo formado por 6 bloques y un total de 23 ítems medidos en una escala Likert de 7 puntos Las variables de segmentación u objetivas (tamaño, tipo de organización y la experiencia de la empresa en la gestión y mejora de calidad) juegan un papel muy importante en los resultados finales del proceso de evaluación Los resultados muestran que el rendimiento puede ser estimado utilizando exclusivamente algunos factores del modelo de autoevaluación global

Investigaciones que utilizan algún modelo teórico o de autoevaluación de la gestión de calidad total II

CARACTERÍSTICAS INVESTIGACIONES AUTOR/ES Y FECHA INVESTIGACIÓN	ÁMBITO GEOGRÁFICO Y SECTORIAL	OBJETIVOS INVESTIGACIÓN	METODOLOGÍA	PRINCIPALES CONCLUSIONES
6. Herrera, Moreno y Martínez (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • España, Reino Unido, Francia, Alemania, Holanda e Irlanda (Programa COM-MET) • Sector industrial y de servicio • Empresas medianas y grandes 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el nivel de conocimiento y aplicación de la GCT por parte de las empresas españolas (modelo de autoevaluación y aspectos EFQM) • Experiencias e impresiones sobre el proceso de certificación según las normas ISO 9000 • Experiencias relacionadas con la autoevaluación de la gestión de calidad • Comparación de los resultados de las empresas españolas con otras europeas 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de 2 cuestionarios: <i>Cuestionario A</i> Indagar sobre experiencias en autoevaluación y GC. Muestra (España): 220 empresas certificadas por AENOR (65 válidas). Muestra (Europa): 402 válidas <i>Cuestionario B (más amplio que el A)</i> Análisis de la autoevaluación y GCT Muestra: empresas cuestionario A y empresas con experiencia en autoevaluación según el Club Gestión de Calidad (total 500 cuestionarios, España 9) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cuestionario A: (empresas medianas y grandes con enfoque de aseguramiento de la calidad):</i> - Atención en actividades de control y mejora de procesos - Objetivo prioritario: satisfacción de los clientes externos - Indicador rendimiento: satisfacción, ventas y beneficio - Opinión positiva del proceso de certificación - Similitud entre resultados en España y en Europa • <i>Cuestionario B: (empresas grandes con conocimiento en autoevaluación de gestión de calidad total):</i> - Mayor atención a aspectos humanos y de cooperación de clientes y proveedores - Objetivo prioritario: satisfacción de los clientes - Opinión positiva del proceso de certificación - Certificación como paso hacia la Gestión de Calidad Total • La autoevaluación otorga a la empresa una visión crítica y realista de la misma • Paralelismo en los resultados de la muestra española y europea
7. Wilkes y Dale (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Inglaterra • Empresas de pequeño y mediano tamaño (menos de 250 trabajadores) 	<p>Valorar las reacciones de las empresas ante la aplicación del modelo EFQM para empresas de pequeño y gran tamaño</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 100 empresas (agrupadas en siete intervalos según el nº de empleados) con conocimientos en materia de gestión de calidad (de empresas certificadas) • Estas empresas debían someterse a un proceso de autoevaluación según el modelo de la EFQM para PYMES 	<ul style="list-style-type: none"> • El modelo de excelencia de la EFQM para PYMES necesita un mayor ajuste a la realidad de este tipo de empresas, sobre todo en lo que se refiere a una mayor simplificación del lenguaje y en la documentación necesaria para la autoevaluación • Las PYMES conocen este modelo pero no comprenden los beneficios que se pueden derivar de la autoevaluación • Necesidad de formación en conceptos y beneficios de la GCT
8. Fountaine (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Reino Unido • Empresas multinacionales (cualquier sector de actividad) 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un modelo que pueda aplicarse a empresas que desarrollan sus negocios en varios países donde ya existen modelos de excelencia, de forma que si la empresa quiere autoevaluarse debe decantarse por alguno de ellos 	<ul style="list-style-type: none"> • Refundición y "mejora" de los premios ya existentes: - Malcolm Baldrige en EE.UU. - EFQM en Europa - Premio Deming en Japón 	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos del "Modelo Internacional de Evaluación": Personas, liderazgo, empowerment, control de procesos, gestión del cambio, compromiso con los proveedores y distribuidores, resultados del negocio, resultados de clientes y comunicación
9. Yoo (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Korea del Sur • Sector industrial y de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Examinar actividades de calidad que desarrollan las empresas coreanas • Identificar los principales problemas relacionados con la calidad en el momento presente • Sugerir líneas de actuación relacionadas con la gestión de calidad según el tipo de empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Criterios del Modelo Malcolm Baldrige • Cuestionario basado en seis de los siete criterios del modelo (total de 23 ítems) • Muestra: 110 empresas de diferentes tamaño y sectores de actividad • Método: encuesta postal y telefónica • Técnica: análisis descriptivo y de diferencia de medias (según tamaño y actividad) 	<ul style="list-style-type: none"> • Se encontraban diferencias significativas según el tamaño de la empresa en todos los criterios (especialmente en el relacionado con la "información y análisis") menos en el de "liderazgo" y en la "satisfacción y enfoque al cliente" • En general, las empresas grandes tenían puntuaciones superiores a las pequeñas y medianas • Se encontraron diferencias significativas según el tipo de actividad en todos los criterios menos el de "satisfacción y enfoque al cliente".

Investigaciones que utilizan algún modelo teórico o de autoevaluación de la gestión de calidad total III

CARACTERÍSTICAS INVESTIGACIONES AUTORES Y FECHA INVESTIGACIÓN	ÁMBITO GEOGRÁFICO Y SECTORIAL	OBJETIVOS INVESTIGACIÓN	METODOLOGÍA	PRINCIPALES CONCLUSIONES
10. Quattrone (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • EE.UU. • Sector servicios (educación) 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar el enfoque del Premio Malcolm Baldrige para introducir mejoras en el centro (Indian Hill, Cincinnati) 	<ul style="list-style-type: none"> • Criterios del Premio Malcolm Baldrige • Equipos de trabajo formados por padres, alumnos y docentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Consideración del alumno como cliente y no como producto • Identificación de 9 Factores Críticos de Éxito: <ul style="list-style-type: none"> - Servicio, participación y liderazgo - Calidad de los planes de estudio - Calidad en las normas que rigen el desarrollo de la docencia - Preparación y desarrollo de los profesores o docentes - Participación de los padres - Apoyo activo de la comunidad - Ambiente ordenado, saludable y seguro del Centro - Clima de trabajo y estudio positivo en el Centro
11. Hodgetts, Kuratko y Horsnsby (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • EE.UU. • Sector industrial y de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de empresas pequeñas ganadoras del premio Malcolm Baldrige desde 1988-1997 • Identificar los métodos tradicionales o innovadores que utilizan las empresas • Aspectos a considerar cuando las empresas se inician en la gestión de calidad • Sugerencias a tener en cuenta para realizar procesos creativos para la implantación eficaz de la gestión de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 empresas de pequeño tamaño representativas de diferentes sectores de actividad • Captación de datos: Entrevistas personales y por teléfono, visitas a las empresas e información secundaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de cinco aspectos claves para la adecuada implantación de la GCT: apoyo de la alta dirección, enfoque hacia las necesidades de los clientes, formación de los empleados, empowerment, generación de nuevas ideas • Hay que ser creativos a la hora de implantar la GCT. Para ello hay que hacer partícipe al empleado y reconocer sus esfuerzos, vencer el miedo a la innovación o al fracaso y aceptar la filosofía de la mejora continua como un reto • Beneficios de la práctica y la autoevaluación: incremento de la calidad de los Outputs, mayor competitividad, mayor rentabilidad, menor umbral de rentabilidad o punto muerto, oportunidad de utilizar técnicas participativas de gestión y aumentar el papel de los empleados en la toma de decisiones y posibilidad de obtener retroalimentación como consecuencia de la autoevaluación y mejorar
12. Sun (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Noruega • Sector industrial y de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué criterios debería contener el Modelo de GCT si se aplica al ámbito Noruego? • Comprobar el impacto de la implantación de la GCT en los resultados globales de la empresa • Ver la relación existente entre ISO 9000 y GCT • Buscar las causas que llevan a las empresas Noruegas a la implantación de programas de GCT 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de autoevaluación de la GCT (síntesis del modelo MBNQA y el de la EFQM) • Cuestionario enviado a los directores de calidad de las 900 compañías que pertenecen a la Asociación Noruega de Calidad (NFK) • Muestra 316 empresas de diferentes sectores de actividad y diferentes tamaños • Análisis factorial • Análisis de correlación • Análisis de la varianza 	<ul style="list-style-type: none"> • Los datos del estudio muestran que los criterios en el contexto de Noruega no coinciden con los de los Modelo genéricos • Los resultados genéricos que se esperan de la implantación eficaz de la GCT se resumen en 5 factores (satisfacción del cliente y calidad del producto, resultado del negocio, competitividad en el mercado, satisfacción del empleado y protección del medio ambiente) • El análisis factorial aplicado a las empresas noruegas revela la existencia de 17 criterios para el modelo (en lugar de 8 que componen el modelo Europeo de la EFQM de 1997) • Los resultados muestran que existe correlación entre los criterios del modelo y los resultados esperados, aunque el grado varía • Existen diferentes grados de implantación de los principios de GCT, pero se aprecia, que a mayor antigüedad o madurez del sistema mejores resultados se alcanzan • Este hecho nos lleva a pensar que es necesario un proceso de mejora y aprendizaje para la implantación efectiva de la GCT • Las empresas certificadas según las normas ISO 9000 presentan diferencias con respecto a aquellas que no lo están, en lo relativo a la calidad de la información, de los procesos de los productos y la cooperación con los clientes. Sin embargo, no existían diferencias en lo relacionado con la gestión estratégica de la calidad y en la gestión y la participación de los empleados • Se encontraron siete causas por las que las empresas se introducen en el campo de la GCT, las dos más importantes eran por requerimientos del cliente y por el aumento de la competencia
13. Keinath y Gorski (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • EE.UU. • Sector industrial y de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión, impacto y utilidad del proceso de evaluación del Premio a la Calidad de Minnesota 	<ul style="list-style-type: none"> • Examina las conclusiones de 14 equipos de evaluadores (de 5 a 9 miembros) de las empresas que se presentaron al Premio a la Calidad de Minnesota en 1995 	<ul style="list-style-type: none"> • En 1998 existían 40 Premios a la Calidad en diferentes estados (basados en el Premio Malcolm Baldrige) que son utilizados, en muchos casos, como técnica individual de autoevaluación • Los criterios de los premios y el proceso de autoevaluación están favoreciendo y creando un marco para que las organizaciones cambien por sí mismas la forma de dirigirse y gestionarse

Investigaciones que utilizan algún modelo teórico o de autoevaluación de la gestión de calidad total IV

CARACTERÍSTICAS INVESTIGACIONES AUTOR/ES Y FECHA INVESTIGACIÓN	ÁMBITO GEOGRÁFICO Y SECTORIAL	OBJETIVOS INVESTIGACIÓN	METODOLOGÍA	PRINCIPALES CONCLUSIONES
14. Przasnyski y Tai (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • EE.UU. • Sector industrial y de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar el impacto del Premio Malcolm Baldrige sobre el rendimiento para los accionistas de sus valores en el mercado realizando un ajuste del riesgo y los movimientos del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra: 17 compañías ganadoras del premio Malcolm Baldrige desde 1988 a 1996 • Comparación del rendimiento de las acciones de las empresas ganadoras en su conjunto con el índice S&P 500, a través de dos indicadores el índice Treynor y el Jensen 	<ul style="list-style-type: none"> • Solo la mitad de las empresas ganadoras, consideradas individualmente, superan el rendimiento medio del mercado • Tomadas como grupo, un pequeño número de compañías tenía un rendimiento muy destacado que impulsó al rendimiento del grupo
15. Ribeiro Soriano (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • España • Sector servicio: Turismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la posibilidad de aplicación del Modelo de la EFQM para evaluar la calidad de los hoteles valencianos más importantes • Identificar los factores más importantes de un programa de calidad total en hoteles españoles 	<ul style="list-style-type: none"> • Primero se recogía en un cuestionario, con preguntas abiertas, los factores que los hoteles consideraban más importantes en la estrategia de gestión de calidad total. • Discusión de las respuestas anteriores a través de un panel de expertos de siete hoteles utilizando el método Delphi • Posteriormente, los responsables de los hoteles volvían a evaluar los criterios repartiendo 100 puntos entre los factores identificados • Finalmente se convirtió esta escala en una de 500 puntos para asemejar la medida a la que utiliza el modelo de la EFQM y se agruparon las respuestas según los criterios del citado modelo • Comparación de la importancia que otorga el modelo EFQM a cada criterio y el que otorgan los hoteles de Valencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Factores más importantes para la calidad según los responsables de los hoteles: Servicio al cliente, relación calidad-precio, gestión de recursos humanos e instalaciones y locales • En los que se refiere a la integración de los 14 elementos identificados por los hoteles como más importantes y los 5 factores o agentes del modelo, su relación y peso, sobre un total de 500 puntos, es la siguiente: <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo (sistema de gestión de calidad: 41,8) - Política y estrategia (servicio al cliente y relación calidad-precio: 119,2) - Gestión de personal (gestión de recursos humanos: 59,5) - Recursos (comunicación, instalaciones, recursos financieros, servicios y localización: 170) - Procesos (métodos de trabajo, desarrollo de nuevos servicios, homogeneidad del servicio, gestión y la seguridad: 109,5) • Las diferencias más significativa con respecto a las puntuaciones que otorga el premio de la EFQM se encuentran en la mayor importancia que otorgan los hoteles a los recursos y las políticas y estrategia, y la menor importancia que conceden a los procesos y al liderazgo
16. Rajan y Tamami (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • EE.UU. • Sector industrial y de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la evolución del rendimiento de las acciones de empresas ganadoras del premio Malcolm Baldrige desde 1988 hasta 1996 	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra: 9 compañías • Se analizan dos tipos diferentes de estrategias de inversión en cartera: estrategia de compraventa y de rebalance de cartera • Comparación del rendimiento de las acciones de con el índice Standard & Poor's 500 	<ul style="list-style-type: none"> • Los ratios de resultados de las empresas ganadoras del premio superan a las del índice Standard & Poor's 500 • Una estrategia efectiva de calidad basada en los principios del Modelo de excelencia Malcolm Baldrige puede generar sólidos beneficios para los accionistas
17. Hendricks y Singhal (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • EE.UU. • Sector industrial y de servicio • Empresas de pequeño y gran tamaño 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar si existe una relación efectiva de la GCT en una empresa y los resultados financieros que esta consigue. Para ello utiliza empresas ganadoras de diferentes premios a la calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra: 600 ganadores de 140 premios a la calidad otorgados en EE.UU. • El rendimiento se examina en dos periodos de tiempo y utilizando diferentes medidas financieras (ROS, ROT, incremento del nº de empleados y de las inversiones, los ingresos de explotación... etc.): <ol style="list-style-type: none"> 1. Periodo post-implantación (5 años desde la obtención del premio) 2. Periodo de implantación de la GCT (5 años antes de ganar el Premio) • Para realizar la comparación utiliza un grupo de control formado por empresas similares 	<ul style="list-style-type: none"> • Durante el periodo de implantación, no se encuentran diferencias significativas en el rendimiento entre los ganadores de los premios y el grupo de control. Si existen diferencias significativas en el periodo de post-implantación • La mejora del rendimiento se aprecia en: <ul style="list-style-type: none"> - Empresas pequeñas y grandes (mejores en las pequeñas) - Empresas con alta y baja intensidad de capital (mejores en las de baja intensidad de capital) - Empresas diversificadas y enfocadas a un solo segmento de mercado (mejores en las enfocadas) • El valor de cotización de las acciones de las empresas ganadoras supera las de control y a determinados índices bursátiles

Otros trabajos de investigación I (varios sectores de actividad)

CARACTERÍSTICAS INVESTIGACIONES AUTOR/ES Y FECHA INVESTIGACIÓN	ÁMBITO GEOGRÁFICO Y SECTORIAL	OBJETIVOS INVESTIGACIÓN	METODOLOGÍA	PRINCIPALES CONCLUSIONES
1. Díez <i>et al.</i> (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • España (Andalucía) • Varios Sectores 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la situación en materia de gestión y mejora de la calidad del tejido empresarial de la Comunidad Autónoma Andaluza 	<ul style="list-style-type: none"> • Universo muestral: Empresas ubicadas en Andalucía (2 subpoblaciones: + 20 y - de 20 trabajadores) • Muestreo aleatorio sistemático: 475 empresas • Elaboración y validación del cuestionario: Sondeo piloto 	<ul style="list-style-type: none"> • Importante arranque de las actividades para mejorar la gestión de la calidad (42% manifestó tener programas o iniciativas de calidad) • Las empresas pequeñas (entre 6 y 20 empleados) presentan una lenta incorporación a los programas de calidad, por sectores destaca el industrial • Reducido nº de empresas certificadas según ISO 9.000 (6% del total) • Los métodos para medir la satisfacción de los clientes son: los sistemas de quejas y sugerencias, las encuestas periódicas a los consumidores, observaciones y comentarios de los clientes, las líneas de atención telefónica y la utilización de los informes de los empleados y vendedores • Poco más del 30% de las empresas de la muestra exponen tener definido por escrito la visión general respecto a la calidad • A escala global, cerca del 60% de las empresas manifiestan fomentar las sugerencias de los empleados destinadas a mejorar la calidad de los productos, procesos y servicios
2. Mann y Kehoe (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • Reino Unido • Varios sectores 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un programa que investigue que factores organizacionales son importantes cuando se pretende implantar la GCT 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionarios y entrevistas estructuradas dirigidas a una muestra de más de 200 organizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Factores claves de implantación: gestión de procesos, tipo y número de empleados, valores corporativos compartidos, estilo de dirección, estructura de la organización y características del sector
3. Barron y Paulson (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • EE.UU. • Varios sectores 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer mejores prácticas utilizadas en la implantación de sistemas de gestión de calidad • Factores claves para la implantación con éxito 	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra: más de 100 empresas • Método de obtención de datos: Encuesta postal 	<ul style="list-style-type: none"> • El principal recurso o factor clave de carácter interno que sirve de freno o barrera al eficaz y eficiente desarrollo del sistema de calidad es el recurso humano • Existen una serie de variables o condicionantes externos a las organizaciones que reducen el positivo impacto de los sistemas de calidad
4. Zeitz, Johannesson y Ritchie (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • EE.UU. • Varios sectores 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar los elementos clave de medición de las dimensiones de la cultura y la filosofía de calidad total implantadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra: 1000 empresas • Encuestas postales • Técnica estadística: Análisis factorial 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados similares a los obtenidos por Leal (1995) • Tres tipos de cultura de calidad: Detección del Error, Prevención del Error y Creativas y de Mejora Continua
5. Eskildsen (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Dinamarca • Varios sectores 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una herramienta de medida cuantitativa que puedan utilizar los gerentes para conocer mejor donde se encuentran sus organizaciones y así decidir como actuar en materia de GCT 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario (93 ítems, escala Likert de siete puntos) basado en principios de GCT • Muestra más de 200 gerentes (ratio de respuesta del 83.9%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados más destacados son los relacionados con la gestión del personal, procesos y sistemas de calidad y satisfacción de los empleados • Los resultados de la gestión del personal se ven reflejados en los sistemas y procesos de calidad y estos en la satisfacción • Aspectos a tener en cuenta por la organización: asegurarse que los empleados reciben una formación adecuada, fijar las metas y objetivos en cooperación con los empleados, evaluar el rendimiento de los empleados teniendo en cuenta los objetivos fijados en común acuerdo, motivar a los empleados para que participen en la solución de problemas relacionados con la GCT
6. Tamimi y Sebastianelli (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • EE.UU. • Varios sectores 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar las barreras que impiden la implantación efectiva de las iniciativas de Gestión de Calidad Total en las organizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra aleatoria entre 872 directores de calidad miembros de la Sociedad Americana para la Calidad (ASQ) • Cuestionario: 25 barreras implantación TQM que debían ser puntuadas en una escala Likert de 1 a 5. Cuestionarios válidos: 188 (ratio 22%) 	<ul style="list-style-type: none"> • El 66% de los encuestados piensan que la principal barrera es no vincular las recompensas al logro de los objetivos de calidad • Se encuentran una serie de barreras relacionadas con la formación del personal y su resistencia al cambio • Finalmente, se establece una clasificación de las barreras en función de los criterios del premio Malcolm Baldrige

Otros trabajos de investigación II (sector industrial)

CARACTERÍSTICAS INVESTIGACIONES AUTOR/ES Y FECHA INVESTIGACIÓN	ÁMBITO GEOGRÁFICO Y SECTORIAL	OBJETIVOS INVESTIGACIÓN	METODOLOGÍA	PRINCIPALES CONCLUSIONES
7. Goulden (1995)	<ul style="list-style-type: none"> EE.UU. Sector industrial 	<ul style="list-style-type: none"> Indagar sobre los resultados de dos círculos de calidad ubicados en la misma planta productiva y bajo la misma línea de dirección 	<ul style="list-style-type: none"> Metodologías de obtención de datos: datos históricos internos, entrevistas personales y observación directa Estudio de dos grupos de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Los factores que más influyen en los resultados del círculo de calidad son: el liderazgo, las actitudes personales de cada impulsor/jefe del grupo y el clima interno del mismo
8. Sjoblom (1995)	<ul style="list-style-type: none"> EE.UU. Sector: Industria electrónica 	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de relación entre el tamaño de la planta y los bloques objeto de estudio: Estructura SGC, técnicas estadísticas utilizadas y liderazgo de la dirección 	<ul style="list-style-type: none"> Muestra: 1600 individuos de diferentes niveles y funciones organizativos Muestra efectiva: 374 cuestionarios (24%) Factor bajo control: Tamaño de la planta Bloques a investigar: Estructura SGC, técnicas estadísticas utilizadas y liderazgo de la dirección 	<ul style="list-style-type: none"> No encuentra en la muestra relación alguna entre la dimensión de la organización y, la utilización de técnicas estadísticas y los recursos dedicados a la mejor de la calidad Aunque los hallazgos apoyan una elevada relación entre la utilización de las herramientas técnicas y el liderazgo ejercido por la dirección, el trabajo empírico no pudo determinar la importancia relativa o la mezcla óptima de los factores de liderazgo
9. Flynn, Sakakibara y Schroeder (1995)	<ul style="list-style-type: none"> EE.UU. Sector industrial 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer las interrelaciones existentes entre las prácticas de los sistemas de gestión de calidad y la técnica Just in Time (JIT) 	<ul style="list-style-type: none"> Muestra: 42 industrias de tres subsectores diferentes 	<ul style="list-style-type: none"> Obtención de fuertes sinergias de mejora cuando se integran la gestión integral de la calidad y la técnica JIT (problemas de coordinación) Existe una relación de reciprocidad entre el sistema de calidad y JIT que permite mejorar los niveles de calidad mediante las reducciones, tanto de la variación de los procesos como de los tiempos de reprocesos, así como por la identificación de problemas y la retroalimentación de la información sobre los procesos
10. Tata, Prasad y Thorn (1999)	<ul style="list-style-type: none"> EE.UU. Sector industrial 	<ul style="list-style-type: none"> Analizar la relación entre implantación de la GCT y la estructura de la organización Hipótesis: "la efectividad de los programas de GCT es superior en empresas flexibles y con estructura orgánica que en las burocráticas" 	<ul style="list-style-type: none"> Muestra: 89 directores y supervisores (73% hombres y 27% mujeres) que trabajan en diferentes compañías Obtención de datos: cuestionario con ítems relacionados con la estructura de la organización y la GCT Variables del modelo: Estructura organizativa-Dimensiones de la GCT- efectividad de los programas de GCT Técnica estadística: A. de correlación 	<ul style="list-style-type: none"> Los resultados sugieren que la estructura de la organización es un factor que influye significativamente en la eficacia de los programas de GCT La hipótesis planteada se corrobora al comprobarse como en las organizaciones con estructuras más flexibles (orgánicas) es más probable que se den altos niveles de eficacia de los programas de gestión de calidad, que en las burocráticas Se reconoce la existencia de otros factores que influyen en los resultados de la GCT como la cultura de la organización o el estilo de dirección
11. Kristensen, Dahlagard, Kanji y Juhl (1999)	<ul style="list-style-type: none"> Europa y Asia Sector industrial 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar el grado de sinergia existente entre la GCT y la aplicación de la Filosofía Justo a Tiempo (J.I.T.) Corroborar una serie de hipótesis 	<ul style="list-style-type: none"> Muestra: Asia (Taiwan, Japón y Korea) y en Europa (Países Nórdicos) Datos: estudio de desarrollo económico y calidad (Dahlagard et al., 1992) 	<ul style="list-style-type: none"> Existen evidencias para aceptar las hipótesis: existencia de un alto grado de colaboración entre productores y proveedores, empleo de técnicas de control de calidad, adecuada formación del personal, información precisa sobre las necesidades de los clientes
12. Vass y Kincade (1999)	<ul style="list-style-type: none"> EE.UU. Sector Industrial: Empresas textiles 	<ul style="list-style-type: none"> Examinar la reacción de tres compañías textiles con respecto al cambio que ha supuesto para la GCT La investigación trata de testar la hipótesis de que los empleados deben estar satisfechos con el cambio que supone la GCT 	<ul style="list-style-type: none"> Obtención de datos utilizando una encuesta de opinión (Análisis Cualitativo) a los empleados para medir su grado de satisfacción con el cambio Muestra: Tres compañías textiles con diferentes tamaños y diferentes productos 30 trabajadores de diferentes niveles (10 por cada compañía) 	<ul style="list-style-type: none"> La involucración de los empleados en el cambio es crítica para el éxito de la implantación de la GCT Cuando los empleados están comprometidos, tiene un propósito común y poseen los recursos, el apoyo y libertad para actuar la organización puede llevar a cabo con éxito el cambio El sentimiento o la creencia de los empleados con el sistema es mayor mientras más maduro es el sistema de GCT de la organización Si las necesidades básicas de los empleados (como un salario adecuado) no están satisfechas, la formación y el entrenamiento que requiere la GCT no será efectivo ni satisfactorio

Otros trabajos de investigación III (sector servicios I)

CARACTERÍSTICAS INVESTIGACIONES AUTOR/ES Y FECHA INVESTIGACIÓN	ÁMBITO GEOGRÁFICO Y SECTORIAL	OBJETIVOS INVESTIGACIÓN	METODOLOGÍA	PRINCIPALES CONCLUSIONES
13. Stanford (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • EE.UU. • Sector Servicios: logística e ingeniería de la marina 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la adhesión al sistema de calidad del personal y el proceso de implantación seguido desde el punto de vista del liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferentes modelos teóricos de calidad de servicio y en lo relativo al liderazgo de la dirección • Muestra: Se estableció aleatoriamente entre los miembros de la citada área o unidad militar (desconociéndose el grado de representatividad y validez) 	<ul style="list-style-type: none"> • Detección de la principal barrera a la implantación del sistema: los intereses creados de determinados segmentos con poder en la unidad analizada
14. Henry (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • EE.UU. • Sector servicios: educación 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio del ámbito o extensión de la implantación del SGC • Cumplimiento específico de los objetivos de mejora fijados con la implantación del sistema • Grado de entrenamiento o formación en la materia por parte de administradores y estudiantes • Tipo de apoyo recibido por parte de la Administración Educativa y la comunidad en general 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtención de datos: Encuestas • Administradores centros de enseñanza • Métodos cualitativos: Estudio de casos 	<ul style="list-style-type: none"> • Importantes distorsiones (fallos) en las percepciones sobre la finalidad, etc. del sistema de calidad entre administradores, cuerpo de profesores, personal de apoyo y servicios y estudiantes • Moderado grado de conocimiento de los sistemas de calidad y había una escasa implantación de dichos sistemas en la muestra analizada • El apoyo humano ofrecido por los administradores era muy importante, no ocurría así con los recursos financieros asignados • El principal impulsor de los sistemas era el administrador • Los esfuerzos de mejora se concentraban en el ámbito docente exclusivamente • Existía un fuerte apoyo al proceso de mejora tanto por parte de la administración educativa como por la comunidad en general • El colectivo de profesores y estudiantes se involucraban muy activamente en el proceso de mejora
15. Boerstler, Foster y O'Connor (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • EE.UU. • Sector servicio: hospitales públicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de implantación en los hospitales analizados de sistemas de gestión de la calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra : 10 hospitales públicos • Método de obtención de datos: Entrevistas personales a directores 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del número de proyectos y prácticas de mejora diseñadas, desarrolladas y evaluadas • Conveniencia e importancia del desarrollo efectivo del sistema así como de su mantenimiento y mejora
16. Gronstedt (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • EE.UU. • Sector servicios: turismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar los factores claves que condicionan las relaciones cliente-proveedor en el sector turístico 	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra: más de 10 directivos del sector • Método de obtención de datos: Entrevistas personales 	<ul style="list-style-type: none"> • El principal factor que condiciona las relaciones cliente-proveedor a largo plazo es la comunicación • Mantener estrechas relaciones con los suministradores • Conveniencia de concentrar la cantidad de suministradores así como reducirlos hasta un número pequeño de ellos que permita el mantenimiento y consolidación de relaciones de comunicación fluidas y permanentes
17. Camisón (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • España • Sector servicio: turismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer las principales barreras que impiden un eficaz desarrollo de los sistemas de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos teóricos: Dirección estratégica y teoría de recursos y capacidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere un cambio de los actuales sistemas de dirección en el sector • Así como modificaciones en la configuración y cultura organizativa • Se hace necesario introducir adecuados sistemas de medición de la calidad del servicio
18. Knights y McCabe (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • EE.UU. • Sector servicios: entidades financieras 	<ul style="list-style-type: none"> • Detectar la consistencia del comportamiento directivo respecto a los principios inmersos en la filosofía de gestión y mejora de la calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • No proporcionada 	<ul style="list-style-type: none"> • Incoherencia encontrada en el enfoque de dirección del sistema de calidad al mostrar mayor preocupación por controlar los costes y dirigir al personal, que por estandarizar procesos, documentarlos, evaluarlos • Ello es debido a que los directivos se ven presionados por los objetivos marcados y sus propias relaciones de poder con la jerarquía de la organización

Otros trabajos de investigación III (sector servicios II)

CARACTERÍSTICAS INVESTIGACIONES AUTOR/ES Y FECHA INVESTIGACIÓN	ÁMBITO GEOGRÁFICO Y SECTORIAL	OBJETIVOS INVESTIGACIÓN	METODOLOGÍA	PRINCIPALES CONCLUSIONES
19. Chan, Yee-Ching y Shih-Jen (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • EE.UU. • Sector servicio: hospitales públicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación y desarrollo de los sistemas de calidad • Conocer mejores prácticas utilizadas así como la posible ineficacia de determinados esfuerzos de despliegue del sistema en la estructura de los centros hospitalarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra: 100 centros hospitalarios • Método de obtención de datos: Encuesta postal 	<ul style="list-style-type: none"> • Los directivos de los centros consideran el sistema de calidad como un factor importante y de carácter estratégico • Factor básico logro de objetivos del sistema: Motivación del personal • Principal causa de ineficacia: la falta de adquisición de habilidades en prácticas de mejora • Más del 90% de directivos afirmó estar comprometido en profundizar en el desarrollo y mejora de sus actuales sistemas de calidad
20. Vazzana, Bachmann y Elfrink (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • EE.UU. • Sector servicios: instituciones educativas superiores 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar si alguna de las instituciones dedicadas a difundir la GCT aplican estas prácticas • Determinar en que áreas concretas y con que grado de profundidad aplican o se implican en la GCT 	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra: 404 instituciones educativas superiores (Universities, Colleges y Postsecondary Education Institutions) ratio de respuesta del 60.1% (243 instituciones) • Dos encuestas dirigidas a los máximos responsables de las instituciones: <ul style="list-style-type: none"> - Determinar las áreas donde se aplica la GCT - Determinar el grado de implicación en la GCT. 	<ul style="list-style-type: none"> • Como característica general, existe una aplicación importante de los principios de la GCT en las instituciones educativas, aunque solo 42 de ellas utilizan la GCT de manera intensiva • Se encontraron 4 áreas donde se puede aplicar la GCT: <ul style="list-style-type: none"> - En los planes de estudio como disciplina de los negocios o la ingeniería (más del 90% de las instituciones enseñan GCT) - En funciones no académicas o departamentos de apoyo como los recursos humanos, mantenimiento o construcción (44% de las instituciones) - En las actividades administrativas o de gestión del centro (45%) - En el proceso de enseñanza y aprendizaje con el objeto de introducir mejoras (16%), para ello la técnica más utilizada (94%) es la autoevaluación • Por lo que al grado de implicación se refiere, el 92% dan a conocer la misión de la institución, el 76% tienen un plan estratégico formal a largo plazo, el 60% tiene un departamento dedicado a la orientación sobre calidad, el 72% promueven la participación de los profesores y alumnos en el proceso y solo el 20% utilizan técnicas estadísticas o herramientas de mejora de la calidad
21. Weinstein, Petrick y Saunders (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • EE.UU. • Sector servicios: instituciones educativas superiores 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar si existe correlación entre las materias que se ofrecen en los cursos relacionados con la Gestión de Calidad (GC) y lo que recomiendan los expertos (9 ganadores del Premio Malcolm Baldrige) para servir de apoyo a la industria y los servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra: 147 centros educativos (Colleges, centros que ofrecen licenciaturas y centros con programas de postgrado) que enseñan temas relacionados con la GC • Como referencia utilizan una estudio de Evans (1996) donde se reflejan las 53 temas o materias más importantes en materia de calidad para 9 ganadores del Premio Malcolm Baldrige • Para ver si existe correlación entre la muestra del estudio de Evans y la de los centros educativos se utiliza el Coeficiente de correlación de Spearman. 	<ul style="list-style-type: none"> • En términos generales, existe una baja correlación entre las materias consideradas importantes por los ganadores del Premio Baldrige y las que ofrecen las Instituciones de Educación Superior • Los autores comentan cuatro desafíos para los responsables de calidad en las Instituciones de Educación Superior: <ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de incrementar el conocimiento sobre las necesidades de entrenamiento o formación de las empresas en temas relacionados con la calidad - Necesidad de reformar los temarios o programas actuales de los cursos relacionados con la GC. • Utilizar el bechmarking con los programas de formación de las empresas ganadoras del Premio Baldrige • Ofrecer cursos en Gestión de calidad útiles para las empresas

Otros trabajos de investigación III (sector servicios III)

CARACTERÍSTICAS INVESTIGACIONES AUTOR/ES Y FECHA INVESTIGACIÓN	ÁMBITO GEOGRÁFICO Y SECTORIAL	OBJETIVOS INVESTIGACIÓN	METODOLOGÍA	PRINCIPALES CONCLUSIONES
22. Ilmer, Kummel, Lessin, Price y Yaprak (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • EE.UU. • Sector servicios: instituciones educativas superiores 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de los resultados de una encuesta destinada a identificar y cuantificar las prioridades y los niveles de satisfacción del personal docente, con relación a los procesos administrativos de investigación, y las posibilidades de mejora utilizando los conceptos y métodos de la GCT 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtención de datos: encuesta dirigida al personal docente de la Universidad de Wayne (Detroit). Área de ingeniería (46 profesores), educación (39) y negocio (24) • Análisis estadístico: análisis de fiabilidad y validez del instrumento de medida, estadísticas descriptivas, análisis factorial, análisis de correlación 	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfacción del personal docente con la accesibilidad, oportunidad, fiabilidad, eficiencia y eficacia de muchos de los servicios de apoyo a la investigación con que cuentan en sus Universidades • Destaca especialmente la insatisfacción con el retraso de la información y las comunicaciones relacionadas con becas o contratos de investigación. Y la escasa eficacia en el proceso de contratación y asignación de ayudantes o becarios de investigación • Necesidad de crear un organismo universitario que ejerza funciones de facilitador para aprovechar mejor las oportunidades que se presentan • Entre los encuestados existía consenso a la hora de considerar que la universidad puede mejorar sus procesos internos de administración su utiliza los conceptos y técnicas de GCT
23. Barnard (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • EE.UU. • Sector servicio: educación 	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrar como la gestión de calidad puede utilizarse en las aulas y no solo en los procesos administrativos de la educación 	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra: 2015 estudiantes del Instituto de Tecnología de Rochester • Obtención de datos: cuestionario sobre las percepciones de los alumnos en el aula y las técnicas de calidad que se utilizan en el aula • Técnicas estadísticas: análisis de la varianza (ANOVA) y análisis factorial 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de correlación positiva entre el uso de técnicas de calidad y la satisfacción y eficacia de los cursos realizados por los profesores • Los ítems del cuestionario se pueden resumir en cuatro factores, que determinan las cualidades que debe tener la práctica de la GCT en el aula: fomentar la mejora continua, construir confianza y voluntad para asumir riesgos y ser emprendedor, alentar el apoyo a los demás e incrementar las expectativas de rendimiento del alumno
24. Brooks y Zeitz (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • EE.UU. • Sector servicios: gestión hospitalaria 	<ul style="list-style-type: none"> • El estudio intenta examinar como la percepción que el empleado tiene de la seguridad y la justicia en la organización media en la relación existente entre la práctica de la GCT y el compromiso con la organización • Influencia de la seguridad y justicia organizacional como variable mediadora en la relación entre GCT y compromiso organizacional • Analizar la relación existente entre el compromiso afectivo y el compromiso continuado con la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra compuesta por 507 empleados (ratio de respuesta del 41.3%) de 12 hospitales • 410 enfermeros y 54 directores de diferentes áreas hospitalarias. El 81.3% eran de sexo femenino. Edades entre 27 y 51 años • Captación de datos: cuestionario. • Modelo: Dimensiones de la GCT- Percepción de justicia-compromiso afectivo-compromiso continuado • Hipótesis: <ul style="list-style-type: none"> - H1: La GCT están relacionadas positivamente con la percepción de justicia - H2: la justicia percibida refuerza el grado de compromiso afectivo - H3: la justicia percibida media los efectos de la GCT en el compromiso afectivo - H4: El compromiso afectivo tiene un impacto positivo en el compromiso continuado - H5: El compromiso afectivo media en la relación existente entre la justicia y el compromiso continuado • Contraste de hipótesis a través de un modelo de ecuaciones estructurales (LISREL) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensiones de la GCT relevantes para el compromiso del empleado con la organización: liderazgo, uso de datos, orientación hacia el paciente, énfasis en la formación, participación en las políticas y en las tareas o actividades de la organización • El compromiso organizaciones refleja el grado en el que un individuo está atado emocionalmente a la organización y se identifica con sus metas. El compromiso está positivamente relacionado con la satisfacción en el trabajo, con la motivación y negativamente relacionado con el absentismo y la rotación en el puesto de trabajo • El éxito de los programas de calidad depende, en gran medida, del compromiso y de las iniciativas de los empleados. El compromiso depende de la percepción por parte del empleado de un clima de intercambio social justo, en el sentido de que sean recompensados por contribuciones en el largo plazo • El modelo revisado sugiere que solo tres dimensiones de la GCT (liderazgo, formación y participación) están directamente relacionadas con la justicia. Estas mismas dimensiones tienen un efecto directo en el compromiso afectivo • La percepción de justicia media en la relación entre TQM y el compromiso afectivo. Y existe una relación recíproca y directa entre el compromiso afectivo y el continuo

BIBLIOGRAFÍA

- AUGUSTYN, M.; HO, S.K. (1998): "Service Quality and Tourism", *Journal of Travel Reserach*, vol. 37, (August), pp. 71-75.
- ATHIYAMAN, A. (1995): "The Interface of Tourism and Strategy Research: An Analysis", *Tourism Management*, vol. 16, núm. 6, pp. 447-453.
- BARNARD, J. (1999): "Using Total Quality Management Principles in Business Courses: The Effect on Student Evaluations", *Business Communication Quarterly*, vol. 62, núm. 2, (June), pp. 61-73.
- BARRON, J.; PAULSON, G.K. (1996): "Who Adopts Total Quality Management (TQM): Theory and an Empirical Test", *Journal of Economics and Management Strategy*, vol. 5, núm. 1, (Spring), pp. 69--106.
- BENSON T. (1993): "Quality: If at First You Don't Succeed", *Industry Week*; (July), pp. 48-59.
- BIENSTOCK, C.C.; MENTZER, J.T.; BIRD, M.M. (1997): "Measuring Physical Distribution Service Quality", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, núm. 1, pp. 31-44.
- BIGNÉ, J.E.; MARTÍNEZ, C.; MIQUEL, M.J.; BELLOCH, A. (1996): "La calidad de servicio en las agencias de viaje. Una adaptación de la escala SERVQUAL", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, núm. 2, pp. 7-18.
- BLACK, S.A.; PORTER, L.J. (1996): "Identification of the critical factors of TQM", *Decision Sciences*, vol. 27, núm. 1, (Winter), pp. 1-21.
- BOERSTLER, H.; FOSTER, R.W.; O'CONNOR, E.J. (1996): "Implementation of Total Quality Management: Conventional Wisdom Versus Reality", *Hospital & Health Services Administration*, vol. 41, núm. 2, (Summer), pp. 143-159.
- BROOKS, A.; ZEITZ, G. (1999): "The Effects of Total Quality Management and Perceived Justice on Organizational Commitment of Hospital Nursing Staff", *Journal of Quality Management*, vol. 4, núm. 1, pp. 69-93.
- CAMISÓN, C. (1996): "La calidad como factor de competitividad en turismo: análisis del caso español", *Información Comercial Española, Revista de Economía*, núm. 749, pp.99-122.
- CAMISON, C. et al. (1996): "Enlace de la investigación en turismo y en gestión de calidad: balance de una década", *Papers de Turisme*, núm. 20, pp. 19-38.
- CARUANA, A.; RAMASESHAN, B.; EWING, M; ROUHANI, F. (1998): "Expectations abouts Management Consultancy Services: Testing the Assumption of Equivalence Across Australian and Singaporean Firms", *Journal of Professional Services Marketing*, vol. 18, pp. 1-10.
- CHAN YEE-CHING, L.; HO SHIH-JEN, K. (1997): "Continuous Quality Improvement: A Survey of American and Canadian Healthcare Executives", *Hospital & Health Services Administration*, vol. 42, núm. 4, (Winter), pp. 525-544.
- COLE, R.E.; BACDAYAN, P.; WHITE, B.J. (1993): "Quality, Participation and Competitiveness", *California Management Review*, (Spring), pp. 68-81.
- CROSBY, P.B. (1990): *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*. México: CECSA.
- CURKOVIC, S.; VICKERY, S.; DROGE, C. (1999): "Quality and Business Performance: An Empirical Study of First-Tier Automotive Suppliers", *Quality Management Journal*, vol. 6, núm. 2, pp. 29-40
- DEAN JR., J.W. (1997): "Creating Real-world Value", *Quality Progress*, vol. 30, núm. 11, (November), pp. 85-86.
- DEMING, E.W. (1989): *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- DÍAZ MARTÍN, A.M.; VÁZQUEZ CASIELLES, R. (1998): "La calidad del servicio percibida por los clientes y por las empresas de turismo rural", *Revista Española de Investigación de Marketing (ESIC)*, vol. 2, núm. 1, pp. 31-54
- DÍEZ, E.P.; GALÁN, J.L.; LANDA, J.; LEAL, A. (1996): *La empresa en Andalucía*. Madrid: Cívitas.
- DONNELLY, Y.; SHIU, E. (1999): "Assessing Service Quality and Its Link with Value for Money in a UK Local Authority's Housing Repairs Service Using the SERVQUAL Approach", *Total Quality Management*, vol. 10, núm. 4-5, pp. 498-506.
- ESKILDSEN, J.K. (1998): "Identifying the Vital Few Using the European Foundation for Quality Management Model", *Total Quality Management*, vol. 9, núm. 4-5, pp. 92-94.
- FEIGENBAUM, A.V. (1990): *Control total de la calidad*. México: CECSA.
- FERNÁNDEZ, M.; JUNQUERA, B.; MUÑÍZ, M. (1997): "Dimensionalidad de la calidad de los servicios públicos municipales en EMULSA-GIJÓN", *Revista de Dirección y Organización y Administración de Empresas*, vol. 19, (enero), pp. 82-85.
- FICK, G.R.; RITCHIE, J.R.B. (1991): "Measuring Service Quality in the Travel and Tourism Industry", *Journal of Travel Research*, vol. 30, núm. 2, pp. 26--41.
- FLYNN, B.B.; SCHROEDER, R.; SAKAKIBARA, S. (1995): "Determinants of Quality performance in High and Low Quality Plants", *Quality Management Journal*, vol. 2, núm. 2, (Winter), pp. 8-25.

- FOSTER, G.; NEWMAN, K. (1998): "What is Service Quality Whwn Service Equals Regulation?", *The Service Industries Journal*, vol. 18, núm. 4, (October), pp. 51-65.
- FOUNTAIN, M. (1998): "The Target Assessment Model as an International Standard For Self-Assessment", *Total Quality Management*, vol. 9, núm. 4-5, pp. 95-99.
- FREEMAN, K.D.; DARK, J. (1993): "Measuring the Perceived Quality of Profesional Business Service", *Journal of Professional Marketing Services*, vol. 9, núm. 1, pp. 27-47.
- GARCÍA GUTIÉRREZ, D.M. (1997): "Políticas internas y externas de las pequeñas y medianas empresas que inciden en la gestión de la calidad", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 3, núm. 1, pp. 13-24.
- GARVIN, D. (1988): "Managing Quality", *Mckinsey Quarterly*, (Summer), pp. 61-70.
- GOULDEN, C. (1995): "Supervisory Management and Quality Circle Performance: An Empirical Study", *Benchmarking for Quality Management and Technology*, vol. 2, núm. 4, pp. 61-74.
- GRAPENTINE, T. (1998-1999): "The History and Future of Service Quality Assessment", *Marketing Research*, (Winter-Summer), pp. 5-20.
- GRONSTEDT, A. (1996): "How Agencies can Support Integrated Communications?", *Journal of Business Research*, vol. 37, núm. 3, (November), pp. 201-206.
- GUTIÉRREZ, M. (1989): *Administrar para la calidad. Conceptos administrativos del control total de calidad*. México: Limusa.
- HALL, R. (1992): "The Strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, 13 (2), pp. 135-144.
- HENDRICKS, K.B.; SINGHAL, V.R. (1999): "Don't Count TQM Out", *Quality Progress*, (April), pp. 35-42.
- HENRY, R.M. (1995): "A Study of Continuous Improvement Processes Based on Total Quality Management Principles as Applied to the Educational Environment", *Quality Management Journal*, vol. 2, núm. 2, (Winter), pp. 5-6.
- HERRERA GÓMEZ, J.; MORENO LUZÓN, D.; MARTÍNEZ FUENTES, C. (1998): "La gestión de la calidad en las empresas españolas resultados de un estudio empírico de ámbito europeo", *Revista de Economía y Empresa*, vol. XII, núm. 32, pp. 83-115.
- HODGETTS, R.M.; KURATKO, D.F.; HORNSBY, J.S. (1999): "Quality Implementation in Small Business: Perspective From The Baldrige Award Winners", *SAM Advanced Management Journal*, (Winter), pp. 37-47.
- ILMER, S.; KUMMLER, R.; LESSIN, B., PRICE, B.; YAPRAK, A. (1999): "A TQM Study of Faculty Perceptions of Research Administration Processes", *Quality Management Journal*, vol. 6, núm. 2, pp. 41-61.
- ISHIKAWA, K. (1985): *What's Total Quality Control? The Japanese Way*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- ISHIKAWA, K. (1989): *Prácticas de los círculos de control de calidad*. Madrid: Tecnologías de Gerencia y Producción.
- JURAN, J.M. (1990a): *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- JURAN, J.M. (1990b): *Juran y el liderazgo para la calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- JURAN, J.M.; GRZYNA, F.M. (1994): *Análisis y planeación de la calidad*. México: McGraw-Hill.
- KANNAN, V.R.; TAN, K.; HANDFIELD, R.B.; GHOSH, S. (1999): "Tools and Techniques of Quality Management: An Empirical Investigation of Their Impact on Performance", *Quality Management Journal*, vol. 6, núm. 3, pp. 34-49.
- KEINATH, B.J.; GORSKI, B.A. (1999): "An Empirical Study of the Minnesota Quality Award Evaluation Process", *Quality Management Journal*, vol. 6, núm. 1, pp. 29-39.
- KNIGHTS, D.; MCCABE, D. (1997): "How Would You Measure Something Like That?: Quality in a Retail Bank", *Journal of Management Studies*, vol. 34, núm. 3, (May), pp. 371-388.
- KRISTENSEN, K.; DAHLGAARD, J.J.; KANJI, G.K.; JUHL, H. J. (1999): "Some Consequences of Just In Time: Results from a Comparison Between the Nordic Countries and East Asia", *Total Quality Management*, vol. 10, núm. 1, pp. 61-71.
- LAM, S.S. (1997): "SERVQUAL: A Tool for Measuring Patients' Opinions of Hospital Service Quality in Hong Kong", *Total Quality Management*, vol. 8, núm. 4, pp. 145-157.
- LE BLANC, G. (1992): "Factors Affecting Customer Evaluation of Service Quality in Travel Agencies: An Investigation of Customer Perceptions", *Journal of Travel Research*, vol. 30, núm. 4, pp. 10-16.
- LEAL, A. (1995): *Gestión de calidad total en las empresas españolas: implantación, impacto y rendimiento*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- LEAL, A. (1997): "Gestión de calidad total en empresas españolas: un análisis cultural y de rendimiento", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, núm. 1, pp. 37-56.
- LEMAK, D.; REED, R.; SATISH, P. (1996): "Commitment to Total Quality Management: Is There a Relationship with Firm Performance?", *Journal of Quality Management*, vol. 2, núm. 1, pp. 67-86.

- LLORENS, F.J. (1995): "Un análisis de la importancia relativa que tienen las dimensiones de la calidad de servicio en la percepción del cliente", *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, (19), 29, pp. 34-45.
- LLORENS, F.J. (1996): "La comunicación ascendente y la gestión de la calidad en los servicios", *Capital Humano*, 9 (86), pp. 14-16.
- LLORENS, F.J.; ARAGÓN, J.A. (1997): "Una valoración de la relación entre los tiempos de espera en los servicios y la calidad percibida por los clientes", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, núm. 2, pp. 105-114.
- LLOSA, S. CHANDON, J.; ORSINGER, C. (1998): "An Empirical Study of SERVQUAL's Dimensionality", *The Service Industries Journal*, vol. 18, núm. 2, (April), pp. 16-44.
- MAASTRICHT ECONOMIC RESEARCH INSTITUTE ON INNOVATION AND TECHNOLOGY (MERIT) (1996): *Interrelationships between Key-parameters of Service Quality: Executive Summary and Key Findings*. Brussels: European Commission, DG XIII.
- MANN, R.; KEHOE, D. (1995): "Factors Affecting the Implementation and Success of TQM", *The International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 12, núm. 1, pp. 11-24.
- MARSHALL, K.P.; SMITH, J.R. (1999): "Race-Ethnic Variations in the Importance of Service Quality Issue in Neighborhood Consumer Banking", *Journal of Professional Service Marketing*, vol.18, núm. 2, pp. 119-131.
- MCATARSNEY, D. (1999): "Review, Critique and Assessment of Customer Care", *Total Quality Management*, vol. 10, núm. 4-5, pp. 636-646.
- ORWIG, R.A.; PEARSON, J.; COCHRAN, D. (1997): "An Empirical Investigation Into the Validity of SERVQUAL in the Public Sector", *Public Administration Quarterly*, vol. 21, núm. 1, (Spring), pp. 54-69.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. (1985): "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*; vol. 49, (Fall), pp. 41-50.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. (1994): "Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research", *Journal of Marketing*, vol. 58, (Fall), pp. 114-124.
- PITT, L. F.; WATSON, R.T.; KAVAN, C.B. (1995): "Service Quality: Measure of Information Systems Effectiveness", *MIS Quarterly*, (June), pp. 173-187.
- PITT, L.F.; WATSON, R.T.; KAVAN, C.B. (1997): "Measuring Information Systems Service Quality: Concerns for a Complete Canvas", *MIS Quarterly*, (June), pp. 209-221.
- POWELL, T.C. (1995): "Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 15-37.
- QUATTRONE, D.F. (1999): "Measuring Up in a Cincinnati Suburb", *Quality Progress*, (May), pp. 65-71.
- RAJAN, M.; TAMAMI, N. (1999): "Baldrige Award Winners: The Payoff to Quality", *The Journal of Investing*, (Winter), pp. 39-42.
- REEVES, C.A.; BEDNAR, D.A. (1994): "Defining Quality: Alternatives and Implications", *Academy of Management Review*, vol 21, núm. 1, pp. 419-445.
- RIBERO SORIANO, D. (1999): "Total Quality Management: Applying the European Model to Spain's Urban Hotels", *Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, (February), pp. 54-59.
- ROSS, P.J. (1993): *TQM: Text, Cases and Readings*. Delray Beach, FL: St. Lucie Press.
- RUFINO, J.I. (1995): *Gestión de la calidad en las empresas de servicios*. Sevilla: Caja San Fernando de Sevilla y Jerez.
- SALEH, F.; RYAN, C. (1992): "Conviviality - A Source of Satisfaction for Hotel Guest? An Application of SERVQUAL Model", en P. Johnson y B. Thomas [ed.]: *Choice and Demand in Tourism*", pp. 107--122. Mansell.
- SÁNCHEZ-MECA, J. (1999): "Metaanálisis para la investigación científica", en F.J. Sarabia [coord.]: *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, pp. 173-201. Madrid: Pirámide.
- SARGEANT, A.; KAEHLER, J. (1998): "Factor of Patient Satisfaction with Medical Service: The Case of G.P. Practice in the U.K.", *Health Marketing Quarterly*, vol. 16, núm. 1, pp. 55-77.
- SAUNDERS, I.W.; PRESTON, A.P. (1994): "A Model and Research Agenda for Total Quality Management", *Total Quality Management*, vol, 5, núm. 4, pp. 185-201.
- SJOBLOM, I.L. (1995): "An Analysis of Quality Management Practices: Technical Tolls and Management Leadership", *Quality Management Journal*, vol. 2, núm. 2, (Winter), pp. 26-36.
- STANFORD, S.C. (1995): "An Evaluation of the Implementation of Total Quality Management in a Service Organization", *Quality Management Journal*, vol. 2, núm. 2, (Winter), pp. 5-7.
- SUN, H. (1999): "Diffusion and Contribution of Total Quality Management: An Empirical Study in Norway", *Total Quality Management*, vol. 10, núm. 6, pp. 901-914.
- TAI, L.S.; PRZASNYSKI, Z.H. (1999): "Baldrige Award Winners Beat the S&P 500", *Quality Progress*, (April), pp. 45-51.

- TAMAMI, N.; SEBASTIANELLI, R. (1998): "The Barriers To Total Quality Management", *Quality Progress*, (June), pp. 57-60.
- TATA, J.; PRASAD, S.; THORN, R. (1999): "The Influence of Organizational Structure on the Effectiveness of TQM Programs", *Journal of Management Issues*, vol. XI, núm. 4, (Winter), pp. 440-453.
- U.S. GENERAL ACCOUNTING OFFICE (1991): *Management Practices: U.S. Companies Improve Performance through Quality Efforts*. Gaithersburg, MD.
- UNE-EN-ISO 14001 (1996): *Sistemas de gestión medioambiental: especificaciones y directrices para su utilización (ISO 14001: 1996)*, pp. 1-27. Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR).
- VAN DYKE, T. P.; PRYBUTOK, V.R.; KAPPELMAN, L. A. (1997): "Measuring Information Systems Service Quality: Concerns on the Use of the SERQUAL Questionnaire", *MIS Quarterly*, (June), pp.195-208.
- VAN DYKE, T.P.; PRYBUTOK, V.R.; KAPPELMAN, L.A. (1999): "Cautions on the Use of the SERVQUAL Measure to Assess the Quality of Information Systems Services", *Decision Sciences*, vol. 30, núm. 3, (Summer), pp. 877-891.
- VASS, D. J.; KINCADE, D.H. (1999): "Relationship of TQM Implementation and Employee Opinion Survey: A Study of Three Manufacturers", *Quality Management Journal*, vol. 6, núm. 1, pp. 60-73
- VÁZQUEZ CASIELLES, R.; DÍAZ MARTÍN, A.; RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. (1997): "Calidad de servicio y satisfacción del consumidor: un enfoque multidimensional para empresas de supermercados", *Información Comercial Española*, núm. 763, (julio), pp. 120-137.
- VAZZANA, G.; BACHMANN, D.; ELFRINK, J. (1997): "Does Higher Education Practice What It Teaches?", *Quality Progress*. December, pp. 67-70.
- WAKEFIELD, K.L.; BLODGETT, J.G. (1999): "Customer Response to Intangible and Tangible Service Factors", *Psychology & Marketing*, vol. 16, núm. 1, (January), pp. 51-68.
- WEINSTEIN, L.B.; PETRICK, J.A.; SAUNDERS, P.M. (1998): "What Higher Education Should Be Teaching About Quality – But Is Not. *Quality Progress*, (April), pp. 91-95.
- WEEKES, D.J.; SCOTT, M.E.; TIDWELL, P.M. (1996): "Measuring Quality and Client Satisfaction in Professional Business Services", *Journal of Professional Service Marketing*, vol. 14, núm. 2, pp. 25-37.
- WETZELS, M.; DE RUYTER, K.; LEMMINK, J. (2000): "Measuring Service Quality Trade-off in Asian Distribution Channels: A Multi-Layer Perspective", *Total Quality Management*, vol. 11, núm. 3, pp. 307--318.
- WILKES, N.; DALE, B.G. (1998): "Attitudes to Self-Assessment and Quality Awards: A Study in Small and Medium-Sized Companies", *Total Quality Management*, vol. 9, núm. 8, pp. 731-738.
- YOO, H. (1998): "An Evaluation of Total Quality Management Activities in Korean Companies", *Total Quality Management*, vol. 9, núm. 6, pp. 487--490.
- ZEITZ, G.; JOHANNESSON, R.; RITCHIE JR., J.E. (1997): "An Employee Survey Measuring Total Quality Management Practices and Culture: Development and Validation", *Group & Organization Management*, vol. 22, núm. 4, (December), pp. 414-444.