



TESIS DOCTORAL

**EL IMPACTO DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS EN
EL ÉXITO DEL PROGRAMA TQM.
UN ESTUDIO EMPÍRICO EN ORGANIZACIONES ESPAÑOLAS**

Doctorando:

Francisco José Carmona Márquez

UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Departamento de Administración de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados
(Marketing)

Directores:

Prof. Dr. D. Antonio Genaro Leal Millán. UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Prof. Dr. D. Antonio Luis Leal Rodríguez. UNIVERSIDAD DE SEVILLA

SEVILLA, 2018

AGRADECIMIENTOS

AGRADECIMIENTOS

Decía un proverbio hindú que “La más larga caminata empieza con un paso”. Y ciertamente, el camino recorrido hasta llegar a la finalización de esta tesis ha sido fruto del ánimo, liderazgo y empuje de muchas personas que me alentaron a dar ese primer paso, y que han ido mitigando el esfuerzo realizado a lo largo de esta apasionante travesía hasta concluirla.

Por esta razón quisiera, en primer lugar, mostrar mi más sincero y afectuoso agradecimiento a mis directores, el Catedrático D. Antonio Genaro Leal Millán y el profesor Dr. D. Antonio Leal Rodríguez, por compartir su experiencia, visión y consejos. Ha sido un privilegio haber contado con su calidad humana. Su apoyo, ilusión y paciencia han sido esenciales para llevar a cabo este trabajo de investigación.

Al Catedrático D. Emilio Díez de Castro, por compartir su valiosa sabiduría, al profesor Dr. D. Adolfo Vázquez Sánchez, por su confianza, actitud pedagógica y entusiasmo. Así mismo, me gustaría manifestar mi gratitud a los profesores, responsables y compañeros del Máster en Métodos de Investigación en Ciencias Económicas y Empresariales, de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ETEA), con quienes me inicié en el apasionante reto de la investigación académica.

A la ciudad de Sanlúcar de Barrameda (Cádiz) por ser escenario fundamental donde se ha fraguado la mayor parte de este trabajo.

Para concluir, quisiera expresar mi gratitud a mi familia y amigos por su apoyo incondicional. Especialmente a mis padres, ejemplo inspirador para mí de esfuerzo y superación. A mi mujer, Sara, y a mis hijos Elena, Alberto y Sara, por su paciencia infinita, y por ayudarme siempre a poner sentido e ilusión en todo aquello en lo que creo y por lo que trabajo.

ÍNDICES

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS.....	5
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	11
ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS.....	15
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y VISIÓN GENERAL DE LA TESIS.	23
1.1. RELEVANCIA Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	23
1.2. OBJETIVOS DE ESTA TESIS	27
1.3. ESTRUCTURA DE LA TESIS	30
1.4. MUESTRAS EMPLEADAS Y METODOLOGÍA.....	32
CAPÍTULO 2: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	39
2.1. LAS INSTITUCIONES, LA LEGITIMIDAD Y EL PROCESO DE INSTITUCIONALIZACIÓN: LOS RASGOS INSTITUCIONALES.....	39
2.1.1. Las instituciones	39
2.1.2. La legitimidad.....	42
2.1.3. Relación entre legitimidad e institucionalización.....	44
2.1.4. Los rasgos institucionales.....	45
2.2. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL: EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA	69
2.2.1. Los conceptos fundamentales del modelo EFQM de excelencia en la gestión.....	73
CAPÍTULO 3: EL IMPACTO DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA TQM EN EL RENDIMIENTO DEL NEGOCIO. EL PAPEL DE MEDIACIÓN DE LOS FACTORES DE IMPLEMENTACIÓN EN LA RELACIÓN ENTRE LOS FACTORES FACILITADORES Y LOS INSTRUMENTALES.....	89
3.1. INTRODUCCIÓN	90
3.2. MODELO DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS.....	96
3.2.1. De los factores facilitadores a los factores instrumentales.....	96
3.2.2. El papel de mediación de los factores de implementación en la relación entre los factores facilitadores y los factores instrumentales.....	98
3.2.3. La relación entre los factores instrumentales y el desempeño global del negocio.....	99
3.3. METODOLOGÍA.....	101
3.3.1. Recolección de datos y muestra.	101
3.3.2. Medidas	102
3.3.3. Análisis de los datos.	103

3.4. RESULTADOS	104
3.4.1. Modelo de medida	105
3.4.2. Modelo estructural	107
3.5. DISCUSIÓN	110

CAPÍTULO 4: LA IMPLEMENTACIÓN DE LA FILOSOFÍA TQM: UN CAMINO DESDE LAS PRESIONES INSTITUCIONALES HACIA EL RENDIMIENTO GLOBAL DE LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE LA EFICIENCIA Y LA LEGITIMIDAD ... 117

4.1. INTRODUCCIÓN	118
4.2.FUNDAMENTOS TEÓRICOS, MODELO DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS	121
4.2.1. Las presiones institucionales y la implantación TQM por isomorfismo	121
4.2.2. Legitimidad y eficiencia: ¿dos caras de la misma moneda?	126
4.2.3. Legitimidad y eficiencia. El camino hacia un rendimiento superior	130
4.2.4. El doble papel mediador de la implantación TQM en las entre presiones institucionales y legitimidad; y entre las presiones institucionales y la eficiencia	132
4.3. METODOLOGÍA Y DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA	133
4.3.1. Recogida de datos y muestra	133
4.3.2. Definición de las variables y medición	134
4.3.3. Análisis de los datos	135
4.4. RESULTADOS	136
4.4.1. El modelo de medición	136
4.4.2. El modelo estructural	139
4.5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	141

CAPÍTULO 5: EXCELENCIA E INSTITUCIONALIZACIÓN. UN MODELO CONCEPTUAL

5.1. INTRODUCCIÓN	150
5.2. MARCO CONCEPTUAL	151
5.2.1. Las organizaciones y la teoría institucional	151
5.2.2. Los rasgos institucionales	152
5.2.3. Agrupación de los rasgos institucionales. Metodología	156
5.3. EL MODELO EFQM Y LOS PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA	159
5.4. EL MODELO CONCEPTUAL Y LAS PROPOSICIONES DE INVESTIGACIÓN	162
5.5. CONCLUSIONES Y POSIBLES LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	171
5.5.1. Conclusiones	171
5.5.2. Futuras líneas de investigación	173

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES, UTILIDAD Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	179
6.1. INTRODUCCIÓN	179
6.2. CONCLUSIONES GENERALES.....	181
6.3. IMPLICACIONES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS	183
6.4. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	184
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	189
APÉNDICE I.....	237
 Cuestionario nº 1	237
 Cuestionario nº 2	245
 Cuestionario nº 3.....	251

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Códigos morales y tipos de liderazgo.....	59
Figura 2. El modelo EFQM 2013 de excelencia en la gestión.....	71
Figura 3. Conceptos fundamentales de la excelencia en el modelo EFQM 2013.....	72
Figura 4. Modelo de investigación e hipótesis	100
Figura 5. Modelo estructural.....	108
Figura 6. Motivos de la adopción isomorfa	126
Figura 7. Legitimidad y eficiencia según contexto de alta y baja institucionalización	128
Figura 8. Modelo de investigación e hipótesis	133
Figura 9. Modelo estructural.....	140
Figura 10. Evolución de las organizaciones que trascienden hacia la institucionalización.....	151
Figura 11. Dendograma: combinación de clústeres de distancias reescalables.....	156
Figura 12. Principios fundamentales de la excelencia. Modelo EFQM 2013	160
Figura 13. Modelo conceptual	162
Figura 14. Principios de la excelencia EFQM 2013 vs Rasgos institucionales.....	170

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Rasgos Institucionales	46
Tabla 2. Dimensiones de la Responsabilidad Social Corporativa	49
Tabla 3. Definición de la calidad total	69
Tabla 4. Clasificación de los factores de éxito en la implantación TQM.....	94
Tabla 5. Datos demográficos de los encuestados.....	102
Tabla 6. Fiabilidad individual de los ítems.....	105
Tabla 7. Fiabilidad del constructo y validez convergente.....	106
Tabla 8. Coeficientes de validez discriminante	107
Tabla 9. Efectos sobre variables endógenas	108
Tabla 10. Resumen de las pruebas de efectos de mediación	109
Tabla 11. Fiabilidad de los ítems individuales	137
Tabla 12. Fiabilidad de los constructos, validez convergente y discriminante.....	138
Tabla 13. Resultados del modelo estructural	139
Tabla 14. Resultados de los efectos indirectos	140
Tabla 15. Composición de clústeres	157
Tabla 16. Conceptos fundamentales de la excelencia en la gestión. Definiciones	161

“La excelencia es un arte ganado a base de entrenamiento y hábito. No actuamos correctamente porque tengamos excelentes virtudes, sino que somos virtuosos porque actuamos correctamente. Somos lo que hacemos repetitivamente.
La excelencia entonces no es un suceso sino un hábito”

-Aristóteles-

“Crear un negocio fuerte y construir un mundo mejor no son metas contradictorias:
ambas son ingredientes indispensables para el éxito a largo plazo”

-William Clay Ford Jr-

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y VISIÓN GENERAL DE LA TESIS

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y VISIÓN GENERAL DE LA TESIS

1.1. RELEVANCIA Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En esta tesis doctoral se analizan en profundidad dos conceptos de gran influencia en el ámbito de la gestión y dirección de las organizaciones. Estos dos conceptos son los de *gestión de la calidad total* y de *institucionalización*, conformándose actualmente como dos enfoques estratégicos relacionados de gran relevancia en la configuración de organizaciones modernas y profesionalizadas. Actualmente, es patente el interés mostrado sobre ellos. Destaca la continua generación de publicaciones –artículos científicos, libros, revistas, etc.- así como conferencias, seminarios y cursos al respecto, lo que les convierte en dos áreas de investigación relevantes por sus implicaciones académicas y directivas sobre los procesos de gestión del cambio, el desempeño y la responsabilidad social organizacional.

El entorno socioeconómico en el que se desenvuelven actualmente las organizaciones, tanto empresariales como de otra índole, viene marcado por un escenario de hipercompetitividad, dinamismo y sensibilidad social, donde la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles, coherentes con las exigencias sociales, lleva a las organizaciones a modernizarse y evolucionar desde una visión tradicional de organización a su conversión en institución (Selznick, 1957). Este proceso es llevado a cabo mediante la aplicación de estrategias y técnicas de gestión con un sentido holístico. En este contexto de incertidumbre y sensibilidad social, es donde la gestión de la calidad total (TQM) y el proceso de institucionalización de las organizaciones se presentan como vías estratégicas de dirección para adaptarse a los cambios del entorno y asegurar la supervivencia.

La gestión de la calidad total (TQM) surge en Japón en los años 50. Es una filosofía de gestión que destaca por añadir a las ventajas de la calidad el propósito de satisfacer o incluso exceder las necesidades de los clientes, la mejora continua y el trabajo en equipo. Estos principios de la TQM han dado lugar a la aparición de normas y modelos de excelencia en la gestión aplicados por las organizaciones, tanto públicas como privadas, de todo el mundo. La implantación exitosa de esta filosofía es presentada como una vía

para mejorar continuamente la competitividad, la eficiencia y el rendimiento de la actividad (Powell, 1995; Ahire et al., 1996), dando así respuesta a las presiones competitivas a las que se ven sometidas las organizaciones.

De otra parte, el proceso estratégico de institucionalización, por el que una organización pasa a convertirse en institución, se produce gracias a la percepción favorable que sus grupos de interés tienen de aquella, otorgándole legitimidad. Por ello, para dar respuesta a las presiones de su entorno institucional las organizaciones adoptan, por isomorfismo, estructuras y prácticas racionalizadas reconocidas y validadas externamente (DiMaggio y Powell, 1983; Zucker, 1987). De esta forma, una organización legitimada no puede ser cuestionada, contribuyendo con ello a su supervivencia aún a costa de la eficiencia.

Esta doble aproximación motivacional (eficiencia y legitimidad) sobre la adopción isomorfa de prácticas de gestión ha sido ampliamente discutida en la literatura académica (Kennedy y Fiss, 2006). En este sentido, para Strang y Macy (2001) son dos las motivaciones principales: a) una construida sobre un modelo racional, como es la búsqueda de la eficiencia (Teece, 1980; Katz y Shapiro, 1987) ; b) una motivación centrada en una perspectiva más sociológica, la búsqueda de la legitimidad (DiMaggio y Powell, 1983; Abrahamson, 1991) .

En el marco de la teoría institucional se ha asumido históricamente la preponderancia de la legitimidad sobre la eficiencia como motivaciones para el cambio organizacional y la búsqueda de la supervivencia. La eficiencia es considerada como una respuesta a entornos competitivos y una vía para la diferenciación. Para los neo-institucionalistas es la legitimidad la que verdaderamente promueve el cambio al reducir la incertidumbre y riesgos de su entorno mediante la asunción de estructuras ya legitimadas, a pesar de sacrificar con ello innovación, eficiencia y prácticas vanguardistas de gestión. Para Meyer y Rowan, (1977) ambas motivaciones (eficiencia y legitimidad) son los extremos de un “continuum” que responden a ambientes de alta relación o a ambientes de alta institucionalización respectivamente; posicionándose las organizaciones hacia uno u otro extremo. Este conflicto entre eficiencia y legitimidad ha generado un debate en la literatura académica que hoy sigue abierto, encontrando defensores y detractores de una y otra posición; y donde encontramos un campo de investigación, en nuestra opinión,

necesario de abordar, para encontrar modelos y filosofías de gestión, como puede ser el caso de la TQM, que pudieran compatibilizar ambas pretensiones.

Con este objetivo académico, hemos de partir de una premisa capital como es la necesidad de contar con una implantación de exitosa de la TQM. Existe consenso en la literatura académica en señalar que el éxito de la implantación se debe a la existencia de unas prácticas, o factores críticos de éxito (CSFs) y que el principal motivo del fracaso se debe al desconocimiento sobre la manera de realizar la implantación más adecuada (Seetharaman et al., 2006), no existiendo una guía o secuencia definida de implantación (Tamimi y Sebastianelli, 1996; Sebastianelli y Tamimi, 2002). Con el ánimo de aportar luz sobre ello, y apoyándonos en diferentes autores que han estudiado los CSFs, con nuestro trabajo sugerimos una cierta relación entre los factores críticos de éxito a la hora de llevar a cabo la implantación TQM y por lo tanto una jerarquización de estos, derivándose de ella una relación con el rendimiento global de la organización.

Otra de las cuestiones que analizamos en nuestro trabajo es la influencia de factores externos a la organización que pudiera influir a la hora de decidir implantar un modelo TQM. Concretamente abordamos la posible existencia de un entorno institucionalizado que conduzca a ello, y de cuyo proceso de institucionalización se derive la legitimidad de la organización, como efecto de esta, por encima incluso de la obtención de eficiencia. Ante este posible conflicto de intereses nos hemos planteado la posibilidad de que pudiera existir compatibilidad en la búsqueda conjunta de eficiencia y legitimidad para asegurar su supervivencia y el rendimiento organizacional. Por ello, sugerimos que la filosofía TQM puede ser una vía para responder de manera conciliadora tanto a las presiones del mercado como a las del entorno institucional, contribuyendo a conseguir ambos objetivos de la organización: eficiencia y legitimidad.

Desde la perspectiva de la teoría institucional se da por sentado que institución y legitimidad son prácticamente sinónimos (Suchman, 1995). Esta asociación es la que ha despertado mayor interés por parte de los investigadores. Con nuestro trabajo hemos pretendido ofrecer otra visión de la institución diferente al tiempo que complementaria con la de la legitimidad. Esto nos lleva a centrarnos en la parte más real de la institución, aquella que la caracteriza como un organismo (Ackoff, 1975). Como tal, entendemos que ha de tener una serie de rasgos propios que la diferencian del resto de organizaciones no

institucionalizadas; concibiéndose esta como un órgano con vida propia y rasgos independientes de sus propietarios, como señalaba Selznick, (1957). En este sentido, nos planteamos con nuestro trabajo que si logramos identificar cuáles son esos rasgos que definen a las instituciones podremos encontrar una vía de aplicación práctica para gestores y directivos, ayudándoles a reconocer y potenciar, en sus organizaciones, las competencias necesarias para alcanzar dichos rasgos y convertirse en instituciones.

Esta otra visión de institucionalización soslayaría la ambigüedad que tradicionalmente se le ha conferido en la literatura académica a dicho proceso, entendiéndolo como el camino que puede llevar a muchas organizaciones a trascender más allá de la consecución de sus propios objetivos, buscando una meta omnicomprendiva de objetivos que dé respuesta a las necesidades de sus grupos de interés. En este sentido, no hemos encontrado una guía práctica que (de forma estructurada, coherente y medible, al tiempo que abierta y flexible) pueda adaptarse a las peculiaridades de las organizaciones y acoplarse a sus entornos. Es aquí donde proponemos que el modelo EFQM de excelencia en la gestión, desarrollado en el marco de la TQM, pudiera ser una guía adecuada en el camino hacia la institucionalización.

Aunque institucionalización y filosofía TQM han sido tratados extensamente en la literatura académica, pensamos que a día de hoy no se ha llegado a resultados y evidencias totalmente concluyentes sobre la existencia e impacto real de esta relación. Por ello, el objetivo de esta tesis es el de profundizar en el vínculo entre el proceso de institucionalización y la implantación exitosa de la filosofía de gestión TQM; así como destacar mediante evidencias el papel que ambas variables desempeñan como agentes facilitadores para alcanzar la supervivencia y la obtención de ventajas competitivas sostenibles en las organizaciones. Creemos que tanto las presiones institucionales (PI) como la implantación exitosa de la calidad total (TQM) tienen relación entre sí, al tiempo que capacidad para influir en la consecución de legitimidad (LEG) y eficiencia (EFI) simultáneamente, ambas variables ligadas al rendimiento global (RG) y, en consecuencia a la supervivencia de la organización.

Con nuestro trabajo sugerimos la existencia de estas relaciones. Así mismo, proponemos que la implantación exitosa de la filosofía TQM responde también a un despliegue

riguroso de la misma atendiendo a la existencia de una jerarquización de factores de éxito para ello. Por último, planteamos un modelo teórico que propone que los rasgos que caracterizan a la parte más real de una institución pueden alcanzarse a través del modelo EFQM de excelencia en la gestión, como guía práctica universal.

Dado el interés suscitado por los conceptos Institucionalización y filosofía TQM objeto de nuestro estudio y la existencia de numerosos trabajos relacionados hemos realizado una revisión bibliográfica de los mismos, al objeto de profundizar en los fundamentos que los sostienen, conocer las vías abiertas de investigación y, facilitarnos la definición de los constructos que empleamos en este trabajo de investigación.

Entendemos que con esta tesis contribuimos humildemente a cubrir algunos aspectos de la literatura académica que han sido menos tratados o no concluidos empíricamente; al tiempo que aportamos una aplicación práctica para la gestión real de las organizaciones en la búsqueda de la excelencia como camino hacia la institucionalización.

1.2. OBJETIVOS DE ESTA TESIS

Aunque en la literatura académica se ha analizado la relación entre entorno institucional y filosofía TQM, pensamos que aún quedan aspectos sin investigar al encontrar algunos trabajos en los que se ha llegado a conclusiones un tanto ambiguas y complejas. Con el propósito de contribuir a arrojar luz sobre estas inquietudes en el campo de la gestión, proponemos como objetivo general de esta tesis: profundizar en la conexión entre la teoría institucional y el enfoque de la gestión de la calidad total (TQM) para conocer las relaciones y efectos de estas variables sobre la gestión organizacional; al tiempo, concretar esta relación en la conexión entre los rasgos que definen una institución y el modelo EFQM de excelencia (en el marco TQM), siendo este último una vía práctica para llevar a cabo de manera exitosa el proceso de institucionalización. Con nuestro trabajo aportamos evidencias sobre estas relaciones y sus consecuencias para las organizaciones, pudiéndose trasladar como aplicaciones teóricas y prácticas al campo de la gestión organizacional.

Para dar cumplimiento a este objetivo general y aproximarnos de manera amplia a todos los puntos de vista planteados trataremos de responder a las siguientes preguntas:

- Pregunta 1: ¿Tienen todos los factores internos (CSFs) que conducen a la implantación exitosa de la filosofía TQM la misma relevancia e impacto sobre el rendimiento global de la organización?
- Pregunta 2 ¿Existe un entorno institucional (factores externos) que lleve a las organizaciones a implantar la filosofía TQM?
- Pregunta 3: Una implantación exitosa del modelo TQM, ¿Es la vía que rompa el conflicto entre legitimidad y eficiencia, permitiendo simultáneamente la obtención de ambas y contribuyendo así al rendimiento global de la organización?
- Pregunta 4: ¿Tienen las instituciones, como organismos reales, una serie de rasgos que las caracterizan y las hacen diferentes a otras organizaciones?
- Pregunta 5: ¿Puede ser el modelo EFQM de excelencia en la gestión una vía para la institucionalización de las organizaciones?

Con la finalidad de poder abordar este estudio de una forma más comprensible y ordenada hemos planteado una serie de objetivos específicos que formulamos a continuación:

- Realizar una revisión bibliográfica para aproximarnos a los conceptos de institución, legitimidad e institucionalización en el ámbito de la teoría institucional, como piedras angulares sobre las que pivotará una parte de nuestro trabajo de investigación.
- Conocer la filosofía TQM como enfoque general de la calidad en el que encuadrar el modelo EFQM de excelencia en la gestión y los conceptos fundamentales que lo definen.
- Investigar empíricamente si todos los factores que influyen en la implantación exitosa de la filosofía TQM tienen la misma importancia o por el contrario existe una jerarquía, a partir de cuyo seguimiento aumenta la probabilidad de éxito en la implantación y se alcancen los resultados globales de la organización.

- Analizar de manera empírica las relaciones entre entorno institucional y la implantación de la filosofía TQM, así como la posible conexión simultánea con la legitimidad y la eficiencia, como aspectos necesarios para la diferenciación, modernización y supervivencia de las organizaciones mediante la relación con el rendimiento global de las mismas.
- Identificar cuáles son los aspectos que definen a una institución buscando una relación directa con los principios fundamentales que inspiran el modelo EFQM de excelencia en la gestión.
- Obtener conclusiones relevantes que contribuyan a enriquecer los conceptos tratados en esta tesis al tiempo que permitan realizar aportaciones prácticas en el ámbito de la gestión organizacional.

Con nuestro trabajo pretendemos aportar tanto a la literatura académica como al plano práctico de la gestión de las organizaciones lo siguiente: 1) Una visión más real del concepto de institución para aproximarlo a un organismo identificable y con vida propia como meta hacia la que trascender en el desempeño de cualquier organización, diferenciándolas de las que no lo son; 2) Reconocer la universalidad de la aplicación a cualquier organización, empresarial o de otra índole, tanto de la filosofía TQM como del proceso de institucionalización, como vías estratégicas holísticas que contribuyan a la modernización y profesionalización de las organizaciones; 3) Abrir nuevas vías de investigación que contribuya al conocimiento sobre estas áreas y permitan avanzar en la aplicación práctica de enfoques estratégicos de gestión.

1.3. ESTRUCTURA DE LA TESIS

La presente tesis doctoral ha quedado estructurada en seis capítulos que dan respuesta a las cuestiones y objetivos planteados en la misma.

En el capítulo 1 de la tesis describimos sucintamente la relevancia e interés de la investigación concretándola en un objetivo general que desagregamos en objetivos concretos. La formulación de una serie de cuestiones sobre las inquietudes planteadas en la investigación nos ayudará en el desarrollo y seguimiento de esta.

El capítulo 2 recoge una revisión bibliográfica que aborda los conceptos capitales y troncales objeto de nuestro estudio, ayudándonos en la definición de los diferentes constructos empleados. Para ello se aborda la teoría institucional y el enfoque de la gestión de la calidad total, como principales paradigmas desde los que llevamos a cabo nuestra investigación. En este apartado nos hemos centrado en profundizar los conceptos esenciales de estas dos teorías sirviéndonos de palancas conceptuales sobre las que trabajar. En este sentido, en cada uno de los capítulos de la tesis hemos seguido profundizando en la revisión bibliográfica para ilustrar y fundamentar las diferentes preguntas de investigación que se plantean en cada uno de ellos.

El capítulo 3, bajo el título: *“El impacto de los factores críticos de éxito de la TQM en el rendimiento del negocio. El papel de mediación de los factores de implementación en la relación entre los factores facilitadores y los instrumentales”*, se centra en la investigación sobre los factores que determinan el éxito en la implantación de un programa TQM y su relación con el rendimiento global de las organizaciones, desde una perspectiva interna de estas.

Basado en los trabajos previos de Salaheldin (2009) y de Talib y Rahman (2010), investigamos las relaciones jerárquicas existentes entre los factores críticos de éxito (facilitadores, de Implementación e Instrumentales) para la implantación exitosa en las organizaciones de la filosofía TQM y su relación con el rendimiento de negocio. En este capítulo analizaremos el papel de mediación ejercido por los factores de implementación en la relación existente entre los factores facilitadores y los factores instrumentales.

El capítulo 4, bajo el título: “*La implementación de la filosofía TQM: un camino desde las presiones institucionales hacia el rendimiento global de la organización a través de la eficiencia y la legitimidad.*”, complementa el análisis del capítulo 3 centrándose, en este caso, en los factores externos que influyen en la implantación de un programa de gestión TQM como son las presiones institucionales del entorno.

Valoramos las consecuencias de dicha implantación en términos de legitimidad y eficiencia (aspiraciones aparentemente contrapuestas), entre las cuales la implantación TQM ejerce un papel mediador en su relación con el rendimiento global de la organización. En el marco de la nueva teoría institucional y la visión de los recursos y capacidades, este estudio corrobora, en primer lugar, que las presiones institucionales (PI) condicionan significativamente la implementación isomorfa de la TQM (TQM), logrando con ello la consecución de los objetivos de legitimidad (LEG) y eficiencia (EFI) de forma simultánea, así como el impacto de estos dos efectos en el rendimiento general de la organización (RG), donde la TQM ejerce un papel de mediación.

El capítulo 5, Bajo el título “*Excelencia e institucionalización. Un modelo conceptual*”, se analizan las posibles relaciones entre la teoría institucional y la filosofía TQM. Proponemos cómo el modelo EFQM de excelencia en la gestión (bajo el paraguas de la filosofía TQM) es un proceso estructurado que puede servir de guía a las organizaciones que quieren trascender más allá de sus objetivos tradicionales para convertirse en instituciones, encontrando una conexión real entre los rasgos que las caracterizan y los principios fundamentales del modelo EFQM. Se propone un modelo conceptual y proposiciones de investigación sobre la existencia de una conexión real entre la teoría institucional y la teoría de la gestión de la calidad.

El capítulo 6 recoge las principales conclusiones de esta tesis, así como las implicaciones más directas tanto a nivel académico como en el mundo de la gestión, al tiempo que se plantean las limitaciones de dicho trabajo y se abre la puerta a nuevas vías de investigación.

1.4. MUESTRAS EMPLEADAS Y METODOLOGÍA

En el capítulo 3, se ha trabajado la recolección de datos y de la muestra a partir de un proceso de dos fases entre los meses de octubre y noviembre de 2012: En la primera se mantuvieron entrevistas con 27 empresas españolas inmersas en la implantación de programas TQM, pertenecientes al “Club de la gestión de la calidad” alguna de las cuales habían recibido el Premio Europeo a la Calidad. El objeto de las entrevistas fue el de contrastar las similitudes y diferencias de enfoque entre las diferentes empresas, así como probar y depurar el cuestionario y los instrumentos de medición utilizados (elaborados a partir de una exhaustiva revisión bibliográfica sobre gestión de la calidad en publicaciones científicas especializadas). Una vez diseñada la investigación, en la segunda fase del estudio se consideró como población a las empresas españolas que ofrecieron indicaciones claras y suficientes de haber implementado estrategias TQM. La muestra comprendía 554 organizaciones que habían implantado un programa TQM. Finalmente, se obtuvo un total de 113 respuestas válidas, lo que significó una tasa de respuesta del 20.4%.

Los “ítems” utilizados para medir los diferentes constructos del modelo se han derivado y adaptado de fuentes previamente verificadas. El cuestionario se diseñó sobre la base de la revisión de la literatura descrita en el trabajo. Utilizamos esencialmente escalas existentes tomadas de un estudio previo realizado por (Leal Millán, 1997). Los ítems del cuestionario están detallados en el Apéndice I, como “Cuestionario nº 1”.

Con el fin de evaluar las relaciones entre los constructos y el poder predictivo del modelo de investigación, hemos aplicado el modelado de ecuaciones estructurales (SEM). Nuestro modelo de investigación ha sido específicamente probado usando análisis basado en componentes (PLS), modelo de ecuaciones estructurales basado en la varianza (Roldán y Sánchez-Franco, 2012), una alternativa a las técnicas basadas en la covarianza clásica como AMOS, Lisrel o EQS. El enfoque PLS se ha utilizado porque esta técnica está principalmente orientada al análisis causal-predictivo, donde los problemas explorados son complejos (alto número de variables y relaciones) y el conocimiento teórico es limitado (Wold, 1979). De acuerdo con (Barclay et al., 1985), esta técnica generalmente se recomienda para modelos de investigación predictiva que enfatizan el desarrollo teórico, como este estudio.

PLS es una metodología adecuada para desarrollar investigaciones en el campo de las ciencias sociales por las siguientes razones: (i) los conjuntos de datos tienden a ser pequeños. Nuestro conjunto de datos, que comprende $n = 180$ casos, es bastante pequeño; (ii) las escalas de medición a menudo están poco desarrolladas; (iii) los datos a menudo no se distribuyen normalmente; (iv) hay una gran presencia de datos ordinales y categóricos; y (v) el enfoque tiende a ser más en la predicción de los constructos dependientes que en la confirmación y la bondad de ajuste de los modelos (Roldán y Sánchez-Franco, 2012). Confiamos en el uso del software SmartPLS 3.0 para evaluar los modelos de medición y estructural, respectivamente (Ringle, Wende y Becker, 2015). Los modelos PLS se evalúan mediante dos pasos, que son los siguientes: (i) verificación de la fiabilidad / validez del modelo de medición y (ii) la evaluación de la significación de los caminos (relaciones entre constructos) dentro del modelo estructural

En el capítulo 4, hemos trabajado con una base de datos que toma como población un conjunto de empresas españolas medianas y grandes pertenecientes a distintos sectores y de diferente dimensión en las que se había implantado o se estaba implantando un programa TQM. Para ello, entre noviembre de 2015 a abril 2016, se desarrolló y remitió un cuestionario por correo electrónico a los directivos responsables de Calidad de cada empresa. La encuesta fue dirigida a un total de 518 empresas, todas ellas pertenecientes al Club Excelencia en Gestión (220 empresas) y otros Centros regionales de promoción de la Excelencia (298 empresas) en España, obteniendo un total de 102 respuestas válidas, lo que constituye una tasa de respuesta del 19.7% y es consistente con estudios comparables que utilizan una metodología de informante clave (Felipe et al., 2016; Suarez et al., 2016).

El cuestionario fue diseñado sobre la base de escalas de medición previamente validadas a partir de una revisión exhaustiva, a tal efecto, de la literatura académica. Previamente a su lanzamiento, se realizaron 15 entrevistas (5 académicos y 10 ejecutivos) para verificar la validez de los ítems y asegurar que los intervinientes entenderían su significado. El cuestionario lo forman 8 bloques de información y está compuesto por 62 preguntas que utilizamos como elementos para el modelo de medición. Los ítems del cuestionario están detallados en el Apéndice I, como “Cuestionario nº 2”.

En este trabajo probamos empíricamente nuestro modelo de investigación y nuestras hipótesis mediante la aplicación de PLS, como técnica de modelado de ecuaciones estructurales (SEM). PLS permite la evaluación de la fiabilidad y validez de las medidas de los constructos teóricos y conjuntamente con la estimación de las relaciones que se hipotetizan entre los constructos (Barroso, Carrión y Roldán, 2010).

En el capítulo 5, proponemos un modelo conceptual en el que relacionamos varios constructos referentes a los principios (conceptos) fundamentales del modelo EFQM 2013, de una parte; y los rasgos institucionales, de otra. Sobre esta última variable (rasgos institucionales) se definieron tres constructos al objeto de facilitar su articulación y operatividad. Para ello aplicamos un análisis clúster o de conglomerados jerárquicos (análisis estadístico confirmatorio multivariante) de manera que pudiésemos identificar grupos homogéneos de variables a partir de una serie de características seleccionadas, utilizando para ello el algoritmo jerárquico acumulativo de Ward (Aldenderfer y Blashfield, 1984). Para llevar a cabo este análisis aplicamos la técnica conocida como “concept mapping” (Trochim, 1989) a partir de la intervención de un panel de cinco expertos españoles de renombrado prestigio y experiencia contrastada en el área de excelencia en la gestión y en planificación estratégica. En el mes de abril de 2013 se formaron estos grupos. Para el procesamiento de la información se utilizó el software estadístico SPSS V20, llegando con ello a identificar clústeres en el dendograma. El conocimiento experto permitió etiquetar dichas agrupaciones (Trochim, 1993). Las instrucciones a seguir para ello y los rasgos a valorar están detallados en el Apéndice I, como “Cuestionario nº 3”.

CAPÍTULO 2

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

CAPÍTULO 2: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

2.1. LAS INSTITUCIONES, LA LEGITIMIDAD Y EL PROCESO DE INSTITUCIONALIZACIÓN: LOS RASGOS INSTITUCIONALES

Las diferentes teorías que a lo largo de los años han tenido como objetivo principal el estudio de la organización, han tratado de responder a preguntas acerca del comportamiento de estas, las motivaciones que las llevan a hacerlo de una determinada manera y, en consecuencia, estudiar los efectos que provocan tanto en las propias organizaciones como en la sociedad.

Entre otras teorías, toma una especial relevancia la perspectiva institucional de las organizaciones (Carroll et al., 1988), fundamentada en lo que se ha venido a llamar Nuevo Institucionalismo y que Hall y Taylor (1996), consideran formado por tres escuelas de pensamiento: 1) Institucionalismo histórico; 2) Institucionalismo de la elección racional; y, 3) Institucionalismo organizacional o sociológico. Estos tres modelos toman posicionamientos diferentes, al tiempo que complementarios, con respecto a dos cuestiones: de una parte, cómo se construye la relación entre la institución y su comportamiento; y de otra, cómo se explica el proceso por el cual se originan y cambian las instituciones.

2.1.1. Las instituciones

Centrados en la tercera escuela de pensamiento, institucionalismo organizacional, en este trabajo pretendemos acercarnos al comportamiento organizacional y a las distintas aproximaciones realizadas sobre el término Institución, recorriendo algunas de las diferentes aportaciones hechas en los últimos cuarenta años y que, en esencia, configuran el nuevo institucionalismo. Los cimientos conceptuales del moderno institucionalismo organizacional tienen su origen en los trabajos seminales de Meyer y Rowan (1977) y Zucker (1977).

Meyer y Rowan (1977) reflexionaron sobre la aparición de organizaciones con estructuras formales como reflejo de reglas racionalizadas, elaboradas a partir de la expansión y aumento de la complejidad de estas estructuras formales, denominándolas mitos racionalizados. Estos mitos racionalizados serían aceptados como prescriptores de una conducta apropiada, puesto que era de esperar que las organizaciones se comportaran de forma racional llegando a tener una estructura similar (isomorfismo) a la del contexto en el que operan y al cual se adaptan para mantener su legitimidad social. Este contexto institucional será considerado, años más tarde, como “Las reglas, normas e ideologías de la sociedad en general” (Meyer y Rowan, 1983, p.84).

De otra parte, Zucker (1977) se centra en las prescripciones culturales como procesos institucionales. Sostiene que las instituciones se caracterizan por la falta de una administración clara, descansando la supervivencia institucional sobre su propia activación de los procesos sociales.

Aun cuando la contribución de estos autores ha sido determinante en la evolución del nuevo institucionalismo, hubo aspectos que no fueron suficientemente abordados. Entre éstos, destaca la ausencia de una definición generalmente aceptada del término institución, dando por sentado en la comunidad científica que el significado de mitos racionalizados era conocido y adecuado para ello (Greenwood et al., 2008). Aun así, han sido numerosas las aproximaciones realizadas al término Institución. Entre ellas North (1990, p.3-7), las considera como “Las reglas del juego en una sociedad o, más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana”. Mientras que para Jepperson (1991), se trata de procedimientos organizados y establecidos en base a sistemas normativos constituidos y auto reproducidos con rutinas construidas socialmente. Según Zucker (1977), se trataría de un proceso por el cual los individuos transmiten lo que socialmente se define como verdadero, al tiempo que como una variable de cuánto una acción se considera como correcta en una realidad social determinada. Zucker (1977), sostiene que el proceso de institucionalización ocurre como un “subproducto” de la creación de otras estructuras ya institucionalizadas.

Greenwood et al., (2008) destacan dos posibles usos del término institución al identificarlas como modelos que se convierten en prescripciones culturales; al tiempo que como marco de las agencias reguladoras y políticas. Estos autores consideran que una

definición, más cercana a todos los enfoques aparecidos en los últimos treinta años, es la que propone Scott (1995, p.33) “Las instituciones consisten en estructuras y actividades cognitivas, normativas y reguladoras que aportan estabilidad y significado al comportamiento social. Las instituciones son conducidas a través de varios vehículos, tales como la cultura, estructuras y rutinas, y funcionan en múltiples niveles de jurisdicción.”

Los propios Greenwood et al., (2008, p.4), aportaron su propia definición, consecuencia del análisis de la revisión bibliográfica de estos últimos años de nuevo institucionalismo, refiriéndose al término Institución como: “... el comportamiento social repetitivo que se basa en el sistema normativo y entendimientos cognitivos que dan sentido al intercambio social permitiendo así la auto-reproducción del orden social”.

Sin embargo, la falta de definición inicial de institución, en los primeros trabajos, contrasta con la especificación que sí hacen del término Institucionalización. Ésta, es considerada como: “el procedimiento por el cual los procesos sociales, obligaciones o situaciones de la realidad vienen a asumir a las reglas como el estatus en el pensamiento y la acción social” (Meyer y Rowan, 1977, p.341). Se suele decir que algo está institucionalizado cuando mantiene a la regla como status.

Tolbert y Zucker (1983, p.25), sugirieron tres indicadores sobre las prácticas institucionalizadas: “Son ampliamente seguidas, no hay debate sobre ellas y muestran permanencia”. Este proceso de homogeneidad en las formas y prácticas organizacionales llevó a DiMaggio y Powell (1983), a buscar su origen en lo que denominaron: campos organizacionales y la relación que existe con los procesos de institucionalización, en los que juega un papel primordial el Isomorfismo. Distinguieron tres posibles mecanismos de difusión como explicación de la motivación para adoptarlos: a) *Coercitivo*: cuando las organizaciones pretenden evitar sanciones de aquellos organismos de los que dependen; b) *Normativo*: como respeto a las obligaciones sociales; y c) *Mimético*: al interiorizar otros comportamientos exitosos.

Para Greenwood et al. (2008), en los siguientes años (1983 a 1991), se dio un uso más amplio a la perspectiva institucional, al tiempo que aparecieron diferentes enfoques sobre ésta, destacando: a) *El de procesos*: Se demostraba que la motivación de las

organizaciones se centra en alcanzar legitimidad mediante la adopción de prácticas ampliamente aceptadas por su carácter racional; b) *El de distintas categorías*: Las organizaciones institucionalizadas convergen alrededor de prácticas asumidas como racionales; c) *El de distintos países*: Testando si los valores culturales de las organizaciones están presentes en diversos países; y d) *El de transmisión*: Analizando cómo se transmiten las ideas entre las organizaciones.

2.1.2. La legitimidad

Greenwood et al. (2008), citando a Tolbert y Zucker (1983) , destacan que estos autores centraron su enfoque en la difusión de las practicas institucionales, reconociendo en ellas dos posibles estados que vendrían definidos por la motivación para la adopción. Así, el estímulo de las primeras organizaciones que adoptan una idea está en la mejora de sus operaciones (de manera racionalizada) y en la reducción de los conflictos. Sin embargo, a las siguientes organizaciones que las adoptan, les mueve más el logro de la legitimidad social, al percibirse a aquellas como modernas, eficientes y racionales, aun cuando los procedimientos no fueran muy funcionales.

Sobre estas posiciones, encontramos la aportación de Powell (1991), al referirse a las consecuencias del comportamiento institucional y destacar que aquellas organizaciones que han seguido normas ya institucionalizadas adquieren legitimidad y mejoran sus expectativas de supervivencia.

A lo largo de los años, el concepto y explicación de la legitimidad organizacional ha mostrado una “elasticidad sustancial” (Deephouse y Suchman, 2008, p.50), en tanto en cuanto que numerosos autores han tratado de definirlo desde diferentes perspectivas, medidas y proposiciones teóricas (no siempre compatibles unas con otras), convirtiéndola en un concepto fundamental en el marco del institucionalismo organizacional. Dowling y Pfeffer (1975, p.122) señalan que “las organizaciones tienen por objeto establecer equivalencia entre los valores sociales asociados o implícitos en sus operaciones y las normas sociales de comportamiento aceptables en el amplio sistema social o el medio ambiente del que forman parte”. Por ello, consideran que en la medida en la que ambos sistemas de valores (los organizacionales y los sociales) sean congruentes estaremos en

presencia de legitimidad organizacional. Meyer y Scott (1983, p.201) aportan otro punto de vista, definiéndola como “el grado de seguimiento cultural de una organización, ... subrayando que una organización completamente legitimada sería aquella que no puede ser cuestionada (cada objetivo, medio, recurso y sistema de control es necesario, especificado, completo y no tiene alternativa)”. Tal vez, el concepto más aceptado es el de Suchman (1995, p.574) quien propone que “La legitimidad es una percepción generalizada o asunción de que las acciones de una entidad son deseables, adecuadas o apropiadas dentro de un sistema socialmente estructurado de normas, valores, creencias y definiciones”.

El análisis organizacional pone el foco en la legitimidad a la hora de querer entender la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones (Meyer y Rowan, 1977; Zucker, 1987). Dado que la generación de una percepción de credibilidad y conveniencia de organizaciones legitimadas les hace ser percibidas como más predecibles, fiables y equilibradas Suchman (1995), este hecho les facilita el acceso a los recursos necesarios (Hybels 1995), siendo, por tanto, un factor crítico de éxito que deberán tener en cuenta las organizaciones dado que favorece el acceso a otros recursos que, a su vez, contribuyen al acceso a otros mercados, al crecimiento de las mismas y a la supervivencia a largo plazo (Suchman, 1995; Brown, 1998; Hunt y Aldrich, 1996; Zimmerman y Zeitz, 2002).

Para Suchman (1995, p.577), “En la literatura existente, se pueden discernir tres amplios tipos de legitimidad denominados: 1) legitimidad pragmática; 2) legitimidad moral; y 3) legitimidad cognitiva”; acordes con su definición de legitimidad pero que conllevan comportamientos diferentes: La primera implica una concordancia entre objetivos organizacionales y los de los grupos de presión; la segunda una evaluación positiva de la organización y sus actividades (Parsons, 1960; Aldrich y Fiol, 1994), y la tercera una percepción de que el desarrollo de las acciones es el más apropiado y ampliamente aceptado (Scott, 1995).

A pesar de ser identificada la legitimidad como factor crítico de éxito de las organizaciones (Hunt y Aldrich, 1996), según Díez Martín et al. (2010) se encuentran contadas excepciones sobre investigaciones empíricas en este campo. Entre ellas destacan algunas como las de Deephouse (1996), Ruef y Scott (1998), Bansal y Clelland (2004), Li et al.(2007), Low y Johnston (2008) o Vergne (2011).

2.1.3. Relación entre legitimidad e institucionalización

El nuevo institucionalismo hizo de la legitimidad un concepto principal en sus planteamientos. Meyer y Rowan (1977) centraron el foco en ella relacionándola directamente con el concepto de institución. Para Zucker (1977) es un fenómeno cognitivo propio del proceso de institucionalización y se encuentra integrado en las redes de relaciones y códigos normativos de conducta (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983).

Según la teoría institucional, se denomina legitimidad a la relación lógica entre los valores, normas y expectativas de la sociedad con las actividades y los frutos de la organización (Dowling y Pfeffer ,1975; Ashforth y Gibbs, 1990). De una parte, hay autores que lo consideran como un recurso operativo extraído, a menudo de forma competitiva, de sus culturas y entornos, que es utilizado para alcanzar sus objetivos. De otra parte, otros autores consideran que no es un recurso sino una serie de creencias propias que les distinguen (Suchman, 1995).

De acuerdo con Hybels (1995) las instituciones se identifican observando la estabilidad en las relaciones sociales. En estas relaciones, la legitimidad es una actitud de las personas hacia un aspecto permanente de la sociedad, mientras que la institución es el propio aspecto. Por ello, las instituciones necesariamente tienen la característica de la legitimidad ya que, sin ésta, el sistema institucional no sería sostenible. Sin embargo, paradójicamente, se dice que la legitimidad tiene su origen en las normas y valores institucionalizados. Hybels (1995, p.241), nos saca de esta trampa lógica pensando que los sistemas sociales cambian con el tiempo y se componen de múltiples instituciones. Por lo tanto, la institucionalización de una característica de la sociedad deriva de un proceso de legitimación que se produce con el tiempo, y el propio proceso de legitimación se deriva en gran parte de organizaciones distintas de las que están legitimadas.

En general, se espera que el proceso de legitimación sea paralelo al de institucionalización (Lawrence et al., 2001; Deephouse y Suchman, 2008). En el ámbito de las organizaciones, las definiciones culturales determinan cómo se construyen éstas, la forma en que se ejecutan, y, al mismo tiempo, cómo se entienden y evalúan. Dentro de esta tradición, la legitimidad y la institucionalización son prácticamente sinónimos (Suchman, 1995, p.576).

2.1.4. Los rasgos institucionales

La teoría institucional, vistas las reflexiones anteriores, señala por tanto que el proceso de institucionalización se produce una vez los grupos de interés tienen una percepción favorable de la organización proporcionándole por ello legitimidad. Podemos decir que esta visión del proceso de institucionalización es el que históricamente ha tomado mayor relevancia por parte de los investigadores. Desde otro punto de vista, Ackoff (1975) señaló que una institución también puede concebirse como un organismo real con vida propia, con unas características y rasgos distinguibles que las diferencian del resto de organizaciones. La nueva teoría institucional ya apuntó en esta línea con el concepto de isomorfismo, por el que se asumían rutinas, patrones comunes, estrategias, estructuras, etc. que habían sido legitimadas. Sin embargo, se ha encontrado poca evidencia empírica sobre estas características institucionales y la mayoría de los estudios se han centrado en uno o dos aspectos del conjunto por las que pueden definirse a las instituciones.

Con nuestro trabajo, y como prisma complementario a la perspectiva de la legitimidad institucional, nos centramos en identificar aquellos rasgos que, en base a la revisión bibliográfica realizada, pudieran caracterizarlas. En este sentido, no nos referimos a dos enfoques o cuestiones contradictorios. Entendemos que cuando una organización es legitimada también dispone de rasgos que le son propios y que las definen como institución.

Para identificar estos rasgos hemos puesto en relación las teorías que contienen a distintas iniciativas institucionales que se han ido desarrollando en los últimos años y que hemos identificado en la literatura académica. Es el caso de la responsabilidad social corporativa, la reputación de las organizaciones, las teorías del ambiente natural, el enfoque del triple balance, las cuales, entre otras muchas teorías, entendemos pueden conducir a la institucionalización de las organizaciones. Con nuestro trabajo abordamos una aproximación más completa a las características de las instituciones, acorde a las aspiraciones de modernización y profesionalización de las organizaciones de nuestros días.

En la tabla 1 recogemos una síntesis de los diez rasgos que identificamos, las teorías sobre las que se sustenta esta clasificación, así como los trabajos académicos relacionados.

Tabla 1. Rasgos Institucionales

RASGOS DE LA INSTITUCIÓN	TEORÍAS RELACIONADAS	AUTORES
1 Atienden las necesidades de sus Grupos de Interés	Teoría Institucional; Teoría de los Stakeholders; Teorías de la Organización; Teoría de la Ética; Teoría de Sistemas	Parsons (1960); Caplow (1964); Etzioni (1964); Barnard (1968); Pfeffer & Salancik (2003); Leblebici & Salancik (1989); Boatright (2000); Evan & Freeman (1979); Freeman & McVea (2001); Freeman (1984); Carroll (1989); Friedman (1953); Levitt (1958); Ackoff (1975;1978); Argandoña (1998); Goodpaster (1988); Freeman (1984); Freeman (1994); Donaldson, (1992); Bowie (2012); Evan & Freeman (1988); Husillos & Álvarez-Gil (2008); Lotila (2010); Mitchell et al. (1997); Bowie (2012); Carroll & Shabana (2010)
2 Realizan una gestión responsable	Teoría Institucional; Responsabilidad Social Corporativa; Teoría de la Elección Racional;	Freeman (1984); Bowen (1953); Alniacik et al. (2011); Keith & Blomstrom (1975); Carroll (1979;1991); Joyner & Payne (1979); Carroll & Shabana (2010); Kurucz et al. (2008); Fernández et al. (2005); Friedman (1953b); Arrow (2012); Simon (1955); Homans (1974); Posner (1979); De Scitovszky (1941); Roberts & Greenwood (1997); Rodríguez et al. (2011)
3 Promueven los Dº Humanos y el respeto por la Justicia Social	Teoría Institucional; Teoría Tradicional; Teoría de la Justicia Social	DUHR (1948); Papacchini (2003); UN (1948); Agenda 21 (1992); Cragg (2000); Friedman (1970); Donnelly (1986); Seppala (2009); Annan (1999); Ruggie (2009); Rawls (1971); Bankston (2010); Sen (1993; 1999); Fajardo & Andrés (2006); Nussbaum (2004);
4 Realizan una labor reconocida por sus grupos de interés	Teoría Institucional; Teoría del Reconocimiento	Honneth & Farrell (1997); Gioia et al. (2000); Perrow (1961); Fombrun & Shanley (1990); Villafañe (2003); Frechilla & Carrillo (2012); Alcalá (2007); Fombrun et al. (2000); Toms (2002); Hasseldine et al. (2005); Perrini et al. (2007); Pratt & Foreman (2000); Vitezić (2011); Groenland (2002); Elkington (2006); Williams & Barrett (2000); Fombrun & Shanley, 1990; Gregory (1991); Smith (1994) & Marconi (1996); Garbet (1988); Gregory & Wiechmann (1991); Bromley (1993); Brigham & Ehrhardt (2005); Davis (1973)
5 Poseen reglas y rutinas de comportamiento	Teoría Institucional	March & Simon (1958); Stinchcombe (1960); Jiménez Valencia (2003); Coyte et al. (2010); Burns & Scapens (2000); Reynaud (2005); North (1990); Greif (2006); Scott (1995); Carey (2000); March & Simon (1958); Cyert & March (1964); Nelson & Winter (1982); Nelson & Winter (1982); Cohen & Bacdayan (1994); Feldman & Pentland (2003); Becker (2005); Cohen & Bacdayan (1994)
6 Muestran una conducta ética	Teoría Institucional; Responsabilidad Social Corporativa; Teoría del Contrato Social Corporativo; Teoría Amoral de los Negocios	Cuesta González & Valor Martínez (2003); Bronn & Vidaver-Cohen (2009); Carroll & Shabana (2010); Carroll (1991); Heath & Norman (2004); Sims & Keon (1997); Cragg (2000); Graafland & van de Ven (2006); Schneider (1975); Duska (2010); Kilmann et al. (1985); Jose & Thibodeaux (1999); Treviño & Nelson (2010); Nel et al. (2011); Ofori (2009); Barnard (1968); Trevino et al. (2000); Donaldson & Dunfee (1994; 1995; 1999); Soule et al. (2009); Shepard et al. (1995); Sud et al. (2009); Paine (1994)
7 Están comprometidas con la regulación	Teoría Institucional; Teoría del Interés Público; Teoría Económica de la Regulación	Guzmán (1993); Saruba (2012); Stigler (1971); Posner (1974); Urrutia, (2004); Franch Saguer (2005); Edelman & Suchman (1997); Reynolds (1981); Morales (1998); Pereira (1996); Gabriel (1978); Scott (1995); Suchman (1995); Suárez (2012); Meyer & Rowan (1977)
8 Gestionan los cambios adecuadamente	Teoría Institucional; Teoría del Cambio Planificado; Teoría del Equilibrio Puntuado o Interrumpido; Teoría del Modelo de Transformación Continua; Teorías de la Complejidad del Cambio	North (1990); Lamberg & Pajunen (2010); Burnes (2005); Bechtold (1997); Greenwood et al. (2002); Lawrence y Suddaby (2006); Trompenaars y Woolliams (2002); Thévenet (1988); Greenwood & Hinings (1996)
9 Fomentan impactos positivos sobre el medio ambiente	Teoría Institucional; Teoría de la Organización; Responsabilidad Social Corporativa; Teorías del Ambiente Natural; Enfoque de la Triple Cuenta de Resultados	Shrivastava (1994); Cuesta González & Valor Martínez (2003); Dahlsrud (2008); Carroll (1999); Elkington (1998); Agrmda 21 (1992); Shrivastava & Hart (1992); Bansal & Roth (2000); Glasser & Strauss (1967); Yin (1992); Maxwell et al. (1997); Steurer et al. (2005); Gibson (2012); Maak & Pless (2006)
10 Fomentan impactos positivos sobre sus empleados	Teoría Institucional; Teoría de la Organización; Responsabilidad Social Corporativa; Teoría de la Identidad Social	Ambec & Lanoie (2008); Pfeffer (2010); Putnam (2000); Pfeffer (2012); Mills (1975); Devanna et al. (1981); Carroll (1979; 1999); Albdour & Altarawneh (2012); Remišová & Búciová (2012); Brammer et al. (2007); Turker (2009); Ashforth & Mael (1989); Dutton et al. (1994); Brammer et al. (2007); Vakola & Nikolaou (2005); Turker (2009); Donaldson & Preston (1995); Carroll (1999); Jensen (2010); Faleye & Trahan (2011); Kaler (2009)

Fuente: Elaboración propia

En base a esta revisión bibliográfica anterior podemos considerar que diez rasgos que definen y son comunes a las instituciones serían:

1^{er} rasgo: Atienden las necesidades de sus grupos de interés

En la literatura académica, una gran parte de las definiciones dadas al término organización (Parsons, 1960; Caplow, 1964; Etzioni, 1964; Barnard, 1968; Pfeffer y Salancik, 2003), presenta aspectos comunes a todas ellas, tales como: “tipo de cooperación”, “sistema social” o “sistema de actividad” entre otras. Adicionalmente, Leblebici y Salancik (1989) incorpora el término “gestión” considerando a ésta como una práctica integrada en el propio término de organización. Para Boatright (2000), una organización empresarial es una entidad organizada a través de la cual diferentes individuos y grupos tratan de alcanzar sus fines, pudiéndose inferir que el propósito fundamental de toda organización sería el de coordinar los intereses de estos “grupos relacionados” o stakeholders (Evan y Freeman 1988).

El origen de la noción de grupos de interés (“Stakeholders”) (Freeman y McVea, 2001) se sitúa en la sociedad norteamericana de los años 1960, en el Stanford Research Institute (hoy SRI International). Un memorando interno de esta institución reflejaba que para gestionar las organizaciones era necesario comprender las preocupaciones de los grupos con los que se relacionaban, con el fin de poder desarrollar objetivos y estrategias de negocio que fueran apoyados por aquellos, pues así se contribuiría al éxito a largo plazo de estas. Este enfoque participativo en la estrategia (Freeman, 1984), toma relevancia a mitad de los años 1980.

La teoría de los Stakeholders ha sido presentada y definida desde el marco de distintas teorías, destacando las de la Organización (Freeman, 1984) y de la Ética (Carroll, 1989), con el cometido de superar la concepción de la teoría neoclásica, que centraba el objetivo de una empresa en la obtención de beneficios, implicando por tanto solo a los propietarios (Friedman, 1953; Levitt, 1958). Desde la óptica de la teoría de Sistemas, se hace hincapié en los vínculos externos que forman parte de cada organización describiendo a estas como “sistemas abiertos” que forman parte de una red mucho más grande en la que las estrategias colectivas optimizarán esta “Red” (Ackoff, 1975; 1978).

Como señala Argandoña (1998), citando a Goodpaster (1988), en la teoría de los “Stakeholders” se distinguen tres niveles: (1) El estratégico, que sugiere tener en cuenta los intereses de los implicados (no propietarios) para alcanzar los objetivos (económicos) de la organización; (2) El multifiduciario, que atribuye responsabilidad a los directivos frente a todos los grupos de interés en iguales condiciones, y (3) “La nueva síntesis”, que separa las obligaciones entre fiduciarias y no fiduciarias frente a propietarios, de una parte, y al resto de implicados de otra.

Una definición de grupos de interés muy generalizada y aceptada es la que aporta (Freeman, 1994, p.25), quien los considera como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa”. Freeman (1984), establece unos criterios específicos para identificarlos, señalando gráficamente hasta 11 posibles grupos, a saber: propietarios, defensores de los consumidores, clientes, competidores, medios de comunicación, empleados, grupos de seguidores, ecologistas, proveedores, gobiernos y organizaciones comunitarias locales. Tanto la definición como identificación de éstos, ha recibido numerosas interpretaciones, aceptaciones y críticas conviniendo que no hay una fundamentación normativa y que dependerá de cada organización (Donaldson, 1992; Bowie, 2012).

Una primera clasificación de estos grupos de interés se centró en la necesidad que la organización tenía de cada uno de ellos como criterio para garantizar su propia existencia y supervivencia; distinguiendo un grupo restringido, formado por aquellos que son vitales y otro grupo amplio, que aglutina a los que pueden afectar o ser afectados por la decisiones (Evan y Freeman, 1988).

Existen diferentes enfoques para explicar el grado de influencia que los grupos de interés pueden tener en las organizaciones. Para Husillos y Álvarez-Gil (2008) las empresas actuarán dependiendo de las presiones que sobre ellas ejerzan los distintos actores, así como de la competencia de sus administradores (Lotila, 2010); quienes tendrán que gestionar las relaciones con ellos, dando mayor o menor relevancia según los atributos que perciban en ellos, atendiendo al poder que ostentan así como a la legitimidad y urgencia de sus demandas (Mitchell et al., 1997). En esta línea, uno de los principales objetivos de una organización debe ser la creación de valor para los distintos actores de la misma (Bowie, 2012). Por ello, habrán de centrar sus esfuerzos en aprovechar las

oportunidades que permitan conciliar las demandas de los distintos interesados y crear diferentes interpretaciones del término valor para cada uno de ellos de forma simultánea (Carroll y Shabana, 2010).

2º rasgo: Realizan una gestión responsable

Atender las necesidades de sus grupos de interés, por tanto, lleva a las organizaciones a tener un amplio rango de deberes sociales, que van más allá de lo que sus obligaciones legales le requieren (Freeman, 1984). Esta relación entre empresas de negocios y sociedad, da lugar al término Responsabilidad Social Corporativa (RSC), introducido por Bowen (1953), y que en los últimos 60 años ha evolucionado, ofreciéndonos una amplia gama de propuestas para definirla (Alniacik et al., 2011).

Keith y Blomstrom (1975), basaron su definición de RSC en la obligación empresarial de adoptar medidas para proteger y mejorar el bienestar de la sociedad en su conjunto y el interés de las organizaciones. Carroll (1979; 1991), propuso “the Organizational Social Performance model” como herramienta que permite recoger las posibles dimensiones de la RSC (Tabla 2), distinguiendo: (1) La actitud de la empresa ante la RSC; (2) Los niveles de responsabilidad asumidos; y (3) Las actividades sociales afectadas.

Tabla 2. Dimensiones de la Responsabilidad Social Corporativa

1ª Dimensión Actitud ante la RSC	2ª Dimensión Niveles de Responsabilidad	3ª Dimensión Actividades afectadas
Proactiva	Económica	Consumo
Acomodaticia	Legal	Medioambiente
Defensiva	Ética	Discriminación
Reactiva	Discrecional/Filantrópica	Seguridad de productos
		Seguridad ocupacional
		Accionistas

Fuente: Joyner & Payne (2002) basado en Carroll (1979)

Carroll (1979), consideró las responsabilidades de una organización como expectativas que tanto los grupos de interés como la sociedad en general tienen de ella, añadiendo que las legales y económicas son “requeridas”; las éticas, “esperadas” ; y las discrecionales/filantrópicas, “deseadas”. Agrupó las dos primeras como responsabilidades tradicionales y a las terceras como nuevas responsabilidades; separando de esta forma dos tipos de contratos sociales entre sociedad y negocios (Carroll y Shabana, 2010).

Kurucz et al. (2008), encuentran argumentos que justifican la RSC en términos de beneficios que puede aportar a la organización: (1) la reducción de costos y riesgos; (2) fortalecimiento de legitimidad y reputación; (3) alcanzar ventajas competitivas; y (4) propiciar la creación de valor compartido a través de sinergias con los grupos de interés.

Desde una perspectiva práctica son numerosos los organismos e iniciativas internacionales que se han pronunciado a favor de la RSC. Desde el ámbito público institucional destacan: La Unión Europea (UE), La Organización de Naciones Unidas (ONU) y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). Como entidades privadas encontramos World Business Council on Sustainable Development (WBCSD) y Corporate Social Responsibility Europe; destacando: El libro verde de la Comisión de las Comunidades Europeas, Global Compact (Pacto Mundial), Global Reporting Initiative y Organización Internacional de Estandarización (ISO), entre otros (Fernández et al., 2005).

En el ejercicio de su responsabilidad, el comportamiento y desempeño organizacional han sido analizados durante décadas en el marco de la teoría de la Elección Racional (Friedman, 1953; Arrow, 2012). Esta teoría destaca que el individuo tiende a maximizar su utilidad (beneficios) y a reducir los costes (riesgos). Así las personas, de manera racional, tomarán decisiones tratando de elegir la mejor opción en el seno de sus acciones habituales, considerando el coste y beneficio de las mismas (Simon, 1955; Homans, 1974). Simon (1955) presenta otra visión que se aparta de esta corriente utilitarista proponiendo que en la toma de decisiones deberán seguir una estrategia de generación de alternativas para reducir la incertidumbre en lugar de maximizar la utilidad, dada la racionalidad limitada de las personas.

Uno de los criterios racionales empleados en la gestión de las organizaciones es el de la eficiencia económica, entendida ésta como la distribución eficiente de recursos en la optimización de la riqueza (Posner, 1979). Así, uno de los objetivos de la economía del bienestar es poner a prueba la eficacia de las instituciones en su capacidad para asignar recursos en consumo y producción aprovechando los que están disponibles. (De Scitovszky, 1941). Roberts y Greenwood (1997), estudiaron el nacimiento y evolución de las organizaciones desde el punto de vista de la eficiencia concluyendo que las que no adoptan un diseño más eficiente, basado en la competencia y generación de alternativas tienen un desempeño menor.

Aplicando metodología cuantitativa de corte transversal y de carácter descriptivo y exploratorio a una muestra de 59 universidades Chilenas, se ha llegado a la conclusión de que la eficiencia está íntimamente relacionada con el término eficacia económica, pudiéndose relacionar ésta con la calidad institucional (Rodríguez et al., 2011).

3^{er} rasgo: Promueven los derechos humanos y el respeto por la justicia social

En el marco de la gestión responsable por parte de las organizaciones toma especial relevancia la Declaración Universal de los Derechos Humanos (UDHR). Ésta, nace en el seno de las Naciones Unidas como documento declarativo y dirigido a todos los ciudadanos y órganos de la sociedad, para dar una respuesta colectiva a los abusos cometidos antes y durante la segunda gran guerra mundial (DUDH 1948). Los Derechos Humanos son aquellas libertades, facultades, instituciones o reivindicaciones relativas a bienes primarios o básicos (Papacchini, 2003) que incluyen a toda persona, por el simple hecho de su condición humana, para la garantía de una vida digna, sin distinción alguna de etnia, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición (DUDH 1948). Esta Declaración Universal de intenciones fue delegada en principio a los Estados, deviniendo en una división “de facto” de las responsabilidades entre los gobiernos y el sector privado, asumiendo este último la generación de riqueza como principal responsabilidad mientras que el sector público aceptó la de velar por su distribución y el respeto del contenido de la Declaración Universal (Cragg, 2000). Este “acuerdo tácito”, como resalta Cragg (2000), ha llevado durante una época a que las empresas, siguiendo

la teoría Tradicional de Friedman (1970), centraran sus esfuerzos en la obtención de resultados antes que en contemplar el respeto al contenido de la Declaración Universal, lo cual ha mantenido vivo el deseo de prosperar en un marco normativo que equilibrara estas posturas. Si bien la base de la Declaración es ampliamente aceptada se ha argumentado que “las normas y procedimientos reales de un régimen surgen de la práctica de sus participantes, en lugar de los textos jurídicos en los que se basan” (Donnelly, 1986, p.605). A ello, añade Seppala (2009) que: ante la falta de asignación clara de responsabilidades directamente a las empresas en los textos aprobados por Naciones Unidas, es la práctica de aquellas la que mejor mostrará cómo se están aplicando estas normas sobre derechos humanos. Son muchas las iniciativas que, como señala Seppala (2009), han nacido en este sentido en los últimos 20 años, destacando entre ellos El Pacto Mundial, como relación de principios voluntarios que presta especial atención al trabajo como tal.

El Pacto Mundial surge con el fin de promover el diálogo social que permita crear una ciudadanía corporativa global que concilie los intereses de las organizaciones con los valores y demandas de la sociedad civil. Es de libre adhesión para empresas, sindicatos y organizaciones, que se han de comprometer a alinear sus operaciones y estrategias con 10 principios universalmente aceptados en áreas relacionadas con los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la corrupción (Annan, 1999). En esta línea, Ruggie (2009) resalta que las organizaciones deberían extender su responsabilidad a todos los derechos y no solo a una relación establecida. Estos valores organizacionales, entroncarían con el concepto de justicia social.

Rawls (1971), en su libro “A theory of Justice”, expone la idea de justicia como equidad para hacer referencia a la capacidad moral que tenemos para juzgar las cosas como justas, apoyar estos juicios en razones, actuar de acuerdo con ellos y desear que otros actúen de igual modo; destacando el respeto por uno mismo como fundamento principal, como señala Bankston (2010). Este autor, citando a Rawls (1971), destaca que la sociedad es concebida como una asociación de personas que actúan conforme a determinadas reglas de cooperación (contrato social), que tratan de promover el bien de todas las que toman parte de ella, haciéndolo con arreglo a unos principios de libertades y apoyo a los menos aventajados, favoreciendo el acceso a la igualdad de oportunidades.

En este contexto, el objeto fundamental de la justicia para Rawls (1971), es la estructura básica de la sociedad materializado en cómo las grandes instituciones sociales realizan una adecuada distribución de derechos y deberes del hombre. Bankston (2010) remarca esta idea al señalar la justicia como la primera virtud de una institución social.

Otras concepciones sobre la justicia social las encontramos de la mano de Sen (1993), para quien las capacidades básicas o aptitudes, son los bienes moralmente relevantes, centrando su línea de pensamiento en el desarrollo y libertad de las personas, por lo que son capaces de hacer y ser, desde un plano de igualdad (Sen, 1999). Para Fajardo y Andrés (2006), a mayores capacidades y oportunidades, mayor goce de libertades, mayor desarrollo humano, individual y colectivo.

De acuerdo con Nussbaum (2004), las instituciones están constituidas por personas, que en última instancia son las que tienen la obligación moral para promover las capacidades humanas y así, poder alcanzar una vida digna. Esta obligación institucional, según Nussbaum, ha de centrarse en un apoyo a las capacidades hasta un umbral mínimo a partir del cual, serán las normas internas las que determinen hasta qué punto cada persona es éticamente responsable de hacer más de lo que institucionalmente se requiere.

4º rasgo: Realizan una labor reconocida por sus grupos de interés

Esta sensibilidad por la justicia social y los derechos humanos forma parte de la identidad de las organizaciones que la profesan. Siguiendo la teoría del Reconocimiento de Honneth y Farrell (1997), se concibe esta identidad como un aspecto central, distintivo y duradero que dependerá de lo que sus miembros hagan para expresar quién o qué creen que es la organización (Gioia et al., 2000). Por ello, transmitir la idea de lo que la organización representa y donde tiene la intención de ir contribuirá a que su actividad sea legitimada o justificada pública y socialmente, permitiendo el reconocimiento de las características que la distinguen o bien el papel que desempeña en la sociedad (Perrow, 1961).

Desde un punto de vista académico, la reputación corporativa es el reconocimiento que los grupos de interés hacen de una organización, a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas- si los tuviera- y la

sociedad en general (Fombrun y Shanley, 1990; Villafaña, 2004; Frechilla y Carrillo, 2012). O dicho de otra forma, el prestigio y reconocimiento que la organización tiene, tanto dentro como fuera de la misma, ganada por sus acciones pasadas, presentes y futuras siendo coherente entre lo que dice y hace (Alcalá, 2007), lo cual le acerca al concepto ya tratado de legitimidad institucional.

Este concepto puede considerarse un constructo colectivo (que relaciona campos como el económico, estratégico, marketing, teorías de la organización, sociología, comunicación y contabilidad) que describe la percepción agregada de múltiples grupos de interés acerca del desempeño de la compañía (Fombrun et al., 2000). La divulgación y uso que se haga de la información social será relacionada con el concepto que éstos tengan de este desempeño social para construir una percepción determinada (Toms, 2002; Hasseldine et al., 2005; Perrini et al., 2007).

Esta práctica llevará a los directivos a gestionar identidades múltiples, por las que ser reconocidos como organización, siempre que estas supongan un valor a futuro, sean compatibles, se relacionen con los grupos de interés y se difundan a través de toda la organización (Pratt y Foreman, 2000).

El carácter multidimensional del concepto reputación hace difícil concretar una forma única de medición, por lo que son varias las alternativas que se presentan. Para Vitezic (2011), deberían aplicarse indicadores cuantitativos y cualitativos (financieros y no financieros) para su estimación. Durante varios años, los académicos han empleado el “Fortune’s anual corporate reputation index”. Es un índice basado en la investigación llevada a cabo entre unos 10.000 altos ejecutivos en USA a través de la presencia de ocho atributos: (1) habilidad para atraer y retener personas con talento; (2) calidad de la gestión; (3) calidad de los productos o servicios; (4) innovación; (5) valor de la inversión a largo plazo; (6) solidez financiera; (7) uso racional de los activos de la organización y (8) responsabilidad social hacia la comunidad y el medio ambiente (Vitezic, 2011, p.88).

Sin embargo, hay otras alternativas de medición, como la que presenta Groenland (2002, p.312) estimando como atributos: (1) atractivo emocional; (2) productos y servicios; (3) visión y liderazgo; (4) ambiente de trabajo; (5) responsabilidad social y medioambiental; (6) desempeño financiero.

Otra alternativa para medir la reputación es la conocida Triple Bottom Line (TBL) propuesta por Elkington (2006), haciéndolo desde los puntos de vista económico, social y medioambiental.

Williams y Barrett (2000), ponen de manifiesto la existencia de evidencias presentadas defendiendo la influencia positiva que la buena reputación de una empresa tiene sobre la creación de valor, citando a Fombrun y Shanley, 1990; Gregory, 1991; Smith, 1994 y Marconi, 1996. Entre otros efectos, permite una mejor comunicación a los clientes de la calidad del mix de productos o servicios, más fácil acceso a los clientes por parte de la fuerza de ventas, la seguridad que disfrutaban los empleados al trabajar en una empresa respetada, mejoran su moral, su productividad, y así sucesivamente.

Otro punto de vista adicional son los factores que afectan a la reputación de una empresa, destacando entre otros posibles: el tamaño de la misma (Garbett, 1988; Fombrun y Shanley, 1990); el perfil de riesgo (Fombrun y Shanley, 1990; Marconi, 1996); su exposición a los medios a través de la publicidad y la tipología de esta última (Garbett, 1988; Fombrun y Shanley, 1990; Gregory, 1991; Bromley, 1993; Marconi, 1996); la situación financiera (Gregory, 1991); o la política de dividendos (Brigham y Ehrhardt, 2005).

La reputación es, fundamentalmente, una consecuencia del desempeño de la organización, donde el apoyo a las iniciativas sociales se ha convertido en una obligación para garantizar el seguimiento social en una civilización madura y global (Davis, 1973). Sobre esta reflexión avanzó Davis el concepto de Viabilidad Institucional de los negocios y que define como “La institución de negocios existe sólo porque presta servicios valiosos para la sociedad [...] si la empresa desea mantener su actual función social y el poder social, debe responder a las necesidades de la sociedad y dar a la sociedad lo que ésta quiere.” (Davis, 1973, p.314) .

5º rasgo: *Poseen reglas y rutinas de comportamiento*

La coordinación de las actividades que han de desarrollar las personas en el ámbito de las organizaciones descansa en las reglas y rutinas como las principales formas para realizar esta labor (March y Simon, 1958; Stinchcombe, 1960). Todas las organizaciones pueden estudiarse según un conjunto de reglas formales de funcionamiento (como organigramas, reglas de decisión, procedimientos, cláusulas, etc.) que delimitan espacios de acción posible y su aplicación se traduce en prácticas coherentes con los compromisos sociales adquiridos con sus grupos de interés. Estas prácticas han resultado del aprendizaje (rutinas), señalando que allí donde las reglas formales no llegan se desarrollan rutinas (Jiménez Valencia, 2003). En ocasiones ambos conceptos, reglas y rutinas, son utilizados para expresar el mismo significado. Sin embargo, en opinión de numerosos investigadores, son conceptos distintos aunque relacionados entre sí (Coyte et al., 2010): “Las reglas están relacionadas con las formas como deberían hacerse las cosas y las rutinas en cómo las cosas se hacen” Coyte et al. (2010, p.96). Por ello, las rutinas pueden institucionalizarse al considerarlas como las formas por las cuales se ejecutan las reglas (Burns y Scapens, 2000).

Aun estando ambos conceptos relacionados Reynaud (2005), destaca algunas diferencias entre reglas y rutinas que nos ayudan a comprender su alcance: (1) las primeras son disposiciones en espera de interpretación, mientras que las segundas son reglas ya interpretadas; (2) las reglas son explícitas mientras que las rutinas son implícitas; (3) se distingue entre la forma de pensamiento teórica y la pragmática. Puesto que la característica fundamental de las reglas es su carácter general (lo que explica su distancia de la solución), las rutinas son una forma de resolución pragmática que puede ser aplicada a los problemas a los que las reglas dan sólo una respuesta teórica, abstracta y general. Las rutinas surgen como el paso siguiente a las reglas, siendo a través de las rutinas por donde las reglas operan (Reynaud, 2005).

Para North (1990), las instituciones son las reglas del juego en una sociedad, o más formalmente, las limitaciones concebidas que dan forma a la interacción humana. Por ello las instituciones, proporcionan regularidad, estabilidad y significado al comportamiento social a través de reglas, creencias y normas (Scott, 1995; Avner Greif, 2006). Estas características son las que las diferencian de las organizaciones, formadas por grupos de

personas con objetivos e intereses comunes que trabajan juntas para alcanzarlos. “Las instituciones son las reglas mientras que las organizaciones son los jugadores” (North, 1990, p.5). En la literatura académica se ha distinguido a las instituciones formales como las reglas de papel. Están escritas, son reconocidas, limitan el comportamiento, están legitimadas y son de cumplimiento oficial; mientras que las instituciones informales no suelen estar escritas al estar formadas por las costumbres, tradiciones y reputación (Carey, 2000).

Las rutinas organizativas en particular, han sido analizadas desde distintas perspectivas destacando: 1) en los procesos de toma de decisiones, resolución de problemas y procesos de aprendizaje (March y Simon, 1958; Cyert y March, 1964); y 2) el cambio organizativo y económico (Nelson y Winter, 1982). Podemos entender el concepto de rutinas como: patrones reconocibles de acciones o secuencias de acciones que responden a modelos de comportamiento predecibles realizados con regularidad por múltiples actores (Nelson y Winter, 1982; Cohen y Bacdayan, 1994; Feldman y Pentland, 2003; Becker, 2005).

Las rutinas se configuran a partir de la forma en la que los individuos las almacenan, siendo la confianza que los agentes sociales depositan en una organización lo que hace que ésta reproduzca continuamente su estructura mediante la estandarización de rutinas o institucionalización (Cohen y Bacdayan, 1994).

6º rasgo: Muestran una conducta ética

A partir de la crisis mundial de los años 70 se dejó de pensar en el Estado como único gestor del gasto social y principal valedor frente a las desigualdades, dando paso a las instituciones sociales y a las empresas como nuevos facilitadores que contribuyeran al bienestar social y a la calidad de vida (M. de la Cuesta González y Valor Martínez, 2003). Esta idea, enraizada en el concepto de responsabilidad social corporativa, incorpora una perspectiva moral que defiende que las empresas tienen un deber ético, mediante acciones voluntarias de “devolver” a la sociedad, al tiempo que conseguir objetivos sociales que vayan más allá de sus responsabilidades legales (Brønn y Vidaver-Cohen, 2009; Carroll y Shabana, 2010).

“La responsabilidad ética se ve incorporada en las normas y expectativas que reflejan una preocupación por los consumidores, empleados, accionistas y la comunidad, consideradas como justas y que se deben mantener como respeto a los derechos morales de los grupos de interés” (Carroll, 1991, p.41). De esta forma se da lugar a una serie de prácticas y deberes corporativos en la gestión (Heath y Norman, 2004).

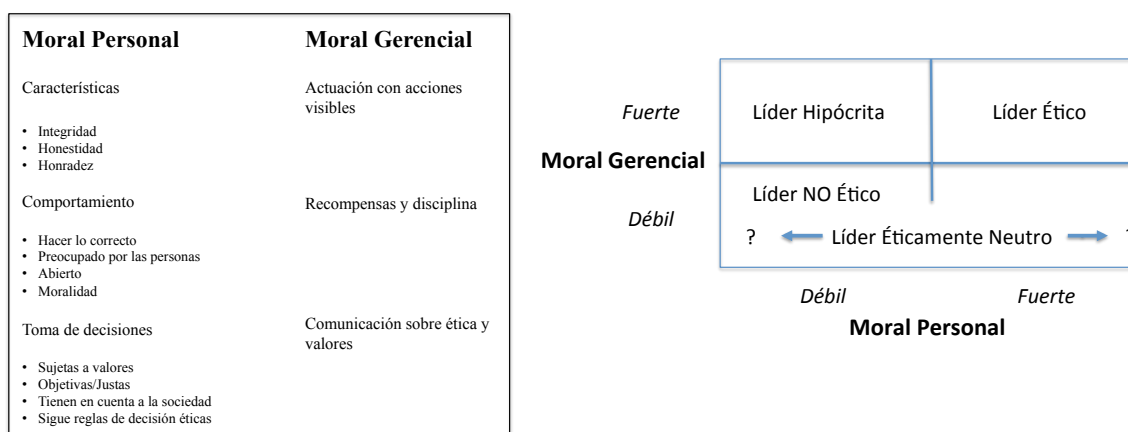
Esta decisión de crear códigos de conducta y fomentar una cultura corporativa ética deviene en beneficios futuros sostenidos tales como: 1) una reputación de organización ética; 2) mejores relaciones internas (entre empleados) y externas, (con otros grupos de interés); 3) buena conducta y una actitud positiva en el trabajo; 4) aporta estabilidad a la organización, al alcanzar una mayor productividad y a la larga una mejora de los resultados económicos (Sims y Keon, 1997; Cragg, 2000; Graafland y Van de Ven, 2006).

En su obra, Graafland y Van de Ven (2006), analizaron la dimensión moral en 111 grandes y pequeñas empresas en Holanda, preguntando sobre el comportamiento moral social. Analizaron si esta responsabilidad social estaba más centrada en los aspectos morales que en los estratégicos, encontrando una mayor respuesta a la primera proposición.

Este comportamiento moral se verá influido por la cultura ética o ambiente ético (Schneider, 1975) y que todo buen gestor necesita encontrar y conocer de las personas de su organización (Duska, 2010). Esta cultura organizacional o filosofía compartida, ideología, valores, creencias, expectativas y aptitudes que mantienen unida a una comunidad (Kilmann et al., 1985), deberá identificarse en la organización, puesto que ayudará a medir la salud ética que comparten los miembros de la misma. Para ello, Duska (2010) propone identificar cuatro aspectos: 1) bondad para evitar daños; 2) integridad con las metas y valores; 3) justicia; y 4) honradez. En la medida en la que esta cultura esté definida y sea compartida habrá una relación directa con el comportamiento ético (Jose y Thibodeaux, 1999). En la medida en que las normas éticas sean comunicadas de manera efectiva a los empleados, éstas serán integradas en la cultura ética (Treviño y Nelson, 2010). De esta forma, se pretende evitar comportamientos poco éticos y pérdida de reputación (Nel et al., 2011).

Mediante evidencia empírica, Net et al. (2011) demostraron que un código de ética, la formación ética, recompensar a los empleados y la disciplina, son útiles en la integración de la ética en la cultura de una organización, recomendando además que los altos ejecutivos debían seguir dando ejemplo con respecto al comportamiento ético; y puesto que la ética en las organizaciones está relacionada con liderazgo ético (Ofori, 2009), esta responsabilidad ejecutiva dependerá de un código moral personal (*Moral Person*), y de la creación de códigos morales para otros (*Moral Manager*) (Barnard, 1968). Una buena reputación de liderazgo ético será la suma de una moral personal más la moral de gestión (Treviño et al., 2000), que de acuerdo a una serie de características conformarán el tipo de liderazgo en la organización (Figura 1):

Figura 1. Códigos morales y tipos de liderazgo



Fuente : Treviño & Nelson (2010)

Un marco o una metodología para justificar moralmente los principios que debería contener una estrategia moral es la teoría del Contrato Social Integrativo (ISCT) (Donaldson y Dunfee, 1994, 1995, 1999) . Ofrece una explicación teórica de lo que hace que las acciones, decisiones, políticas y prácticas sean moralmente correctas en el ámbito del negocio (Soule et al., 2009).

La teoría Amoral de los Negocios (Shepard et al., 1995), está concebida como uno de los paradigmas actuales que sostiene que las instituciones económicas están separadas de otras instituciones al ser aquellas inmunes a la regulación moral. Sin embargo Sud et al. (2009, p.211), sostienen con evidencias que “... una colaboración entre ambos tipos de

instituciones (sociales y de negocios) contribuirán a la solución de los problemas sociales actuales aplicando prácticas morales”. Para ello, la definición de una estrategia íntegra de gestión, que combina una preocupación por cumplir la ley así como un comportamiento ético, llevará a definir las aspiraciones y responsabilidades que constituyen el rumbo ético de la organización (Paine, 1994).

7º rasgo: Están comprometidas con la regulación

La idea central que justifica el empleo de la regulación por parte del Estado se ha venido justificando con la idea de que los mercados presentan fallas y no reúnen las condiciones necesarias para generar y distribuir recursos de manera eficiente y equilibrada dentro de un modelo de competencia, por lo que la intervención estatal es necesaria. El argumento, (Guzmán, 1993), responde a las primeras reflexiones hechas en torno a la regulación y que sostenían que los reguladores actuarían buscando el interés de la sociedad y el equilibrio competitivo (Saruba, 2008). Este planteamiento basado en la teoría del Interés Público, fue cuestionado con evidencias por Stigler (1971), mediante la que se conoce como teoría Económica de la Regulación, considerada como un mecanismo o instrumento coercitivo del gobierno (Posner, 1974) que podía ser utilizado para beneficiar a algún grupo o grupos de la sociedad con intereses comunes, mejorando su estado de bienestar (Guzmán, 1993). Frente a este argumento, Posner (1974, p.350), sostiene que “...se puede esperar de los procesos regulatorios que actúen con razonable eficiencia para alcanzar sus fines, siendo esto producto del esfuerzo de los grupos de interés, pero contrario a utilizar excesivos o inapropiados medios para alcanzar estos fines”. Rivera Urrutia (2004: p. 312 y 367) mantiene que aún hoy sigue abierto el debate de las relaciones entre Estado y sociedad; no existiendo una clara evidencia empírica que sobreponga una teoría sobre otra y descansando la regulación tanto en el interés público como en el interés de los grupos de referencia (Posner, 1974).

Para Franch Saguer (2005), el interés público va unido a la noción de servicio público, el cual se fundamenta en la necesidad de satisfacer los intereses de la comunidad, llevándose a cabo a través de las políticas públicas que originalmente eran desempeñadas por organizaciones políticas o dependientes de algún órgano de gobierno de la nación o de algún nivel de gobierno oficial, regional o municipal (Edelman y Suchman, 1997).

La teoría económica de la regulación ha sido completada desde una perspectiva institucional (Reynolds, 1981), que considera a las instituciones económicas como una expresión de un sistema social más amplio, recogiendo en ellas su naturaleza cambiante e incierta y la de su entorno tecnológico. Así para Guzmán (1993, p.212)“son las instituciones mecanismos *ad hoc* para reducir esta incertidumbre”. Se ha avanzado en esta línea dando entrada a lo que se denomina como instituciones públicas desestatizadas, no pertenecientes al estado ni a la esfera privada del mercado (Morales, 1998) que cada vez más, ocupan espacios vacíos por aquellos y prestan servicios sociales de carácter público actuando en actividades relacionadas con los derechos sociales de los ciudadanos. Cualquier institución u organización cuya finalidad y acciones estén dirigidas a la consecución del interés general, es pública, no importando el estatus jurídico del que se reviste, proponiendo como nombre sector público no estatal (Pereira, 1996).

En cualquier caso, la mayoría de los gobiernos (sea cual sea su ideología), ya no pueden abstraerse en relación con los efectos políticos y sociales de las decisiones de la empresa privada en un amplio espectro de ámbitos económicos y sociales. “Estas preocupaciones están guiando a los estados para implementar los dispositivos legislativos, normativos y de planificación nacional, lo que está transformando a la empresa privada en algo así como en un órgano ejecutivo de la política pública” (Gabriel, 1978, p.42).

“El apoyo normativo, la alineación cultural o la consonancia con las reglas y leyes pertinentes” son las características definitorias de lo que para Scott (1995, p.45) constituye la legitimidad de una organización. Este concepto fundamental de la teoría institucional fue definido por Suchman (1995, p.574), quien consideró que la legitimidad es “la percepción generalizada o asunción de que las actividades de una entidad son deseables, correctas o apropiadas dentro de algún sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones”.

La legitimidad es un recurso más con el que cuentan las organizaciones que se puede alcanzar como consecuencia de la eficacia racional (legitimidad pragmática), los mandatos legales (legitimidad regulatoria o político social) y los objetivos, medios, propósitos colectivos, etc. (legitimidad normativa o moral), según Suárez (2012) citando a Meyer y Rowan (1977).

8º rasgo: *Gestionan los cambios adecuadamente*

Apoyándose en las reflexiones de North (1990), “las instituciones son las normas formales e informales que proporcionan tanto oportunidades como límites en las acciones de la organización”, según cita Lamberg y Pajunen (2010, p.815). Estas acciones pueden verse afectadas por diferentes tipos de cambios, por lo que se debería considerar como una competencia principal de éstas la capacidad para afrontar y gestionar estos cambios (Burnes, 2005). Para este autor, los cambios pueden clasificarse atendiendo a las teorías sobre las que se sustentan y cuya evolución ha sido: 1) desde los años 1950 a 1980, el enfoque del cambio planificado; 2) principios de los años 1980, dos modelos: de una parte, el equilibrio puntuado o interrumpido; y, de otra parte: el modelo de transformación continua; 3) en los años 1990 las teorías de la complejidad del cambio.

Desde la óptica de las teorías de la complejidad, los gestores de las organizaciones deben tratar de gestionar al mismo tiempo situaciones de orden y de desorden, introduciendo procesos de auto organización, aprendiendo a gestionar pequeños cambios con grandes efectos, experimentando e innovando para responder continuamente a los cambios de sus entornos y así poder sobrevivir. En este sentido, Bechtold (1997) sostiene que las organizaciones que adopten este enfoque necesitarán una distribución de poder equilibrada, una orientación clara hacia los clientes, una estrategia continua de aprendizaje así como un enfoque de sus esfuerzos dirigidos a servir a la comunidad.

Diversos marcos teóricos han sido desarrollados para explicar el cambio en las organizaciones. Greenwood et al. (2002) destacaron que en los procesos de institucionalización caben dos tipos de cambios, los de convergencia isomorfa y los no isomorfos. Sobre estos últimos, propone un modelo de seis etapas que por orden suponen: 1) un evento o “choque” (social, tecnológico, regulatorio, etc.) que provoca la desestabilización de las prácticas establecidas; 2) se produce la entrada de nuevos actores con nuevas ideas rebajando el nivel de consenso social anterior; 3) etapa de incorporación de innovaciones para hacer frente a los problemas generados; 4) se teoriza sobre las nuevas prácticas; 5) se abre un proceso de difusión de las nuevas prácticas; y 6) se legitiman éstas. De esta forma se pasa del cambio a la desinstitucionalización para transitar entre la pre-institucionalización a la institucionalización completa.

Para Lawrence y Suddaby (2006) la iniciativa institucional se ha convertido en una perspectiva importante para explicar el cambio institucional pudiendo clasificarla en tres actividades: 1) crear; 2) mantener; e (3) interrumpir. La primera implica iniciar cambios institucionales, la segunda consiste en asegurar la estabilidad institucional reproduciendo el “Statu quo”; mientras que la interrupción se centra en la desinstitucionalización.

Trompenaars & Woolliams (2002) sostienen que las organizaciones gestionan y buscan el cambio tratando de preservar su identidad, conciliándolo con la continuidad. Es la coherencia con la cultura de la organización la que le permite hacer frente a las dificultades y retos en la gestión del cambio (Thévenet, 1988). Cambio y estabilidad se entenderán por medio de las formas en las que los actores de la organización reaccionen a través de los compromisos existentes, los intereses y la capacidad para actuar (Greenwood y Hinings, 1996).

9º rasgo: Fomentan los impactos positivos sobre el medioambiente

En los años 60, muchos investigadores argumentaban que el contexto en el cual actuaban las organizaciones era determinante para explicar su comportamiento y resultados, apareciendo tres corrientes principales que trataban de explicarlo: la teoría organizacional (OT), la gestión estratégica y la responsabilidad social corporativa (RSC) (Shrivastava, 1994), siendo esta última teoría la que aludía al medioambiente natural como una de las responsabilidades de las organizaciones (M. de la Cuesta González y Valor Martínez, 2003).

El interés por encontrar una única definición de RSC llevó a Dahlsrud (2008) a realizar un análisis sobre 37 diferentes propuestas identificando cinco dimensiones presentes en la mayoría de ellas, a saber: medioambiental, social, económica, grupos de interés y voluntariedad. Una de las conclusiones del estudio revelaba que la dimensión medioambiental era la de menor presencia (59%) frente al resto (80% - 88%), tal vez debido a que en las primeras definiciones de RSC no aparecía explícitamente, atendiendo a la revisión bibliográfica presentada por Carroll (1999). Sin embargo, cuando se explica el concepto de RSC en mayor profundidad, “las dimensiones medioambiental y social reciben igual énfasis” (Dahlsrud, 2008, p.5).

Otras definiciones hacen hincapié en la contribución de las organizaciones en la creación de valor para el bienestar de la sociedad (Graafland y Van de Ven, 2006). Esta característica no necesariamente implica la creación de un valor económico, sino que como argumenta Elkington (1998) se ha de referir a una triple esfera, la económica (“profit”), la social (“people”) y a la ecológica (“planet”) y que denomina la cuenta de resultados “triple P”. En concreto la ecológica está relacionada con los efectos de las operaciones de la empresa sobre el medioambiente natural.

La idea de que las empresas deberían ser responsables con el medioambiente tomó cuerpo a raíz de la conferencia de las Naciones Unidas sobre el medioambiente y el desarrollo, del que surgió la conocida Agenda 21, como guía de actuación a escala mundial, nacional y local en todos los ámbitos en los que los seres humanos impactan el medio ambiente (Agenda 21, 1992). Ocho años más tarde se aprobó otra iniciativa de las Naciones Unidas como es el Pacto Mundial, donde tres de los diez principios que lo componen promueven la incorporación de principios ambientales a la estrategia de las empresas.

Los años 90, por tanto, se erigen como la década del medioambiente (Shrivastava y Hart, 1992). Basados en el trabajo de estos dos autores, convenimos con ellos que esta notoriedad ha dado lugar a presiones, tanto internas como externas, en las organizaciones provocando cambios en ellas. Para estos autores es necesario “definir un nuevo marco teórico que ayude a las empresas a incorporar el medioambiente natural como foco central, entendiendo cómo las actividades de la organización impactan en el medio” (Shrivastava & Hart, 1992, p.186). Para ello, distinguen tres herramientas que contribuyen a la definición de esta estrategia: 1) comprender el medioambiente como biosfera económica; (2) la gestión total del medioambiente (insumos, procesos y productos impactan con el medio); y 3) el diseño organizacional.

Shrivastava & Hart (1992, p.187) resaltan la importancia de un buen diseño medioambiental de la organización dirigiendo esta actuación a cada una de sus dimensiones, destacando: “La estrategia competitiva, la estructura y sistemas, los procesos y cultura organizacionales, las competencias principales, su misión y visión, así como el desempeño organizacional”; cualquier decisión y acción que tome la empresa tendrá un impacto sobre el medio ambiente (M. de la Cuesta González y Valor Martínez, 2003).

Bansal y Roth (2000, p.717) definen la Responsabilidad Corporativa Ecológica (RCE) como: “Un conjunto de iniciativas tendentes a mitigar el impacto de las organizaciones sobre el medioambiente, incluyendo entre estos cambios de productos, procesos y políticas, tales como reducción del consumo de energía y la producción de residuos, empleando recursos ecológicamente sostenibles e implementando un sistema de gestión medioambiental”. Estos autores, más allá de la definición de RCE, trataron de modelizar el comportamiento organizacional identificando los motivos que conducían a ello, así como los factores que les afectaban. En un modelo preliminar identificaron que las firmas podían ser ecológicamente responsables para: 1) cumplir con la legislación; 2) construir una mejor relación con los grupos de interés; 3) obtener salud económica y ventajas competitivas; y 4) mantener un balance ecológico. Más allá de esta fase previa, aplicaron un método inductivo analítico (Glasser y Strauss, 1967; Yin, 1992), llegando a la conclusión de que las tres motivaciones básicas para ser ecológicamente responsables eran: 1) la competitividad; 2) la legitimidad; y 3) la responsabilidad ecológica; todas ellas con un contexto definido por: la importancia de los temas; la cohesión de la red y la preocupación individual. Estas tres motivaciones y las dimensiones contextuales han dado lugar al modelo que explica la responsabilidad ecológica.

Para (Maxwell et al., 1997) la dificultad estriba en la implementación de una estrategia corporativa medioambiental. Fruto de un trabajo experimental con compañías multinacionales, señalan como factores de éxito del proceso: 1) compromiso visible de la dirección general con las políticas medioambientales; 2) creación de una estructura de gestión que integre estas prácticas con las de la empresa; 3) formulación de una estrategia medioambiental; 4) reconocimiento y ajuste de las necesidades y capacidades operativas de la organización; 5) reconocimiento y adaptación de las iniciativas tomadas a nivel nacional e internacional.

En la línea de la responsabilidad medioambiental es aceptado que las empresas deben contribuir al desarrollo sostenible, es decir: satisfacer las necesidades de hoy sin comprometer las de las generaciones futuras (Cuesta González y Valor Martínez, 2003; Steurer et al., 2005). Para algunos autores (Maxwell et al., 1997; Kolk y Pinkse, 2007; Gibson, 2012), la sostenibilidad debería formar parte de la teoría de los “stakeholders” pues la considera más como uno de estos grupos de interés que como un fin a alcanzar. Por lo tanto, “Una gestión responsable basada en los grupos de interés debería liderar

prácticas de negocio que incorporen un sentido moral, una preocupación por los demás, así como una amplia visión acerca del futuro del planeta” (Gibson 2012, p.23). Este liderazgo en las acciones consistirá en “construir y cultivar relaciones duraderas y de confianza con los grupos de interés, dentro y fuera de la organización así como coordinar las acciones para lograr objetivos comunes (por ejemplo, triple cuenta de resultados), la sostenibilidad empresarial, la legitimidad y en última instancia para ayudar a realizar el bien (es decir, éticamente) y compartir la visión del negocio”, Maak y Pless (2006, p.103).

10º rasgo: Fomentan los impactos positivos sobre sus empleados

Al igual que en la literatura académica encontramos un claro interés por los asuntos relativos a la sostenibilidad de las organizaciones y su relación con la rentabilidad y los factores que le llevan a ella (Ambec y Lanoie, 2008; Pfeffer, 2010), sería interesante poder medirla y analizarla, como proponen otros autores (Putnam, 2000; Pfeffer, 2010), con respecto a la salud de los empleados, dirigiendo las prácticas de gestión hacia el bienestar físico y psicológico de estos.

Remontándonos a principios de los años 1970, en las grandes compañías e instituciones públicas y privadas norteamericanas surge una nueva corriente de pensamiento preocupada por las personas que trabajan en ellas, así como de la calidad de sus trabajos. Este área emergente, comienza a ser llamada “desarrollo de los recursos humanos” entre muchas otras definiciones (Mills, 1975, p.132) surgidas al respecto. Esta nueva función, tiene implicaciones estratégicas, de gestión y operacionales; e implica la elección de políticas de desarrollo de las personas para alcanzar conjuntamente las metas organizacionales, así como acciones relacionadas con las habilidades de éstas, en sus tareas diarias (Devanna et al., 1981) y su relación con el desempeño organizacional (Pfeffer, 2010). Carroll (1979), propuso un concepto de Desempeño Social Corporativo (CSP) basado en lo que entendía eran las responsabilidades organizacionales: 1) económicas; 2) legales; 3) éticas; y 4) discrecionales o filantrópicas y que entronca con la idea central de la RSC como eje común a todas ellas. Esta idea de RSC ha evolucionado a partir de los años 80 llamándole de diversas formas, tales como “Desempeño social corporativo (CSP), políticas públicas, ética de los negocios, y teoría de gestión de los grupos de interés” (Carroll, 1999, p.284).

Para la WBCSD (2012), la Responsabilidad Social Corporativa, tal como indica en su sitio Web, “es el compromiso de la compañía a contribuir al desarrollo económico sostenido, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad al completo para mejorar la calidad de vida”. Esta definición dirige a las organizaciones a centrarse en la adopción de prácticas de RSC interna, tales como: la formación, los derechos humanos, salud y seguridad en el lugar de trabajo y en las tareas. Estas prácticas permitirán alcanzar una relación positiva entre la actitud de los trabajadores, su compromiso con el trabajo y los objetivos de la organización (Albdour & Altarawneh, 2012). En paralelo, se han desarrollado sistemas de medición del grado en que las organizaciones aplican estas prácticas (Remišová y Búciová, 2012). Brammer et al. (2007), comprobaron empíricamente la relación existente entre el compromiso organizacional de los empleados y su percepción en cuanto a las prácticas de RSC que la organización llevaba a cabo, encontrando una correlación positiva entre las dos variables.

Una explicación de la relación entre la RSC y las actitudes de los empleados en la organización puede hacerse desde la óptica de la teoría de la identidad social (SIT) (Turker, 2009). Esta teoría, propone que las personas tienden a auto-describirse en un contexto social atendiendo a varias categorías relativas a diferentes membresías en grupos, con cuyos atributos se identifican, destacando los valores, prácticas y reputación de sus grupos con respecto a otros. Por ello, si un empleado está orgullo de pertenecer a una sociedad socialmente responsable sus actitudes en el trabajo pueden ser influidas positivamente (Ashforth & Mael, 1989; Dutton et al., 1994; Brammer et al., 2007).

Las personas que vienen a las organizaciones, tanto actuales como futuros trabajadores, cuentan con habilidades, necesidades y expectativas, esperando trabajar en un ambiente en el que desplegarlas y satisfacerlas respectivamente. Si una organización ofrece estas oportunidades a los empleados se conseguirá aumentar el nivel de compromiso organizacional (Vakola & Nikolaou, 2005; Turker, 2009). En esta línea, Turker (2009) presentó evidencia empírica de la relación positiva que existe entre las actividades de RSC y el compromiso de los trabajadores. La teoría de los “stakeholders” sugiere, para Donaldson & Preston (1995) citando a Carroll (1999), la importancia que la gestión de las relaciones con los grupos de interés en el gobierno y estrategias corporativas tiene sobre los efectos de la compañía para crear valor. No se podrá maximizar el valor si se ignora los intereses de estos (Jensen, 2010).

Por este motivo, “Los empleados son quizás el grupo más relevante de grupos de interés en cuanto a que son ellos los que deben ejecutar las estrategias de la empresa para crear valor” (Faleye & Trahan, 2011, p.4). Para Kaler (2009), los trabajadores formarían parte de un grupo primario de grupos de interés al mismo nivel que los propietarios del capital (el máximo permitido en la teoría de los “stakeholders”) mientras que clientes, proveedores y demás grupos de interés formarían un grupo secundario de menor estatus. La necesidad de evidencia empírica permitió demostrar a Faleye & Trahan (2011), que los programas y políticas dirigidos a los trabajadores son una potente herramienta que acaba convergiendo con los intereses de la propiedad del capital de la organización.

2.2. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL: EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

La gestión de la calidad ha sido considerada, en el ámbito académico y de gestión, como una vía para mejorar continuamente el desempeño organizacional. Es una técnica que se encuentra en permanente evolución. En esta línea, Garvin (1988) clasificó este periodo evolutivo en cuatro etapas a las que llamó *épocas de la calidad*. La última de estas etapas, es la que recoge el concepto de *gestión de la calidad Total* (TQM). En la literatura académica han sido múltiples las definiciones encontradas, al igual que ocurre con la definición de calidad. Lloréns Montes (2011) hace una aproximación a estas (Tabla 3).

Tabla 3. Definición de la calidad total

Autor	Año	Definición de Calidad Total
Ishikawa	1985	Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad
Hill	1991	Disciplina empresarial y una filosofía planificada de la gestión y que institucionaliza la mejora continua de las empresas
Dean y Bowen	1994	Filosofía o enfoque para la gestión que puede ser caracterizado por sus principios, prácticas y técnicas
Hradesky	1995	Filosofía, un conjunto de herramientas y un proceso de producción cuyo objetivo fundamental es la satisfacción del cliente y la mejora continua
Reed, Lemak, y Montgomery	1996	Estrategia a nivel de negocio, con sus componentes de procesos y contenidos, que considerados individualmente son necesarios, pero no son condiciones suficientes para el éxito
Hellsten y Klefsjö	2000	Sistema de gestión en continua evolución, que cuenta con valores básicos, metodologías y herramientas, cuyo objetivo es aumentar la satisfacción del cliente tanto interno como externo con una menor cantidad de recursos
Prajogo y Sohal	2001	Elemento importante para lograr una ventaja competitiva sostenible

Fuente : Lloréns Montes (2011)

En esencia, TQM es una filosofía enfocada hacia la participación de todos los componentes de la organización (tanto internos como externos). Podemos decir que a las ventajas acumulativas de la calidad le añade el propósito de satisfacer o incluso exceder las necesidades y expectativas del cliente, la mejora continua y el trabajo en equipo como aspectos esenciales que la definen (Miller, 1996; Hafeez et al., 2006).

Esta cultura, basada en la gestión de la calidad total, implica numerosos cambios de mentalidad, de estructura organizativa y de cultura empresarial, en la que se consideran responsables de la misma a todos los miembros de la organización (Feigenbaum, 1991). En este marco de la TQM es en el que nace el concepto de Excelencia en la gestión. Los principios de la Calidad Total han dado lugar a la aparición de normas y modelos de Excelencia aplicados por las organizaciones, tanto públicas como privadas, de todo el mundo. Entre ellos destacan: el Modelo EFQM de Excelencia Empresarial, El Modelo Malcolm Baldrige, el Modelo Gerencial DEMING y el Modelo Iberoamericano de Excelencia.

El modelo EFQM de Excelencia, en su versión 2013, es un sistema de gestión que permite a las organizaciones evaluar dónde se encuentran en su camino hacia la excelencia, poniendo el foco en lograr y mantener niveles sobresalientes de rendimiento que satisfagan o excedan las expectativas de todos sus grupos de interés. Se aplica tanto para medir el rendimiento actual como para identificar las oportunidades y áreas de mejora (Sadeh y Arumugam, 2010). Está basado en un conjunto de valores plasmados por la Convención Europea de Derechos Humanos (1953) y la Carta Social Europea (revisada en 1996), al tiempo que respeta y cumple los 10 principios del Pacto Mundial de la ONU.

El modelo EFQM está compuesto por tres elementos interrelacionados (Figura 2), cuya utilización conjunta permite la mejora continua de las prácticas de gestión, así como hacer realidad la estrategia. Estos tres elementos son: 1) los conceptos fundamentales de la excelencia, son los principios básicos sobre la que se sustenta todo el modelo para que cualquier organización alcance la excelencia sostenida; 2) el marco conceptual o modelo EFQM de excelencia, compuesto por los criterios y subcriterios que sirven para evaluar la organización hacia la excelencia; y 3) el esquema lógico REDER, como herramienta empleada para medir los resultados, el enfoque, el despliegue, así como la evaluación y revisión de los criterios.

Figura 2. El modelo EFQM 2013 de excelencia en la gestión



Fuente : EFQM (2012)

El modelo EFQM es rediseñado y actualizado, inicialmente, cada tres años¹, permitiéndole readaptar el enfoque de su misión a la evolución de las necesidades de las organizaciones en su relación con la sociedad. Considera que las organizaciones, en su camino hacia la excelencia, irán evolucionando de manera gradual a medida que vayan incorporando a su gestión la filosofía del modelo, provocando de manera incremental, una transformación en ellas, tanto en sus características como en los rasgos que las definen.

Tal como publica el Modelo EFQM 2013, “Los principios básicos, o conceptos fundamentales, describen los cimientos esenciales para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida” (EFQM, 2012, p.2). Éstos, pueden utilizarse como base para describir los atributos de una cultura excelente, aportan una visión a alto nivel de la organización al tiempo que constituyen un lenguaje común para la alta dirección.

Los ocho conceptos fundamentales de la excelencia (Figura 3), se han identificado mediante un proceso de recopilación de información resultante de analizar estudios y procesos comparativos a nivel global, buscando nuevas tendencias en gestión, así como entrevistas con altos directivos de un amplio elenco de sectores de actividad de toda Europa.

¹ A la fecha de presentación de esta tesis doctoral, el Modelo EFQM 2013 sigue estando vigente. Se ha iniciado el proceso de revisión de este y se espera que se presente el Modelo EFQM 2020 en Octubre de 2019. Para llevar a cabo este proceso La EFQM ha enviado un mensaje a las organizaciones y evaluadores de este para participar en la investigación que se está llevando a cabo para recabar información de cara al modelo EFQM 2020.

Los conceptos fundamentales promueven una cultura de excelencia para impulsar la creatividad y la innovación, centrándose en buenas prácticas que lleven a las organizaciones hacia una mejora en sus resultados de manera continuada, prestando éstas mayor atención a las necesidades de sus grupos de interés. Tienen al frente a líderes con habilidades más desarrolladas que ayudan a definir el rumbo de las organizaciones, apoyándose en el trabajo en equipo de las personas, la gestión ágil del cambio y la contribución hacia un futuro sostenible.

El modelo EFQM señala que aun cuando cada concepto fundamental es importante en sí mismo, las organizaciones que apliquen el modelo alcanzarán el máximo rendimiento al integrarlos a todos conjuntamente en su cultura.

Figura 3. Conceptos fundamentales de la excelencia en el modelo EFQM 2013



Fuente : EFQM (2012)

La revisión bibliográfica realizada sobre conceptos fundamentales, a partir de la abundante literatura académica disponible sobre ellos, nos han permitido profundizar en aspectos y características que le son inherentes y que, la definición que de cada uno de ellos hace el Modelo EFQM, como veremos a lo largo de nuestro trabajo, comparten similitudes con los rasgos institucionales, descritos en líneas anteriores.

2.2.1. Los conceptos fundamentales del modelo EFQM de excelencia en la gestión

1. Añadir valor para los clientes

“Las organizaciones excelentes añaden constantemente valor para los clientes comprendiendo, anticipando y satisfaciendo necesidades, expectativas y oportunidades.”
(EFQM, 2012, p.4)

A partir del concepto de "grupos de interés", el modelo EFQM destaca, de entre todos ellos, al formado por los clientes, convirtiéndose en la piedra angular del modelo; erigiéndose como el arbitro final que ha de juzgar la calidad del producto o servicio recibido de la organización en base a la percepción que tenga de esta prestación con relación a sus propias expectativas. Tener un buen conocimiento del cliente ayudará a la organización a anticiparse para enfocar la gestión y la adaptación de su oferta a las expectativas de estos, de manera que le permita generar una propuesta de valor atractiva y satisfactoria que lleve al cliente a decantarse por ella. (Slater y Narver, 1994; Peppers et al., 1999; Anderson et al., 2000; van der Haar et al., 2001; Spiteri y Dion, 2004).

La satisfacción del cliente es pues una valoración emocional, personal y totalmente subjetiva (Anderson et al., 2000) consecuencia de la percepción de valor añadido recibido. Este primer concepto fundamental del modelo EFQM 2013 sostiene, por tanto, que en la medida en la que el cliente experimente que los servicios o productos recibidos ofrecen soluciones a sus necesidades, llegando incluso a excederlas, de manera continuada en el tiempo y de forma diferenciada a como lo hacen otras organizaciones, estaremos en presencia de generación de valor. Por lo tanto, las organizaciones excelentes harán de la creación de un valor superior para los clientes su razón de ser y un elemento fundamental en el desarrollo de su capacidad competitiva (Eggert et al., 2006; Guenzi y Troilo, 2007; Ulaga y Eggert, 2006), en la que no solo involucren a su personal sino que cuenten también con la opinión y participación de los propios clientes, manteniendo de forma continuada un diálogo abierto y de comunicación (Pil y Holweg, 2006), basado en la franqueza y la transparencia, que permita innovar y generar nuevos productos o servicios. Esta dinámica permitirá fidelizar al cliente y, en consecuencia, conseguir su lealtad hacia la organización.

En este clima de orientación al cliente, la organización debe comprobar la percepción y experiencia de estos, recogiendo sus sugerencias y velando porque tanto las personas, los procesos como los demás recursos disponibles en ella estén alineados con este objetivo global. Una manera de medir el avance de la organización en este enfoque estratégico consistirá en comparar los resultados de satisfacción obtenidos con índices y referencias consideradas como relevantes en el ámbito de la organización, permitiéndole avanzar a partir de la experiencia, el aprendizaje y la adquisición de inteligencia para detectar nuevas oportunidades que explorar y convertirlas en renovada generación de valor superior para los clientes (Day y Wensley, 1988).

2. Crear un futuro sostenible

“Las organizaciones excelentes producen un impacto positivo en el mundo que les rodea porque incrementan su propio rendimiento al tiempo que mejoran las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que tienen contacto.” (EFQM, 2012, p.5)

Este concepto fundamental es a su vez un principio de sostenibilidad. El término desarrollo sostenible fue definido por la Comisión Brundtland como: "el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades" (Brundtland y Mansour, 1987, p.43).

Este término toma como punto de referencia una triple dimensión, que lleva a las organizaciones a considerar explícitamente y a responsabilizarse de los impactos económicos, ambientales y sociales de sus actividades (Edgeman, 1998; Edgeman y Hensler, 2001) y de la influencia que tienen las decisiones y comportamientos organizacionales en el equilibrio de los sistemas sociales, ecológicos y económicos en los que interactúa con sus grupos de referencia. El desarrollo sostenible es por tanto tratado en el contexto de la "triple P", lo que implica que una organización crea más valor en el largo plazo, se encuentra con menos riesgos, y hace menos daño si se toma en consideración la dimensión ambiental ("planet"), la social ("people"), y la económica ("profits"), en lugar de centrarse sólo en el beneficio (Shrivastava, 1994; Dyllick y Hockerts, 2002; Salzmann et al., 2005).

A partir de esta idea, nace el concepto de “sostenibilidad corporativa”, basado en la idea de que las organizaciones pueden contribuir activamente al desarrollo sostenible gracias al conocimiento de la tecnología y la gestión, la disponibilidad de recursos, la capacidad institucional y el poder político (Shrivastava, 1995), llevándolas a anticipar y satisfacer las necesidades de todos aquellos que se ven afectados por sus actividades, tanto en el presente como en el futuro, así como a la asignación de los recursos necesarios que le permita a la organización ser competitiva y rentable a largo plazo.

Las organizaciones excelentes no solo procuran crear un futuro sostenible contribuyendo a la triple dimensión, social, ambiental y económica, sino que hacen por promocionar y promover este tipo de actuaciones responsables, tanto en su sector de actividad como en el ámbito de sus grupos de interés, animándolos a participar en beneficio de la comunidad.

3. Desarrollar la capacidad de la organización

“Las organizaciones excelentes incrementan sus capacidades gestionando el cambio de manera eficaz dentro y fuera de ellas.” (EFQM, 2012, p.5)

En la actualidad, la mayoría de las organizaciones se mueven en un entorno competitivo cuya característica principal es la continua presencia de cambios radicales que se van sucediendo, debido fundamentalmente a desarrollos tecnológicos, aumento de la competencia o cambio en las necesidades de los clientes. En este marco, las organizaciones excelentes no pueden ser conformistas ni reactivas, debiendo gestionar estos cambios de manera eficaz. Para ello, una clara orientación estratégica, entendida esta como un enfoque concreto que implementa la organización y que le proporciona unas directrices para mejorar continuamente su rendimiento (Gatignon y Xuereb, 1996), le ayudará a alcanzar sus objetivos estratégicos y a gestionar adecuadamente el cambio a partir de la identificación tanto de sus capacidades actuales como de las futuras a desarrollar.

En este sentido, la ampliación de las capacidades de la organización, mediante un sistema de mejora continua, provocará no solo cambios en las actividades, sino que generará un cambio en la cultura de la organización, así como en la forma de pensar y de actuar de las personas que la compone. En esta situación de cambio cultural, la generación del compromiso colectivo e individual será un elemento esencial del nuevo sistema (Ruano, 2012).

A su vez, el establecimiento de alianzas con organizaciones externas contribuye a la identificación de oportunidades al tiempo que fomenta el desarrollo de las capacidades tanto internas como externas. Estas alianzas, reúnen o combinan recursos que van más allá de los límites de la empresa (Prahalad y Ramaswamy, 2004), realizan un tipo de trabajo colaborativo y compartido basado en la confianza, la transparencia y una relación de esfuerzo conjunto, que permite identificar nuevas oportunidades y alcanzar beneficios mutuos para todas las partes intervinientes (Jap, 2001).

4. Aprovechar la creatividad y la innovación

“Las organizaciones excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la mejora continua y la innovación sistemática, aprovechando la creatividad de sus grupos de interés.” (EFQM, 2012, p.5)

Según Damanpour et al., (2009, p.653), las organizaciones innovan por motivos muy diversos, tales como “presiones del entorno, isomorfismo, escasez de recursos, demandas de los clientes o por una elección interna de la organización tal como tener competencias distintivas, incrementar y extender la calidad de los servicios, y así sucesivamente; en cualquiera de ellas, con la innovación se pretende asegurar un comportamiento de adaptación y cambio de la organización para mantener o mejorar su desempeño”.

La innovación en las organizaciones, entendida en términos generales como desarrollo y/o uso de nuevas ideas, objetos o comportamientos (Daft, 1978), influye positivamente en el desempeño de aquellas, tal como queda demostrado en una revisión de estudios empíricos realizada entre 1984 y 2003 por Damanpour et al. (2009). Así, la diferencia entre una idea y la innovación es lo que ocurre después de haber pensado en esta nueva idea. Es inventar algo que puede llegar a crear valor al encontrar y convertir una oportunidad de negocio o una mejora y que toda la organización acoge y conecta con su estrategia de negocio (Price y Meyers, 2006).

Tradicionalmente, las acciones de investigación y desarrollo se han llevado a cabo en los departamentos de las organizaciones. Sin embargo, la apertura hacia nuevas fuentes de innovación está siendo cada vez más importante, considerándolo como un nuevo

paradigma al que Surowiecki (2005) denomina innovaciones abiertas. Bajo esta perspectiva, las organizaciones excelentes integran a sus grupos de interés y los anima a contribuir a la generación de ideas que pudieran resultar en innovaciones. La integración de los clientes siempre se ha considerado como una de las principales fuentes externas de innovación y de creación de valor (Wagner y Prasarnphanich, 2007), extendiendo ahora esta práctica también a proveedores, empleados y demás grupos de interés de la comunidad. Este colectivo, junto con la propia organización, como sistema abierto, participará en la generación y selección de oportunidades e ideas, de una forma organizada y estructurada, dependiendo el éxito de la innovación, de la calidad de la mejor oportunidad seleccionada. Esta tormenta de ideas en equipo multiplica el estímulo y la interacción entre los participantes, resultando un proceso altamente efectivo (Osborn, 1957).

Relacionada con la innovación en la organización (innovación incremental) se encuentra la mejora continua. Basada en el ciclo de Deming (Deming, 1986; Juran, 1989), es considerada como un proceso planificado, organizado y sistemático de cambio continuado. Para Garrigós (2002), es una herramienta que bien gestionada contribuirá a incrementar la competitividad de la organización.

5. Liderar con visión, inspiración e integridad

“Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos.” (EFQM, 2012, p.6)

El liderazgo en las organizaciones es el motor que las impulsa, las define y las lleva a cumplir con su objeto social, concretado en una misión, visión y objetivos; siendo la referencia de rumbo y comportamiento para todas las personas y grupos que la integran (Calvo-Mora et al., 2005, p.745). Por ello, los líderes son los encargados de definir y comunicar la dirección y orientación estratégica ejerciendo este liderazgo con capacidad de visión, inspirando a los demás y siendo coherentes, en sus actuaciones, con toda la organización.

El ejercicio de liderazgo no es la realización de la tarea que va implícita en el cargo, depende de la voluntad individual y de las necesidades individuales, siendo la consecuencia de la voluntad colectiva organizada para alcanzar las metas propuestas (Burnes y By, 2012). Implica, entre otros deberes, conocer los factores clave que mueven y desarrollan la actividad así como tener flexibilidad en sus acciones, de manera que el rumbo de la organización pueda ser revisado, adaptado y corregido cuando fuera necesario. Esta actitud permite reaccionar ante nuevas circunstancias y sobrevivir a cambios en el entorno adaptándose a ellos, abandonando incluso prácticas antiguas por otras nuevas en pro de la supervivencia y el progreso.

De esta manera, el liderazgo es diferente de la gestión, “los gerentes buscan la estabilidad, mientras que el liderazgo tiene que ver con el cambio” (Barker, 2001, p. 491). Para ello, el liderazgo de las organizaciones excelentes ha de ser un claro modelo de referencia que inspire una cultura emprendedora, de innovación, de implicación y de responsabilidad, dando entrada a nuevas formas de pensar y actuar, basadas en un fuerte sustrato moral que se concrete en defensa del interés colectivo, la promoción de los derechos humanos y el respeto a la justicia social. En esencia, un liderazgo auténtico y responsable en el que la presencia de valores constituye el eje central (Freeman y Auster, 2011).

Esta forma de sentir y proceder es promovida por los líderes dando ejemplo con sus acciones, demostrando coherencia y firmeza en sus decisiones, tomadas en términos de racionalidad, y ayudando a compatibilizar el desempeño y satisfacción de los colaboradores. Los líderes de organizaciones excelentes son vistos como personas que consiguen motivar a su equipo y establecer un vínculo emocional a través de su personalidad y carisma (Conger y Kanungo, 2003; Stacey, 2007), inspirando confianza y consiguiendo el compromiso tanto a sus colaboradores como al resto de componentes de sus grupos de interés, fomentando el impacto positivo sobre ellos y la concreción de resultados (Maak y Pless, 2006).

Una organización excelentemente liderada rezuma valores tales como la integridad, responsabilidad y compromiso ético. Para Bandura (1991), tanto el ambiente social en el que se vive como la existencia de unos estándares morales colectivos afectan al compromiso moral y al comportamiento ético y social de las personas, teniendo en este sentido el líder una alta capacidad de influencia en ambos, lo que le lleva a favorecer el

desarrollo y el incremento de la reputación en el ejercicio de su función, revistiéndola de prestigio en su ámbito de actuación. Por ello, el liderazgo efectivo consigue el compromiso de las personas para alinear todas las actividades de forma estructurada y sistemática, teniendo en cuenta las necesidades de los grupos de interés y fomentando el espíritu de innovación y mejora continua, convirtiendo a la actividad excelente en un camino de progreso que no se detiene ante una sola meta, sino que renueva su objeto social frente a nuevas circunstancias y retos.

6. Gestionar con agilidad

“Las organizaciones excelentes se reconocen de manera generalizada por su habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas.” (EFQM, 2012, p.6)

Hoy en día, las condiciones estratégicas y operativas de las empresas se han vuelto cada vez más complicadas y turbulentas, debido a factores como la fuerte competencia, la creciente demanda de los clientes, los cambios en la regulación, avances tecnológicos, etc. (Dove, 2001). Esta situación ha llevado a considerar que las bases principales que definen los criterios para competir son: el cambio continuo, respuestas rápidas, mejora de la calidad y la responsabilidad social (Nagel y Dove, 1991). En esta línea, las organizaciones de nuestros días se desenvuelven en un entorno empresarial muy volátil, plagado de incertidumbre y riesgo, lo cual requiere de una gran agilidad para gestionar los cambios que se producen, en ocasiones extremos, sobrevivir a las amenazas y poder capitalizar las oportunidades que en tal situación se generan (Prahalad, 2009).

Aunque la mayoría de la literatura en gestión estratégica está centrada en la estabilidad y no en el cambio (Mintzberg, 1990), para Drucker, (1968) el concepto de gestión empresarial es la búsqueda del cambio, la respuesta al cambio, y el cambio como una oportunidad a explotar. Por lo tanto, este entorno de cambio es en el que se mueven las empresas, y la agilidad a la que aludimos no consiste solamente en actuar con celeridad sino en la habilidad y capacidad para afrontar cambios, en ocasiones inesperados, mediante respuestas rápidas a la vez que innovadoras, aprovechando esta nueva situación como oportunidad para prosperar. (Goldman et al., 1995; Dove, 2001; van Oosterhout et al., 2006).

En el ámbito de los conceptos fundamentales del modelo EFQM y de una manera precisa, la agilidad empresarial es definida en el anterior contexto como “la habilidad de las empresas para detectar cambios en el entorno y para responder fácilmente” (Overby et al., 2006, p. 121), distinguiéndose de otros conceptos que en gestión empresarial se han utilizado para el término agilidad, tales como capacidades dinámicas (Teece, 2009), orientación al mercado (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990), capacidad de absorción (Cohen y Levinthal, 1990; Zahra y George, 2002), y flexibilidad estratégica (Ansoff, 1980; Grewal y Tansuhaj, 2001).

Este concepto fundamental de la excelencia está basado en la gestión de procesos, pero enfocada esta desde la configuración de estos para tener a la empresa bajo control, es decir, cuando para cada cambio competitivo existe la correspondiente capacidad de gestión y respuesta tanto para las necesidades actuales como para los posibles escenarios futuros. Para Volberda (1997), la mejor forma de alcanzar el control en un entorno inestable, turbulento y cambiante es la flexibilidad de la organización. Para este fin, Prahalad (2009) resalta la necesidad de armonizar dos capacidades críticas: de una parte la claridad y consistencia estratégica, y de otra, la agilidad y la resiliencia en las operaciones. Para Prahalad (2009), las empresas deberán centrar sus esfuerzos no solo en los procesos, sino en tener a las personas permanentemente entrenadas y con formación al respecto abundante, de manera que su aprendizaje sea rápido, y se cuente con una gran flexibilidad en los empleados para adaptarse rápidamente a las nuevas situaciones de cambio, potenciando la capacidad para poder identificar y responder a las oportunidades, sabiéndolas aprovechar.

El enfoque de la agilidad en la gestión conlleva poder medir los procesos mediante indicadores de rendimiento que permitan disponer de datos para analizar el desempeño y la trayectoria que se está siguiendo, clasificarlos y priorizar las actuaciones desde una óptica de búsqueda de la innovación y mejora continua, que se traduzca tanto en satisfacción de las necesidades de los grupos de interés como en eficiencia económica.

7. Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas

“Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar tanto los objetivos personales como los de la organización.” (EFQM, 2012, p.7)

Como ya hemos indicado anteriormente, una de las principales y más habituales herramientas de gestión utilizadas universalmente en las empresas es la planificación estratégica (Rigby, 2001). Esta herramienta, propone una visión de futuro, define una dirección general, identifica objetivos a largo plazo y los recursos necesarios para hacer realidad la visión de las organizaciones (Pattan, 1986). Si bien son aspectos comunes a la mayoría de las organizaciones, son las personas el activo que realmente diferencia a unas de otras y cómo su desempeño y contribución se alinean con los objetivos generales (Buhler, 2005). Por ello, las organizaciones son conscientes de la necesidad de involucrar a los empleados en la resolución de problemas y procesos de mejora continua, teniendo por tanto su nivel de habilidades y capacidades una influencia clara en la cuenta de resultados, como sostienen Kauffmann y Long (1995). En este sentido, tratan de alinear sus objetivos estratégicos generales con la visión, misión y valores de cada individuo, dando como resultado un conjunto de acciones de mejora que permita compatibilizar los objetivos individuales y los objetivos globales de la organización (Angel y Rampersad, 2005).

Con esta visión las organizaciones se esmeran por desarrollar una estrategia de recursos humanos alineada con la estrategia general que asegure personal apropiado con capacidades y habilidades adecuadas (Buhler, 2005). Para ello, deben reclutar trabajadores con talento elevado (Olckers y Du Plessis, 2012) haciendo lo posible porque éste se desarrolle y permanezca. En esta línea, es cierto que los cambios del entorno y de las propias organizaciones han repercutido en la percepción de la seguridad en el empleo que tienen las personas, desplazándose este concepto por el de empleabilidad (Waterman et al. 1994; Ghoshal et al. 1997); así, las organizaciones de hoy en día ayudan a las personas a desarrollar sus habilidades en lugar de ofrecerles promesas de carrera a largo plazo (Arocena et al., 2007). Esta perspectiva no deja de lado la importancia del trabajador para la organización. Al fin y al cabo, su implicación y esfuerzo son necesarios para ofrecer un producto o servicio de calidad.

Adicionalmente, las empresas excelentes facilitan la conciliación entre trabajo y familia o trabajo y vida. Es lo que se conoce en la literatura académica como Work Life Balance (WLB). Para este propósito, incorporan políticas a tal efecto que permiten a los trabajadores una mayor flexibilidad en su programación (horarios flexibles y teletrabajo entre otras) (Anderson y Williams, 1996).

Dada esta relación, podemos decir que los trabajadores son el primer paso en el proceso de gestión de la reputación de una organización. Trabajador y reputación van de la mano, es una relación difícil de imitar y, bien gestionada, reporta una ventaja competitiva continuada que se traduce en generación de valor (Cravens y Oliver, 2006).

8. Mantener en el tiempo resultados sobresalientes

“Las organizaciones excelentes alcanzan resultados sobresalientes que se mantienen en el tiempo y satisfacen las necesidades a corto y largo plazo de todos sus grupos de interés, en el contexto de su entorno operativo.” (EFQM, 2012, p.8)

Los grupos de interés relacionados con la organización constituyen una fuerza que le afecta directamente a su desempeño y que, por lo tanto, ha de ser gestionada (Mason y Mitroff, 1981). Para ello, las organizaciones necesitan permanentemente evaluar los intereses, capacidades y necesidades de sus grupos de interés, para enfocar su gestión hacia estos (Savage et al., 1991). Estas cuestiones quedan resueltas con el uso de herramientas como la planificación estratégica, que permite dirigir a la organización hacia una misión, visión futura de la misma y la concreción de unos objetivos estratégicos a alcanzar (Freeland, 2002), alineados con los intereses de sus grupos de interés.

Así, las organizaciones excelentes desarrollan y emplean sistemas de control de gestión eficientes y participativos, que persiguen una doble finalidad. De una parte, aclarar tanto los objetivos a alcanzar como los métodos y estrategias necesarias para ello, junto a la conexión con las actividades operativas relacionadas; y de otra parte, ser capaces de evaluar el desempeño basándose en la evolución de los resultados (Bostan y Grosu, 2011). Una herramienta adecuada para ello es el conocido Balance Scorecard (BS) (Kaplan y Norton, 1996), que se erige como un método eficiente y muy útil para la gerencia de las

organizaciones, con la que observar y analizar si las actividades operacionales están en línea con las estrategias y visión globales establecidas. Está basado en la identificación de variables críticas de éxito que se deberán analizar, empleando indicadores clave de rendimiento individualizados (Key Performance Indicators), que explican cómo cada factor contribuye al alcance de los objetivos de la organización. Esta metodología permite centrar la atención solamente en aquello que conduce al control y la ejecución de estos objetivos, su correcto desempeño y una adecuada actualización del plan estratégico.

Las organizaciones excelentes deberán sistematizar el despliegue de la estrategia y políticas que garantice su éxito. Esta sistematización será complementada con el uso de los mapas estratégicos (Kaplan y Norton, 2004). Estos, son diagramas que describen cómo una empresa crea valor y alcanza resultados mediante la interconexión de los objetivos estratégicos, y representa las conexiones causa-efecto que existen entre ellos. Esta medida, si bien es necesaria, no debería ser la única, pues está considerando a la organización de puertas para adentro, lo cual puede hacerle perder la percepción de lo que ocurre a otras organizaciones del mismo sector. Una forma de resolverlo es mediante el empleo del “Benchmarking” como método que permite comparar aspectos de rendimiento de productos y servicios propios con los de la competencia. Llevado al plano del establecimiento de objetivos y despliegue de la estrategia, será útil para establecerlos identificar, por comparación, fortalezas y debilidades de la organización frente a otras organizaciones líderes, para corregirlas o potenciarlas, respectivamente, antes de que sean implementados en el plan estratégico (Venetucci, 1992; Boone y Wilkins, 1995).

La adecuada gestión que las organizaciones hagan con relación a los riesgos a los que estas se ven sometidas devendrá en una mayor reputación y en consecuencia confianza en la misma por parte de sus grupos de interés. A medida que aumenta la reputación, la organización puede mejorar y aprovechar las relaciones con sus grupos de interés incrementando su productividad (Young y Hasler, 2010). Estos investigadores proponen un método que permite a los grupos de interés identificar y cuantificar su percepción sobre el capital reputacional de la organización mediante la integración de una serie de principios éticos (justicia distributiva, eficiencia económica, cumplimiento legal, virtud personal y procedimientos justos) con ocho componentes de la gestión de riesgo empresarial del marco COSO. Esta situación lleva al diálogo entre las partes sobre las causas de los riesgos y los efectos sobre la reputación. Este diálogo y relación con los

grupos de interés cobra una nueva dimensión tomando como perspectiva la transparencia en la comunicación. Esta característica de la información mejora sus prácticas y comportamiento, al tiempo que construye su credibilidad al hacer más visibles sus actuaciones sociales (Ruíz-Lozano et al., 2008). Su elaboración, acorde a los compromisos contraídos con los grupos de interés, así como el acceso a la información relevante para estos, promueven la transparencia de las organizaciones.

El análisis de la información como factor clave para la toma de decisiones y la gestión ha venido cobrando gran importancia en los últimos años (Muñoz-Cañavate, 2003). Para Dante (2005) y Artiles Visbal (2009), la gestión de la información es un proceso de la alta dirección de las organizaciones, que crea conocimiento nuevo y permite realizar acciones estratégicas, redireccionando los recursos con los que opera para elevar los niveles de eficiencia y eficacia para el cumplimiento de un fin (metas, misión, objetivos) deseado en cualquier organización, añadiendo valor a los productos o servicios para satisfacer los intereses de la demanda. Las organizaciones excelentes se aseguran de disponer adecuadamente de esta información para cumplir con tales objetivos.

CAPÍTULO 3

EL IMPACTO DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA TQM EN EL RENDIMIENTO DEL NEGOCIO. EL PAPEL DE MEDIACIÓN DE LOS FACTORES DE IMPLEMENTACIÓN EN LA RELACIÓN ENTRE LOS FACTORES FACILITADORES Y LOS INSTRUMENTALES

CAPÍTULO 3: EL IMPACTO DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA TQM EN EL RENDIMIENTO DEL NEGOCIO. EL PAPEL DE MEDIACIÓN DE LOS FACTORES DE IMPLEMENTACIÓN EN LA RELACIÓN ENTRE LOS FACTORES FACILITADORES Y LOS INSTRUMENTALES

A partir del capítulo 3 de esta tesis se ha derivado la siguiente publicación:

Carmona-Márquez, F. J., Leal-Millán, A. G., Vázquez-Sánchez, A. E., Leal-Rodríguez, A. L., & Eldridge, S. (2016). TQM and business success: do all the TQM drivers have the same relevance? An empirical study in Spanish firms. International Journal of Quality & Reliability Management, 33(3), 361-379.

<https://doi.org/10.1108/IJORM-04-2014-0050>

3.1. INTRODUCCIÓN

Los cambios acelerados y continuos en la economía globalizada, así como en la tecnología y en los valores de los clientes, están llevando a las organizaciones a adoptar estrategias de avance de negocio para mejorar la eficiencia, la competitividad y la estabilidad (Hafeez et al., 2006). Se observa cómo la supervivencia de las organizaciones depende en gran medida de la entrega de productos y servicios de calidad que sean capaces de satisfacer necesidades de sus clientes y por lo tanto ser útiles. En esta línea encaja la Gestión de la Calidad Total (TQM), que se puede definir como una filosofía de gestión holística que busca la mejora continua de la organización en todas sus funciones (Kaynack, 2003) y que abarca una amplia variedad de aspectos tanto a nivel estratégico como operativo (Rehman, 2004; Idris y Zairi, 2006).

La TQM tiene como objetivo avanzar continuamente hacia la calidad de los productos y procesos con el fin de mejorar la satisfacción del cliente (Joseph et al., 1999), alcanzar los objetivos organizacionales de manera efectiva y ganar eficiencia y competitividad (Oakland y Morris, 1997; Goldberg y Cole, 2018).

La historia de la TQM comenzó a mediados de la década de 1920 con un enfoque centrado principalmente en el control del proceso estadístico (Juran, 1997), y que, más tarde, fue evolucionando hacia un enfoque de gestión que abarca una amplia variedad de métodos tanto técnicos como conductuales con el objetivo de mejorar el desempeño organizacional (Dean y Bowen, 1994).

Las ideas centrales de la TQM fueron introducidas a mediados de la década de 1980 por algunos de los gurús de gestión de la calidad más relevantes, como W. Edwards Deming, Joseph Juran y Kaoru Ishikawa (Hackman y Wageman, 1995). Estos autores entendieron la TQM como una estrategia de organización integrada para mejorar la calidad de los productos y servicios (Waldman, 1994). La orientación al cliente, la mejora continua de la calidad y la participación de los empleados se consideran los principios rectores comunes de la TQM para establecer y mantener una ventaja competitiva de las organizaciones (Flynn et al., 1994; Sitkin et al., 1994; Powell, 1995; Brah et al., 2002), siendo con ello más probable que terminen por superar a las que no tienen este enfoque (Powell, 1995; Brah et al., 2002; Joiner, 2007).

Las prácticas TQM han aportado muchos beneficios a aquellas organizaciones que las han adoptado con éxito (Douglas y Judge, 2001; Rahman y Sohal, 2002). De acuerdo con Powell (1995) y Ahire et al., (1996), la TQM no solo aumenta la competitividad sino que también mejora el rendimiento organizacional y de negocio. York y Miree (2004, p.292) van más allá y argumentan que "hacer lo correcto y hacerlo de manera más eficiente debería tener un efecto positivo en muchas medidas de rendimiento financiero de la empresa".

Gran parte de la literatura académica relativa a programas de implementación de TQM sugiere la existencia de una correlación positiva entre las prácticas de TQM y el desempeño tanto operativo (Hendricks y Singhal, 1997) como organizacional (Sternan et al., 1997; Feng et al., 2006), aportando con ello numerosos y variados beneficios a las organizaciones que los han adoptado con éxito (Douglas y Judge, 2001; Rahman y Sohal, 2002; Lam et al., 2011). Numerosos estudios empíricos de investigación han aportado evidencias sobre la existencia de una relación positiva entre la implementación efectiva de la TQM y la mejora del desempeño financiero y no financiero en las empresas (Ittner y Larcker, 1997; Easton y Jarell, 1998; York y Miree, 2004; Yusuf et al., 2007). Sin embargo, esta cuestión no ha estado completamente exenta de controversia, ya que otros estudios empíricos no han logrado respaldar dicha relación (Mohrman et al., 1995; Chapman y Al-Khawaldeh, 2002).

Por otra parte, algunos autores han debatido acerca del fracaso en la implantación de los programas TQM, señalando a causas debidas a la implementación en lugar de a deficiencias de los contenidos de la TQM (Harari, 1993; Zairi, 1997; Gurnani y Pitfalls, 1999; Krumwiede y Lavelle, 2000; Thiagaragan et al., 2001). En este sentido, Seetharaman et al., (2006, p. 676) argumentan que "la efectividad de la implementación de TQM implica la definición y el despliegue de varios elementos clave, siendo la falta de conocimiento sobre la implementación más apropiada de TQM la razón principal por la cual se suele fracasar "

Varios estudios atribuyen la falta de éxito en la implementación de programas TQM a la falta de una guía y secuencia de implementación adecuada (Tamimi y Sebastianelli, 1996; Sebastianelli y Tamimi, 2002). En este sentido, Fisher (2011) replica el trabajo de Tamimi

(1995) intentando validar una guía para una implementación efectiva de la TQM. Con este fin, aplicaron la metodología propuesta originalmente a una muestra de 100 empresas de fabricación y servicios de todos los tamaños en los Estados Unidos de América y en Canadá. Los resultados obtenidos al replicar este estudio reforzaron y fortalecieron la medición propuesta por Tamimi (1995), y proporcionaron una guía práctica para la implementación de los 14 puntos de Deming. Sin embargo, ninguno de estos estudios se preocupó por evaluar las relaciones entre las prácticas de TQM ni aportaron una nueva perspectiva relacionada con la importancia de dichas prácticas.

En este sentido no encontramos consenso en la literatura académica sobre las razones que pueden provocar fallos, y con ello el fracaso en la implementación de la TQM. Llegados a esta situación, se derivan una serie de efectos perniciosos para las organizaciones implicadas como son la pérdida de recursos empleados, la no obtención de los resultados deseados y, ocasionalmente, el abandono del proceso de implementación y del progreso de la filosofía TQM (Rahman, 2001; Idris y Zairi, 2006).

Donde sí parece existir consenso es en el hecho de que la TQM es una fuente potencial de mejor continua y con ello de diferenciación, y que su implementación se logra a través de un conjunto de prácticas o factores críticos de éxito (CSF), que se pueden combinar con otros activos de la organización, con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente y mejorar la eficiencia de los procesos, lo que a su vez conduce a la generación de ventajas competitivas (Hackman y Wageman, 1995; Powell, 1995; York y Miree, 2004).

El estudio de los factores críticos de éxito de la TQM se ha abordado desde diversas perspectivas y metodologías. En este sentido encontramos intentos rigurosos para tratar de identificarlos. Es el caso de autores como Saraph et al. (1989); Flynn et al. (1994); Powell (1995); Black y Porter (1996); Ahire et al. (1996); Grandzol y Gershon (1998) y Rahman (2001). Los CSF pueden definirse como las áreas críticas de planificación y acción gerencial que deben fomentarse, dentro de una unidad de negocio, para lograr una gestión de la calidad efectiva, que permita asegurar su implementación de manera exitosa (Saraph et al., 1989; Zairi y Leonard, 1996). Los CSF son lo que las organizaciones deben lograr para alcanzar su misión, de acuerdo con el análisis y la categorización de los efectos que pueden llegar a provocar (Oakland y Aldridge, 1995).

Muchos autores han utilizado diferentes conjuntos de factores. Black y Porter (1996) aplicaron los criterios del “Premio Malcolm Baldrige”; Tamimi y Gershon (1995) desarrollaron un instrumento para medir las prácticas de gestión de calidad adaptadas del enfoque de “Deming”; Ahire et al., (1996) propusieron un conjunto de estrategias de gestión de calidad derivadas de la literatura. Muchos otros, de acuerdo con Talib y Rahman (2010), han seleccionado diferentes factores (Rahman y Siddiqui, 2006; Yusuf et al., 2007; Fotopoulos y Psomas, 2009). Por ejemplo, han trabajado con elementos tales como el compromiso y liderazgo de la alta dirección, la participación tanto del cliente como del proveedor, la mejora de los procesos o la formación y capacitación de los empleados. Todos ellos son comunes a la mayoría de los marcos desarrollados por los académicos (Rahman ,2001). Otros CSF que también han sido considerados son la adopción de la filosofía TQM, contar con una estructura abierta y flexible, el empoderamiento, el “benchmarking” y la mentalidad de cero defectos. En esta línea, presentamos una breve declaración teórica sobre los diferentes factores críticos de éxito que hemos considerado en el presente trabajo.

Diferentes clasificaciones de factores han aparecido en varios estudios. Yusof y Aspinwall (1999) identificaron dos áreas principales: la identificación de un conjunto sistemático de factores y el factor crítico para la implementación. Powell (1995) y Dow et al. (1997) clasificaron los CSF en distintos grupos: TQM “Soft” y TQM “Hard”; Zbaracki (1998) distinguió a su vez entre la TQM institucional y TQM técnica.

Nuestro trabajo propone un modelo dentro del cual se han identificado tres constructos distintos. Estos tres constructos reúnen los diferentes CSF según sus características y especificaciones. Para ello, hemos distinguido los siguientes grupos: Factores Facilitadores (FAC), Factores de Implementación (IMP) y Factores Instrumentales (INS).

Tabla 4. Clasificación de los factores de éxito en la implantación TQM

CONSTRUCTOS	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	ESTUDIOS
Factores Facilitadores	1. Compromiso y liderazgo de la Alta Dirección	(Saraph et al., 1989; Flynn et al., 1994; Waldman, 1994; Ahire, Waller et al., 1996; Rao, Solís y Raghunathan, 1999; Khanna, Khanna y Laroia 2011; Roldán et al., 2012)
	2. Adopción de la filosofía TQM	(Black y Porter, 1996; Roldán et al., 2012)
Factores de Implementación	3. Participación del cliente	(Flynn et al., 1994; Waldman, 1994; Black y Porter, 1996; Khanna et al. 2011)
	4. Participación del proveedor	Ahire et al. (1996); Flynn et al. (1994); Powell (1995); Rao et al. (1999); Saraph et al. (1989); Waldman (1994)
	5. Estructura abierta y flexible	Black & Porter (1996); Powell (1995); Khanna et al. (2011)
	6. Formación y entrenamiento del empleado	(Waldman, 1994; Powell, 1995a; Ahire, Waller et al., 1996; Rao et al., 1999; Agus, 2005; Sadikoglu y Zehir, 2010)
	7. Empoderamiento	(Waldman, 1994; Powell, 1995; Ahire et al., 1996; Chung, 2000)
Factores Instrumentales	8. Benchmarking	(Waldman, 1994; Powell, 1995; Boone y Wilkins, 1995; Ahire, Waller et al., 1996; Rao et al., 1999)
	9. Procesos de mejora	(Flynn et al., 1994; Powell, 1995; Rao et al., 1999; Fuentes et al., 2006)
	10. Mentalidad de cero defectos	Black & Porter (1996); Powell (1995); Agus (2005)

Fuente: Elaboración propia a partir Leal Millán (1997) y análisis bibliográfico

Entre otros autores, Salaheldin (2009) indicó que se pueden distinguir distintos factores de implementación de la TQM. En su estudio identifica e integra los factores críticos de éxito (CSFs) de la TQM en tres grupos: estratégico, táctico y operativo, al tiempo que ofrece un marco teórico integrado que valida las relaciones entre los grupos CSF y el rendimiento empresarial (tanto operacional como organizacional). Este autor destaca la fuerte relación existente entre los factores estratégicos y el desempeño, y sostiene que, sin tales factores, no es posible alcanzar una implementación de la TQM exitosa y efectiva.

Sin embargo, es importante entender las relaciones existentes entre los distintos grupos de CSF y sus impactos indirectos sobre el rendimiento antes de que tal conclusión pueda ser confirmada. En este sentido, Talib et al. (2011) proporcionan un marco muy interesante sobre la priorización de CSF en la implantación TQM, en el cual se analiza la relevancia relativa de las prácticas TQM (tanto de forma independiente como agrupada) utilizando el proceso analítico jerárquico (AHP). En su estudio, se agruparon los CSF de la TQM en tres grupos diferentes, aunque no llegó a abordarse el estudio sobre la importancia relativa que estos grupos podrían tener.

En consecuencia, sigue vivo un debate que permita dar respuesta a la pregunta: "¿Tienen todos los grupos de CSFs la misma relevancia e impacto cuando se implementa con éxito un programa TQM?" Como Talib et al. (2011, p.1332) sugieren, "se ha escrito mucho sobre las prácticas TQM y su implementación en diferentes sectores, pero se ha prestado poca atención a la priorización de estas prácticas".

Por ello, el propósito de este estudio es el de investigar empíricamente las relaciones existentes entre los factores críticos de éxito de la TQM con el objetivo de priorizar su implementación para que el proceso resulte exitoso. La identificación de las posibles relaciones causa y efecto entre ellos podría permitir a los gerentes de estas organizaciones no descuidar el orden de implementación para lograr el desempeño esperado de la empresa. Para lograr esto, agrupamos los factores mediante los tres constructos mencionados anteriormente (Tabla 4), cuyas relaciones se evalúan mediante el uso de análisis basado en componentes (PLS), una técnica de modelado de ecuaciones estructurales basada en la varianza aplicada, en este caso, a una muestra de 113 organizaciones españolas con experiencia en la implementación de programas TQM.

Este capítulo está organizado de la siguiente forma: La Sección 3.2. incluye el modelo de investigación y las hipótesis del estudio. Aquí establecemos la relación entre los factores facilitadores y los factores instrumentales. Luego, proponemos una relación de mediación realizada por los factores de implementación en el vínculo entre factores facilitadores y factores instrumentales. Esta sección concluye con la evaluación de la relación entre los factores instrumentales y el rendimiento empresarial. La Sección 3.3. presenta la metodología aplicada, la recopilación de datos y la muestra, así como las medidas y el análisis de datos. La Sección 3.4. resume los resultados tanto del modelo de medición como del modelo estructural; mientras que la Sección 3.5. presenta la discusión, las implicaciones prácticas y las limitaciones.

3.2. MODELO DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS

3.2.1. De los factores facilitadores a los factores instrumentales.

Existe una gran cantidad de literatura académica acerca de las principales características o elementos estratégicos que conducen a la implementación exitosa del programa de TQM en las empresas. Una revisión de la literatura sugiere, de hecho, que muchos factores pueden considerarse críticos. Sin embargo, ha habido pocos intentos de establecer algún tipo de orden o jerarquía entre estos factores. En esta línea, un estudio de Salaheldin (2009) distingue a un conjunto de estos a los que denominó "Factores críticos de éxito de las prácticas de TQM". Estos factores críticos de éxito podrían considerarse como aquellos que deben ir bien para garantizar el éxito de la implementación de un programa TQM en una empresa.

En otro trabajo, Montes et al., (2003, p. 195) argumentan que los principales elementos de la TQM "siempre serán directrices para evaluar la efectividad de un programa de TQM después de su implementación. Los resultados de la compañía diferirán dependiendo de la implementación exitosa de dichos elementos. Sin embargo, estos elementos tienen diferentes grados de importancia en términos de su contribución final a los resultados".

El estudio que presentamos identifica a los factores facilitadores (FAC) con un constructo que está conformado por el compromiso y el liderazgo de la alta dirección y por el grado en que la filosofía TQM es efectivamente adoptada por la empresa. Muchos estudios identifican el papel de la alta dirección como un factor clave para el éxito de la TQM. En este sentido, Ahire et al., (1996) afirman la importancia del compromiso de la alta dirección; Anderson y Williams (1996) etiquetaron este factor como "liderazgo visionario"; y Flynn et al. (1994), a su vez, defienden la importancia del apoyo de la alta dirección. El compromiso y el liderazgo de la alta dirección requieren una defensa incondicional y activa de los principios de calidad, una participación completa en el programa TQM y una comunicación eficiente de esta actitud. Cuando este documento se refiere al liderazgo de la alta dirección, significa "liderazgo visionario", más estrechamente vinculado a un estilo de liderazgo transformacional en lugar de uno transaccional. Este estilo de liderazgo implica una alta dirección capaz de definir, aplicar y comunicar la visión a largo plazo de la empresa, y motivar a todos los empleados a aceptar esta visión y comprometerse con ella. En un enfoque de gestión de la calidad total, es esencial que la responsabilidad y funciones de definición, comunicación y motivación de la filosofía recaiga en la alta dirección.

Por otro lado, la TQM no es una actividad en la que las empresas puedan involucrarse ni adoptarla fácilmente; por el contrario, requiere de un cambio crítico en la mentalidad y de los procedimientos de la organización; en resumen, supone una nueva forma de gestionar y de trabajar. Por ello, contar con una adopción efectiva de la filosofía y los principios de TQM también adquiere una relevancia significativa. De acuerdo con Roldán et al. (2012, p. 124) "algunos investigadores han comenzado a explorar la TQM como un fenómeno cultural más que como un conjunto de herramientas y técnicas". La adopción de la filosofía TQM se refiere a la medida en que la doctrina y los principios de calidad están integrados en los valores, la misión y la visión de la empresa. En este sentido, optar a alcanzar la excelencia empresarial o a ser candidatos a premios de calidad, como por ejemplo el premio EFQM, es un buen síntoma de que la filosofía TQM ha sido adoptada de forma adecuada.

Parece esencial que dentro de una empresa, para fomentar prácticas de mejora de la calidad como el "benchmarking", la mejora de procesos y la mentalidad de cero defectos, así como la orientación de la empresa y su apoyo hacia la gestión de calidad total se

convierte en algo fundamental. Una empresa estará más orientada a este conjunto de factores instrumentales si existe un alto grado de compromiso y liderazgo por parte de los altos directivos, y si la filosofía TQM está bien interiorizada en toda la cultura, estrategias y procedimientos de la empresa. Por lo tanto, proponemos la siguiente primera hipótesis:

H1. El compromiso de la alta dirección y la adopción de la filosofía TQM (factores facilitadores) están positivamente relacionados con la evaluación comparativa ("Benchmarking"), la mejora de procesos y la mentalidad de cero defectos (factores instrumentales).

3.2.2. El papel de mediación de los factores de implementación en la relación entre los factores facilitadores y los factores instrumentales.

Según Sila y Ebrahimpour (2005), los factores clave de la TQM son considerados como las mejoras prácticas que las empresas y los empleados deberían seguir para fomentar la calidad de manera efectiva. Como sugerimos anteriormente, factores facilitadores como el compromiso de la alta dirección y la adopción de la filosofía TQM tienen una relación directa positiva con lo que llamamos factores instrumentales ("benchmarking", mejora de procesos y mentalidad de cero defectos).

El estudio de Salaheldin (2009) tuvo como objetivo investigar la relación propuesta entre los factores críticos de éxito de TQM y el rendimiento organizacional. Con este fin, este estudio no solo hace operativos estos factores en cuanto a su importancia conjunta, sino también en términos de la importancia relativa asociada o dada a cada uno de ellos. En este sentido, este autor distingue entre "factores estratégicos", "factores tácticos" y "factores operativos". El primer subconjunto de CSF incluye factores como el compromiso de la alta dirección, la cultura organizacional, el liderazgo o los objetivos y políticas de calidad. El segundo grupo contiene los siguientes factores: participación y empoderamiento de los empleados, participación de los proveedores, capacitación e instrucción de los empleados, trabajo en equipo y resolución de problemas.

Finalmente, el tercer subconjunto comprende factores como el diseño de productos y servicios, el control de procesos o la conservación y utilización de los recursos.

Como puede apreciarse, existe una notable similitud entre los grupos de factores de éxito de la TQM propuestos en nuestro trabajo y los sugeridos por Salaheldin (2009). En primer lugar, lo que este autor etiqueta como factores estratégicos incluye la mayoría de los factores que identificamos como facilitadores. En segundo lugar, sus factores tácticos comprenden los factores que incluimos en nuestro marco como factores de implementación (IMP). Finalmente, el conjunto de elementos que incluimos en un grupo llamado factores instrumentales es muy similar al subconjunto de factores operativos del autor.

H2. La relación entre los factores facilitadores y los factores instrumentales está mediada positivamente por factores de implementación (Figura 1).

3.2.3. La relación entre los factores instrumentales y el desempeño global del negocio.

Anteriormente, hemos discutido el impacto de los factores facilitadores, así como el papel mediador del conjunto de factores vinculados a la implementación del programa TQM. Finalmente, evaluaremos la naturaleza de la relación entre el programa TQM y los resultados de la actividad, entendidos estos como resultado, desempeño o Rendimiento Global del negocio (RG).

Varios estudios han abordado el tema relacionado con el vínculo entre los factores de la TQM y los resultados del negocio. Sila y Ebrahimpour (2005) sugieren que el resultado de estos estudios tiene que ver con la posibilidad de detectar qué factores de la TQM tienen un impacto positivo en los resultados del negocio o desempeño global de la organización, para recomendar a los gerentes aquellos factores que deberían implementarse de manera más sólida. Kaynack (2003) encontró que la TQM tiene una influencia positiva en el rendimiento financiero y del mercado a través del desempeño operativo. Matsui (2002) postuló, a su vez, que la TQM lleva a cabo un papel importante a la hora de determinar el desempeño competitivo de las empresas manufactureras. De acuerdo con Das y Teng (2000), las prácticas de la TQM están fuertemente relacionadas con la satisfacción del cliente y, por lo tanto, con el rendimiento global del negocio.

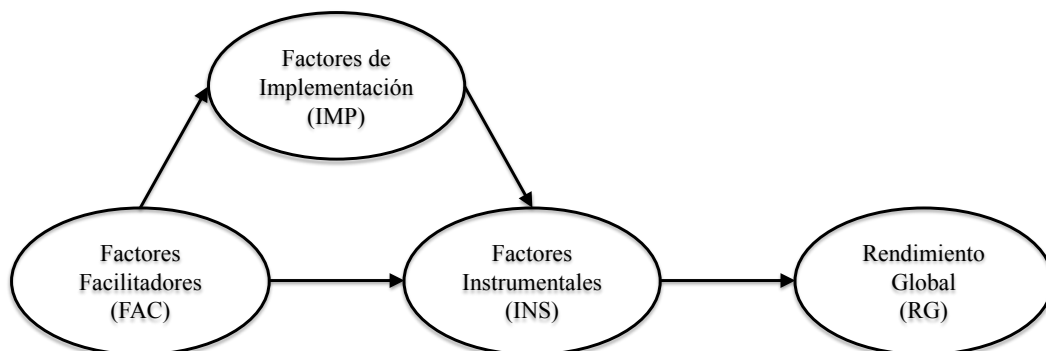
Dentro de esta sección abordaremos una serie de problemas que etiquetamos como factores instrumentales. Estos factores comprenden la evaluación comparativa, la mejora de procesos y la mentalidad de cero defectos. Estos factores instrumentales son la parte más visible y operativa del programa TQM y constituyen la fuerza motriz de su constante progreso y mejora. La mayoría de los autores que han abordado este tema coincidieron en afirmar la existencia de una relación positiva entre la implementación del programa de TQM y el desempeño y los resultados de la empresa.

Siguiendo lo que Zachary y Richman, (1993, p.3) plantearon, "establecer un objetivo de cero defectos y continuar renovando el compromiso de avanzar cada vez más hacia ese objetivo conducirá a mejoras que continuarán acercándose a la perfección absoluta a lo largo del tiempo". Estos autores también discuten la importancia de conseguir que todos los empleados se comprometan a hacer siempre las cosas bien desde el principio, lo que generalmente se conoce como mejora de procesos.

Brah y Lim (2006) destacaron la relación positiva existente entre los factores operativos y el desempeño global de la empresa. Los factores operativos pueden considerarse como factores instrumentales, dado que pueden entenderse como la parte observable o más evidente de la implementación del programa TQM. Concretamente, su misión es la de la ejecución de la filosofía TQM. Por lo tanto, planteamos la hipótesis de que:

H3. Existe una relación positiva entre los factores instrumentales y el rendimiento global del negocio (Figura 4).

Figura 4. Modelo de investigación e hipótesis



3.3. METODOLOGÍA

3.3.1. Recolección de datos y muestra.

Este estudio se ha llevado a cabo en dos fases entre los meses de octubre y noviembre de 2012. Durante la primera fase, se visitaron 27 empresas involucradas en la implementación de programas de TQM. Alrededor de 20 de estas 27 empresas son organizaciones pertenecientes al "Club de la Gestión de la Calidad", que periódicamente organiza jornadas de puertas abiertas para sus miembros. Algunas de estas firmas han obtenido el Premio Europeo de Calidad. A lo largo de esta primera fase, hemos estado observando, constatando y finalmente evaluando las similitudes y diferencias que encontramos en las diferentes prácticas y el enfoque hacia la TQM en estas empresas. También se llevó a cabo un total de 39 entrevistas personales con los altos directivos responsables de coordinar los programas de TQM en estas empresas españolas. El objetivo principal de estas entrevistas fue probar y depurar el cuestionario y los instrumentos de medición utilizados. Previamente se llevó a cabo una revisión exhaustiva de la literatura más relevante sobre la calidad del servicio en diversas publicaciones científicas.

Una vez que esta primera fase finalizó y se estableció el diseño de la investigación, la segunda fase del trabajo consideró las siguientes poblaciones de estudio: las empresas españolas que ofrecieron indicaciones claras y suficientes de haber implementado estrategias de TQM. Nuestra muestra comprendía 554 organizaciones que habían implementado un programa de TQM. Esta muestra consistió en 502 empresas con ISO 9000 de la Agencia Española de Normalización y Certificación (AENOR), así como 79 empresas pertenecientes al Club Español de Gestión de la Calidad. La encuesta fue dirigida a los "CEOs" o altos directivos de las empresas elegidas. Finalmente, se obtuvo un total de 113 respuestas válidas, lo que significó una tasa de respuesta del 20,4%. La Tabla 5 muestra una revisión de sus características demográficas.

Tabla 5. Datos demográficos de los encuestados

Tipo de negocio	Número	Porcentaje
Empresa de fabricación	70	62,0%
Empresa de servicios	21	18,6%
Mezclada	22	19,4%
Número de años implementando TQM	Número	Porcentaje
Cinco años o más	57	50,50%
Menos de cinco años	56	49,50%
Tamaño de la empresa	Número	Porcentaje
Gran empresa	62	54,9%
Pequeña/Mediana empresa (PYME)	51	45,1%
Multinacional	Número	Porcentaje
Si	49	43,4%
No	64	56,6%

3.3.2. Medidas

Los “ítems” utilizados para medir los diferentes constructos del modelo se han derivado y adaptado de fuentes previamente verificadas. El cuestionario se diseñó sobre la base de la revisión de la literatura descrita en el trabajo. Utilizamos esencialmente escalas existentes tomadas de un estudio previo realizado por (Leal Millán, 1997). Los ítems del cuestionario están detallados en el Apéndice I -cuestionario nº1-.

Los tres constructos relacionados con los factores de la TQM que conforman nuestro modelo de investigación han sido diseñados como constructos multidimensionales. Hemos seguido un procedimiento multidimensional (Polites et al., 2012) donde las relaciones fluyen desde el constructo hasta sus dimensiones. Un constructo de segundo orden caracteriza un concepto amplio que se manifiesta por sus dimensiones (Edwards 2001). Cada dimensión representa una manifestación o realización distinta de la construcción de orden superior. Este diseño particular del modelo de medición incluye dimensiones reflectivas de primer orden y construcciones de segundo orden reflectivas.

En este caso, nos interesa la varianza común, es decir, la varianza compartida por las tres dimensiones.

Cada uno de los factores de TQM del modelo se identifican como constructos de primer orden reflectivos. Luego, se han modelado cuatro constructos de segundo orden que están compuestos por los de primer orden. Se usaron tres indicadores o variables manifiestas para medir cada uno de los factores de la TQM. En esta sección se le pidió al encuestado que indicara en qué medida se estaban implementando los siguientes aspectos relacionados con la calidad en su empresa. Para este fin, utilizamos una escala de Likert de cinco puntos que va desde "1 = no hemos implementado esto todavía, aunque tenemos la intención de hacerlo en el futuro"; hasta "5 = la implementación se encuentra en una etapa muy avanzada". El instrumento de medida final para este bloque de factores clave TQM se compone de 30 elementos (3 elementos para cada factor).

En cuanto al constructo del rendimiento empresarial, se ha modelado como un constructo reflectivo de primer orden, compuesto por cinco ítems o variables manifiestas relacionadas esencialmente con los indicadores de rendimiento financiero. La medición subjetiva del rendimiento ha sido ampliamente aceptada en la investigación organizacional durante muchos años.

Por lo tanto, en este estudio hemos preferido el uso de estas medidas en lugar de datos financieros de las cuentas anuales de la empresa, considerando la heterogeneidad subyacente a la muestra que utilizamos. Esta sección del cuestionario estaba destinada a solicitar que el encuestado expresara el rendimiento global de la empresa durante los cuatro años anteriores. Para este propósito, también utilizamos una escala de Likert de cinco puntos que va desde "1 = totalmente en desacuerdo" a "5 = estoy totalmente de acuerdo".

3.3.3. Análisis de los datos.

Con el fin de evaluar las relaciones entre los constructos, así como el poder predictivo del modelo de investigación, hemos aplicado el modelado de ecuaciones estructurales (SEM). Nuestro modelo de investigación ha sido específicamente probado usando análisis basado en componentes (PLS), modelo de ecuaciones estructurales basado en la

varianza Roldán y Sánchez-Franco (2012), una alternativa a las técnicas basadas en la covarianza clásica como AMOS, Lisrel o EQS.

El enfoque PLS se ha utilizado porque esta técnica está principalmente orientada al análisis causal-predictivo, donde los problemas explorados son complejos (alto número de variables y relaciones) y el conocimiento teórico es limitado (Wold, 1979). De acuerdo con Barclay et al. (1985), esta técnica generalmente se recomienda para modelos de investigación predictiva que enfatizan el desarrollo teórico, como este estudio.

PLS representa una técnica matemática y estadística de análisis de datos que se ajusta a las condiciones y requisitos inherentes a las ciencias sociales. Wold (1979) llamó a esto "modelado suave" porque los procedimientos matemáticos y estadísticos que subyacen a esta técnica son robustos y rigurosos; sin embargo, el modelo matemático es flexible en el sentido de que no hace suposiciones relacionadas con los niveles de medición, la distribución de datos o el tamaño de la muestra. Además, el tamaño de la muestra final utilizada también sugirió el uso de PLS con respecto al modelado de ecuaciones estructurales basado en la covarianza (máxima verosimilitud) (Reinartz et al. 2009).

El propósito del modelado PLS es la predicción de variables manifiestas y latentes (Wold, 1979). Esto significa que esta técnica intenta explicar las variaciones tanto en variables observadas como no observadas (Fornell y Bookstein, 1982). Este objetivo se traduce en el intento de maximizar la varianza explicada (R^2) de las variables dependientes. Esto lleva al hecho de que las estimaciones de parámetros se basan en la capacidad de las variables independientes para minimizar las variaciones residuales (Chin, 1998). Por esta razón, el software que se ha seleccionado para llevar a cabo el análisis PLS fue SmartPLS, desarrollado por Ringle et al. (2005).

3.4. RESULTADOS

Los modelos de PLS se evalúan e interpretan a través de dos fases: (1) la evaluación de la fiabilidad y la validez del modelo de medida (modelo externo) y (2) la evaluación del modelo estructural (modelo interno). Seguir este procedimiento secuencial garantiza la validez y la fiabilidad de las medidas de los constructos antes de intentar establecer conclusiones sobre los vínculos entre los constructos (Roldán y Sánchez-Franco, 2012).

3.4.1. Modelo de medida

La evaluación del modelo de medida comprende la evaluación de la fiabilidad del elemento individual, la fiabilidad del constructo, la validez convergente y, finalmente, la validez discriminante. Para el caso de las variables con indicadores reflectivos, como las de nuestro modelo, la fiabilidad de los ítems individuales se considera satisfactoria cuando las cargas factoriales de estos son mayores a 0,707 en sus respectivos constructos (Carmines y Zeller ,1979). Como se puede observar en la tabla a continuación, todas las cargas estandarizadas son mayores a 0,707; por lo tanto, la fiabilidad individual del “ítem” es adecuada (Tabla 6).

Tabla 6. Fiabilidad individual de los ítems

Factores Facilitadores (FAC)		Factores de Implementación (IMP)		Factores Instrumentales (INS)		Desempeño Global	
Item	Carga	Item	Carga	Item	Carga	Item	Carga
Adop	0,9405	Req1	0,8812	Mej	0,8937	R1	0,8247
Comp	0,9301	Req2	0,8155	Ment	0,8444	R2	0,8280
		Req3	0,8998	Bench	0,8692	R3	0,8707
		Req4	0,8847			R4	0,8361
		Req5	0,9342			R5	0,8843

La evaluación de la fiabilidad del constructo nos lleva a verificar la consistencia interna de todos los elementos mientras se mide el concepto. Lo que pretendemos verificar aquí es la rigurosidad de las variables manifiestas que miden la misma variable latente. Para ello utilizamos una medida llamada fiabilidad compuesta del constructo (ρ_c) (Werts et al., 1974), que se define mediante la siguiente fórmula, donde λ_i = carga estandarizada del indicador i , ε_i = error de medición del indicador i , y $\text{var}(\varepsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$.

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Para evaluar esta medida, seguimos las indicaciones planteadas por Nunnally (1978), quien sugiere un nivel de 0,7 para una fiabilidad modesta en las primeras etapas de investigación, y 0,8 para una investigación más estricta.

La evaluación de la validez convergente se lleva a cabo a través de una medida desarrollada por Fornell y Larcker (1981), llamada varianza media extraída (AVE). Esta medida proporciona la cantidad de varianza que obtiene un constructo de sus indicadores en relación con la cantidad de varianza debida al error de medición. De acuerdo con estos autores, el AVE debe ser mayor que 0,5; lo que significa que más de la mitad de la varianza del constructo se debe a sus indicadores.

Tabla 7. Fiabilidad del constructo y validez convergente

Constructo	Fiabilidad Compuesta	
	(ρ_c)	AVE
FAC	0,9332	0,8748
IMP	0,9469	0,7813
INS	0,9027	0,7557
RG	0,9281	0,7210

Como se puede ver en la tabla 7, todos los constructos cumplen con el requisito de fiabilidad del constructo ya que sus fiabilidades compuestas superan el nivel 0,8 propuesto por Nunnally (1978). Además, estas variables latentes son consistentes con los criterios de validez convergente porque sus medidas de varianza media extraída (AVE) son mayores que el nivel 0,5 sugerido por Fornell y Larcker (1981).

Finalmente, se debe evaluar la validez discriminante del constructo. La validez discriminante muestra la medida en que un constructo dado es diferente de los otros. Esto se logra a través de la comparación de la raíz cuadrada de AVE frente a las correlaciones. Para obtener una validez discriminante aceptable, los elementos diagonales deben ser considerablemente mayores que los elementos fuera de la diagonal en las filas y columnas correspondientes. Como podemos apreciar en la tabla 8, este requisito se cumple, y por lo tanto, todos los constructos alcanzan una validez discriminante.

Tabla 8. Coeficientes de validez discriminante

	RG	FC	IMP	INS
RG	0,849			
FAC	0,545	0,935		
IMP	0,528	0,861	0,884	
INS	0,636	0,799	0,873	0,869

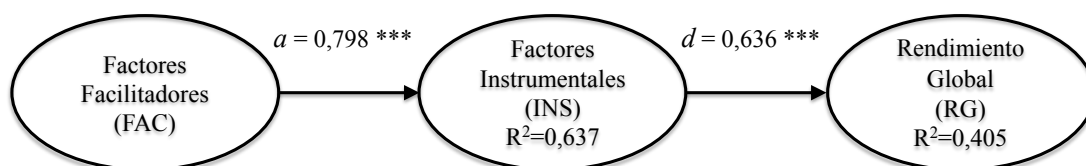
Por lo tanto, habiendo superado las cuatro pruebas anteriores (fiabilidad individual de los ítems, fiabilidad de constructos, validez convergente y validez discriminante), podemos mantener que se sostiene la fortaleza y confianza mostradas por el modelo de medida propuesto.

3.4.2. Modelo estructural

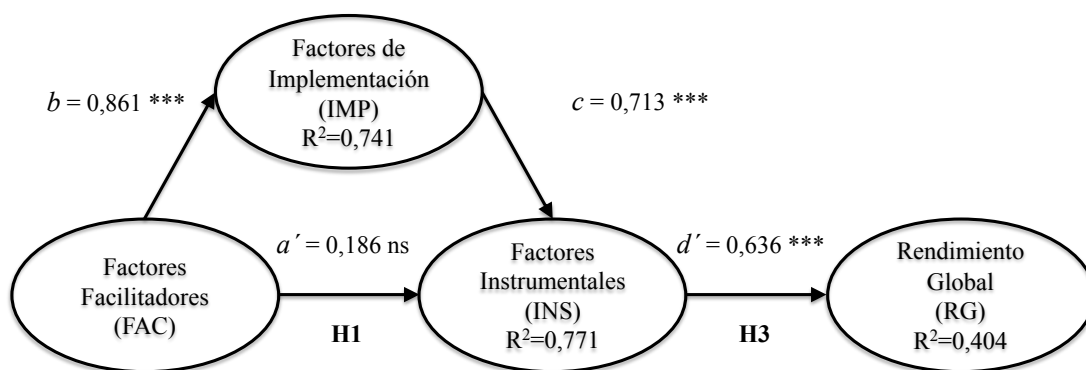
El modelo estructural se probó en función de la intensidad de los coeficientes “path” o pesos de regresión estandarizados (β) y la varianza explicada de las variables endógenas (R^2). Ambos coeficientes se obtuvieron de la ejecución del software SmartPLS. Además, utilizamos una técnica de remuestreo “Bootstrap” no paramétrica para evaluar la precisión y la estabilidad de las estimaciones proporcionadas por SmartPLS. La Tabla 4 muestra la varianza explicada (R^2) en los constructos dependientes y los coeficientes “Path” para los diferentes modelos considerados. De acuerdo con Hair et al. (2011), utilizamos una técnica de bootstrapping (5.000 remuestreos) para generar errores estándar y t-statistics, que permiten la evaluación de la significación estadística de las relaciones contempladas en los modelos. Los resultados que figuran en tabla 9 corroboran que el modelo estructural tiene una relevancia predictiva aceptable para las dos variables endógenas: factores instrumentales y rendimiento global.

Figura 5. Modelo estructural

A. Modelo con efecto total



B. Modelo con efecto indirecto o de mediación



H2 = FAC → IMP → INS

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001; ns No significativo (basado en t(4999), test de una cola).

Tabla 9. Efectos sobre variables endógenas

Efectos en variables endógenas	Efecto	T de Student (bootstrap)	Percentil 95% IC	Explicación de la varianza
Factores de implementación				
(R ² =0,741; Q ² =0,572)				
FAC F-IMP F	0,861***	37,953	[0,811; 0,901]	46,94%
Factores Instrumentales				
(R ² =0,771; Q ² =0,567)				
FAC F-INS F	0,186 ^{ns}	1,623	[-0,704; 0,877]	14,87%
IMP F-INS F	0,713***	7,548	[0,524; 0,903]	62,18%
Rendimiento Global				
(R ² =0,404; Q ² =0,265)				
INS F-RG	0,636***	13,713	[0,544; 0,723]	40,39%

t(0,05, 4999) = 1,645158499, t(0,01; 4999) = 2,327094067, t(0,001; 4999) = 3,091863446. Sig. Indica un efecto directo significativo al 0,05; Nsig. Indica un efecto directo no significativo al 0,05; * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001. ns No significativo (basado en t(4999), test de una cola).

Tabla 10. Resumen de las pruebas de efectos de mediación

Efecto Total (<i>a</i>)		Efecto Directo (<i>a'</i>)		Efecto Indirecto			
Coefficiente	t-Student	Coefficiente	t-Student	Punto Estimado	Percentil		
				Bootstrap 95% CI			
						Lower	Upper
0,798***	18,229	0,186 ^{ns}	1,623	H2: 0,612	0,457	0,78	
				b×c			

$t(0,05; 4999) = 1,645158499$, $t(0,01; 4999) = 2,327094067$, $t(0,001; 4999) = 3,091863446$. Sig. Indica un efecto directo significativo al 0,05; Nsig. Indica un efecto directo no significativo al 0,05; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$. ns No significativo (basado en $t(4999)$, test de una cola).

Hemos seguido el enfoque metodológico propuesto por Preacher y Hayes (2008) y Taylor et al., (2008) para verificar nuestra hipótesis de mediación (H2). El efecto indirecto se cuantifica y contrasta con el mediador (Figura 5). También evaluamos los efectos totales y directos de la variable independiente en la variable endógena (es decir, factores instrumentales). De acuerdo con las propuestas de Williams y MacKinnon (2008), utilizamos la técnica de bootstrapping para probar el efecto de mediación.

Chin (2010) sugirió un procedimiento de dos pasos para evaluar los efectos indirectos en PLS. El primer paso tiene que ver con el uso del modelo específico en cuestión, que incluye rutas directas e indirectas, realizar un remuestreo de arranque N y finalmente multiplicar las rutas directas que conforman la ruta indirecta que estamos evaluando. El segundo paso comprende la estimación de la significancia mediante el uso del percentil bootstrap (Williams & MacKinnon, 2008). Esto proporciona un intervalo de confianza (IC) del 95% para los mediadores. Si el intervalo para una hipótesis de mediación no incluye cero, significa que el efecto indirecto es significativamente distinto de cero con un 95% de confianza (Castro y Roldán, 2013). Como ilustran la Figura 5a y la Tabla 9, la construcción de los factores facilitadores tiene un efecto total significativo sobre los factores instrumentales (trayectoria *a*). Cuando la variable mediadora se introduce en el modelo (Figura 5b), la relación entre los factores facilitadores y los factores instrumentales (ruta *a'*) se convierte en no significativa. Esto significa que los factores de implementación median completamente la influencia de los factores facilitadores en los factores instrumentales.

3.5. DISCUSIÓN

El objetivo principal de este estudio era el de aportar luz sobre la relación existente entre la implementación del programa TQM y el desempeño de negocio, entendiendo tal relación como un efecto de una implantación TQM de éxito. Con este fin, y sobre la base de una amplia revisión bibliográfica, se ha seleccionado un conjunto de diez factores clave y se han dividido en tres grupos distintos. De esta forma, distinguimos entre factores facilitadores, factores de implementación y factores instrumentales.

Contrariamente a los numerosos estudios que enfatizan el impacto del compromiso de la alta dirección, el liderazgo y la adopción cultural TQM de una empresa (factores facilitadores) en la ejecución de los principios del programa TQM, sugerimos que este enlace se operativice mediante un conjunto de factores de implementación. En este sentido, proponemos la existencia de un efecto indirecto. Por lo tanto, los factores de implementación median la relación entre los facilitadores y los factores instrumentales. Nuestros resultados son consistentes con estudios previos como el aportado por Salaheldin (2009).

Se pueden mantener varias conclusiones e implicaciones prácticas. Primero, hemos contribuido al establecimiento de algún tipo de orden o jerarquía entre los factores clave de TQM. En segundo lugar, aunque el apoyo y el compromiso de los altos directivos con la filosofía TQM ciertamente supone un aspecto facilitador para la ejecución exitosa del programa TQM en una empresa, sugerimos que esta es una condición necesaria pero no suficiente. Hay una serie de factores que deben tenerse en cuenta si la gerencia de la organización realmente desea que este programa tenga éxito. La participación de clientes y proveedores, el fomento de una estructura abierta y flexible dentro de la empresa, la capacitación efectiva y la formación de los empleados en los principios de la TQM, así como el empoderamiento, son prácticas que los gerentes deberían alentar. En tercer lugar, confirmamos el fuerte impacto que los factores instrumentales como el “benchmarking”, la mejora de procesos y la mentalidad de cero defectos tienen sobre el rendimiento de una empresa. Favorecer las prácticas mencionadas puede llevar a la empresa a obtener un rendimiento mejorado.

Hay varias limitaciones dentro de este trabajo que deberían mencionarse. La primera está relacionada con el sesgo organizacional. Parece probable que aquellas empresas que no están satisfechas con el rendimiento de su sistema TQM hayan estado menos motivadas y con ello menos implicadas en contribuir al desarrollo de este estudio. Por lo tanto, hemos incluido en la muestra una mayor proporción de sistemas "buenos" en la población considerada. En segundo lugar, aunque proporcionamos evidencia de causalidad, la causalidad en sí misma no ha sido probada. De acuerdo con Fornell (1982), la relación causal entre variables no puede ser probada; siempre es asumida por el investigador. En tercer lugar, esta investigación se basa principalmente en las percepciones y solo utilizamos un único método para obtener estas percepciones. Finalmente, llevamos a cabo esta investigación en un entorno geográfico específico (empresas españolas). Por lo tanto, debemos tener cuidado al generalizar los resultados en otros contextos.

CAPÍTULO 4

LA IMPLEMENTACIÓN DE LA FILOSOFÍA TQM: UN CAMINO DESDE LAS PRESIONES INSTITUCIONALES HACIA EL RENDIMIENTO GLOBAL DE LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE LA EFICIENCIA Y LA LEGITIMIDAD

CAPÍTULO 4: LA IMPLEMENTACIÓN DE LA FILOSOFÍA TQM: UN CAMINO DESDE LAS PRESIONES INSTITUCIONALES HACIA EL RENDIMIENTO GLOBAL DE LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE LA EFICIENCIA Y LA LEGITIMIDAD

A partir del capítulo 4 de esta tesis se ha derivado un artículo enviado, en fecha 12 de julio de 2018, a la revista: Journal of Management & Organization -JMO-2017-0594.R1, bajo el título: “Does the Isomorphic Implementation of the TQM Philosophy effectively lead to the simultaneous attainment of legitimacy and efficiency targets?”, encontrándose dicho trabajo, a la fecha de depósito de esta tesis doctoral, en estado de revisión por pares.

4.1. INTRODUCCIÓN

La búsqueda de la supervivencia empresarial siempre ha sido una preocupación central -manifiesta o latente- de los ejecutivos y gerentes de empresas de todo el mundo. Los altos niveles de complejidad e incertidumbre que subyacen al entorno competitivo (Noyes et al., 2012), la disminución en el rendimiento empresarial (Palmer et al., 1993; Nohria y Green, 1996) o la presión que ejercen las expectativas de los grupos de interés (Freeman, 1984; Donaldson y Preston, 1995), entre otros, son factores que tradicionalmente han impulsado a las empresas a buscar nuevas estructuras formales y prácticas racionales destinadas a adaptarse a los cambios y asegurar la supervivencia, la reputación y el éxito empresarial (Freeman et al., 2007).

Sin embargo, no todos los cambios empresariales se producen únicamente como respuesta a las presiones del mercado. Desde la perspectiva de la teoría institucional, se argumenta que muchos de estos comportamientos se deben principalmente a las presiones institucionales que ejerce el entorno de la organización (DiMaggio y Powell, 1983a; Zucker, 1987; Greenwood y Hinings, 1996). Este enfoque institucional asume la preponderancia de la legitimidad sobre la eficiencia como el efecto deseado del isomorfismo para aumentar las oportunidades de supervivencia. Una definición seminal de legitimidad organizacional fue propuesta por Dowling y Pfeffer (1975; p.122), quienes la califican como "congruencia entre los valores sociales asociados con (la organización) o implícitos en sus actividades y las normas de comportamiento aceptable en el sistema social más amplio del cual forman parte". En consecuencia, las organizaciones obtienen legitimidad, así como una reputación positiva (Deephouse y Carter, 2005), al ajustarse a formas generalmente aceptadas de hacer negocios, ya sea copiando las mejores prácticas de otras organizaciones exitosas -benchmarking- o por la mera adaptación de otras prácticas que han sido legitimadas por el entorno y que se han diseminado (Pfeffer, 1981). De otra parte, el concepto de eficiencia organizacional, que ha sido calificado por varios autores como "rendimiento operativo" (Zelbst et al., 2010; Yang et al., 2012) y estrechamente vinculado al concepto de rentabilidad (Homburg y Krohmer, 1999), podría considerarse como una medida de la creación de valor a través de los mecanismos internos de la empresa, mientras transforma los insumos en productos o servicios tangibles que mejoran la competitividad de la empresa y asegura su supervivencia (Horne, 2016).

De acuerdo con Meyer y Rowan (1977), el cambio isomorfo en las organizaciones, como por ejemplo la implantación de la TQM, a menudo ocurre como una respuesta a las presiones existentes en entornos institucionalizados, lo cual supone, entre otras consecuencias relevantes, la incorporación de elementos legitimados externamente en lugar de en términos de eficiencia. Sin embargo, las organizaciones necesitan obtener la legitimidad de sus grupos de interés al tiempo que ser competitivas. En este sentido, la gestión de la calidad total (TQM) es un enfoque sistemático para la mejora de la gestión de la calidad que pretende, entre otros objetivos, mejorar el desempeño organizacional (o rendimiento global), en términos de calidad, productividad, satisfacción del cliente y productividad (Fuentes, Llorens, y Molina, 2006).

En las últimas décadas, han sido muchas las organizaciones de todo el mundo que han adoptado la filosofía y prácticas TQM, en ocasiones como consecuencia de presiones miméticas. Si bien han existido numerosos casos de éxito relacionados con la implantación TQM, también han sido muchas las organizaciones que han fracasado en el intento. Son varios los estudios que han analizado las posibles causas que han provocado este desenlace (Taylor y Wright, 2003; Sadikoglu y Zehir, 2010). Además, otros autores ha aportando otros resultados no concluyentes: en algunos casos el impacto de la adopción de TQM sobre el rendimiento ha sido positivo, mientras que en otros casos se ha demostrado ser negativo (Llorens y Verdú, 2004). Adicionalmente, no hemos encontrado suficiente evidencia empírica sobre el efecto que la implantación TQM tiene sobre la legitimidad de la organización y sobre la eficiencia del propio sistema de gestión de la calidad.

En consecuencia, observamos la necesidad de seguir profundizando en la investigación preguntándonos, de una parte, si la implementación de la filosofía TQM se perfila como una estrategia de éxito cuando se intenta canalizar las presiones institucionales para que la organización alcance la legitimidad sin ceder eficiencia; de otra parte, nos planteamos en qué medida el logro de la legitimidad y eficiencia contribuyen simultáneamente a alcanzar un rendimiento organizacional superior. Por estos motivos, entendemos que algunas de las conclusiones derivadas aún requieren una mayor y más profunda discusión científica.

Consecuentemente, este capítulo tiene como objetivo contribuir al debate existente abordando aspectos que aún no se han estudiado de manera concluyente y, por lo tanto, todavía constituyen un “gap” en la literatura académica. Aunque la literatura sugiere que la adopción isomorfa de ciertas prácticas enfatiza la legitimidad sobre la eficiencia, nosotros sostenemos que una práctica isomorfa concreta como la implantación de la gestión de calidad total (TQM) tiene un efecto directo no solo en la legitimidad (LEG) sino también en la eficiencia (EFI). Tampoco hemos encontrado evidencias de haber explorado la existencia de un efecto mediador ejercido por la implantación de TQM sobre la relación existente entre las presiones institucionales y la legitimidad y sobre la relación entre las presiones institucionales y la eficiencia, siendo este el segundo gap importante que intentamos cubrir con este trabajo. Además, los principales modelos evaluados anteriormente en la literatura analizan las relaciones entre legitimidad y rendimiento y eficiencia-rendimiento por separado, y no de forma integrada en el mismo modelo, siendo este el tercer gap que intentamos completar en este capítulo.

Por lo tanto, este trabajo contribuye a la literatura académica uniendo ambas relaciones dentro del mismo metamodelo de investigación. De esta forma, nuestro estudio sugiere que la implantación isomorfa de TQM por las empresas puede lograr simultáneamente legitimidad y eficiencia, lo que a su vez conducirá a una mejora del rendimiento global de la empresa (RG). Nosotros creemos que este es un marco de investigación más preciso porque interpretamos la realidad a través de un metamodelo integrador más completo en comparación con otros estudios que consideran estas relaciones como realidades independientes. Otra fuente de originalidad en nuestro trabajo es la muestra multisectorial de empresas que se seleccionó. Por lo tanto, diferimos de los otros estudios que se han llevado a cabo sobre la implantación de TQM, los cuales tradicionalmente se han enfocado en un mismo sector empresarial.

Por estos motivos, planteamos como objetivo contribuir a la exploración y discusión de nuevas líneas de investigación y proponer aplicaciones útiles en el ámbito de la gestión empresarial. Para desarrollar nuestra investigación, nos centramos en una muestra compuesta por 102 empresas españolas que pertenecen a distintos sectores, con diferente grado de antigüedad en la implantación de TQM. Este capítulo presenta una propuesta de cambio isomorfo para aquellas empresas en las que la legitimidad y eficiencia constituyen dos aspiraciones consideradas, lo que nos lleva a establecer los siguientes cuatro objetivos:

(i) dilucidar la existencia de presiones procedentes de un contexto altamente institucionalizado sobre las empresas que han implantado la filosofía TQM; (ii) explorar si realmente existe un conflicto entre legitimidad y eficiencia, dado que ambas aspiraciones pueden coexistir con respecto a los efectos deseados en los cambios empresariales y el resultado de las presiones institucionales; (iii) evaluar el impacto de ambos efectos (legitimidad y eficiencia) sobre el rendimiento global de la empresa y su contribución, ya sea aislada o conjunta, al meta-objetivo de la supervivencia; y (iv) estudiar el doble papel mediador que la implantación de TQM ejerce en la relación entre presiones institucionales-legitimidad y presiones institucionales-eficiencia.

El presente capítulo se estructura de la siguiente forma: la sección 4.2. proporciona una evaluación de los fundamentos teóricos que subyacen en el modelo de investigación propuesto y las hipótesis; la sección 4.3. describe la metodología empleada y las características de la muestra; la sección 4.4. presenta los resultados empíricos; y la sección 4.5. abarca la discusión de los resultados, implicaciones, limitaciones y otras líneas de investigación.

4.2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS, MODELO DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS

4.2.1. Las presiones institucionales y la implantación TQM por isomorfismo

Un enfoque interesante para el marco de referencia de las relaciones entre organizaciones y su entorno es sintetizado por Mizruchi y Fein (1999), quienes desarrollan una búsqueda histórica en profundidad a través de los trabajos de los autores relevantes que previamente han investigado este tema y los considera los antecesores del llamado nuevo institucionalismo (Selznick, 1949; Gouldner, 1954; Zald, 1970; Hannan y Freeman, 1977; Aldrich, 1979; Pfeffer y Salancik, 2003). Además, estos autores citan los trabajos de Meyer y Rowan (1977) y DiMaggio y Powell (1983a) como los dos primeros y principales estudios del nuevo marco institucional.

En el nuevo institucionalismo, el entorno se percibe como un conjunto de reglas, creencias, estructuras y prácticas institucionalizadas que pueden ser adoptadas por organizaciones para responder a las presiones ambientales que sufren, y por lo tanto, pueden mejorar su legitimidad (Meyer y Rowan, 1977). Las empresas buscan legitimidad porque aquellas acciones que se perciben como legítimas, en el contexto de su entorno, aumentan su probabilidad de supervivencia mediante el acceso a recursos escasos y, por tanto, la mejora del rendimiento empresarial (Dowling y Pfeffer, 1975; Deephouse, 1999; Deephouse y Suchman, 2008).

En esta línea, DiMaggio y Powell (1983a) sostienen que en un “campo organizacional” (conformado por organizaciones que ofrecen productos y servicios similares, comparten proveedores e incluso clientes, y esto de forma global constituye un área reconocida de la esfera institucional), las organizaciones son distintas en sus inicios pero con el paso del tiempo tienden a ser similares debido a su necesidad de responder a las “presiones institucionales” del entorno, aunque como consecuencia de ello modifiquen sus prácticas y metas. Este proceso de homogeneización se conoce como isomorfismo.

Dowling y Pfeffer (1975) identificaron dos tipos de isomorfismo: isomorfismo competitivo e isomorfismo institucional. En el primer tipo, las empresas comienzan este proceso como consecuencia de las presiones competitivas del mercado, mientras que en el segundo tipo, el isomorfismo le asigna la misma importancia a la legitimidad política como a la posición en el mercado. Estos autores consideran que el segundo tipo de isomorfismo es la consecuencia de tres mecanismos o presiones que se tipifican como coercitivas, normativas y miméticas, siendo determinantes en la toma de decisiones y acciones que acaban realizando las organizaciones (Oliver, 1991). Siguiendo a Dowling y Pfeffer (1975), las presiones coercitivas son las que llevan a las organizaciones a adoptar estructuras que estén alineadas con las demandas que postulan las organizaciones más poderosas de las cuales dependen. Esta consideración de la dependencia de los recursos fue previamente introducida por Salancik y Pfeffer (1978).

Las presiones normativas fueron abordadas por Dowling y Pfeffer (1975) como una consecuencia de la profesionalización, desarrollando el isomorfismo por medio de la capacitación recibida por profesionales similares que interactúan socialmente, así como a través de organizaciones profesionales que permiten la generación e intercambio de

ideas que a su vez pueden conducir a innovaciones que pueden acabar adoptándose (John, Cannon, y Poudier, 2001; Liu et al., 2010). Por último, las presiones miméticas derivan de contextos de incertidumbre, donde las empresas intentan mitigar tales efectos imitando las estructuras y prácticas de éxito percibidas en otras.

En la literatura académica se ha estudiado ampliamente cómo las presiones institucionales, individualmente consideradas, han afectado la toma de decisiones empresariales y, más concretamente en los procesos de cambio isomorfo, han producido resultados diferentes y a menudo no concluyentes. Por ejemplo, Bada, Aniebonam, y Owei (2004) etiquetan por separado cada una de las presiones anteriores como fuentes de crisis y oportunidades dentro de los procesos de implantación de programas de cambio organizacional. En este sentido, De Abreu, Albuquerque, y Oliveira (2016) testan empíricamente la relación entre los tres tipos de presiones en el proceso de divulgación de controles entre las compañías de gas y petróleo. Siguiendo a Vargas-Sanchez y Riquel-Ligero, (2014) existe una relación positiva entre cada una de las presiones institucionales y la adopción isomorfa de las prácticas ambientales en los campos de golf en la región andaluza del sur de España.

Sin embargo, otros estudios no han sido tan concluyentes y han presentado resultados diversos. Los mismos autores muestran en un estudio previo similar que las presiones normativas son las únicas que no están relacionados positivamente con la adopción de buenas prácticas medioambientales (Riquel Ligero y Vargas Sánchez, 2013). De acuerdo con Honig y Karlsson (2004), las presiones normativas no ejercen ninguna influencia sobre la adopción isomorfa de planes de negocio en empresas de nueva constitución, mientras que Shipilov y Danis (2002) argumentan que existen diferencias entre las empresas húngaras y estadounidenses con respecto a la influencia que ejercen las presiones miméticas en la gestión empresarial. Siguiendo a Huo et al. (2013), observamos que la adopción de sistemas y procesos de integración de proveedores está relacionada con las presiones normativas y miméticas, mientras que las presiones coercitivas muestran una relación no significativa. Liu et al. (2010) concluyen que, en la adopción de sistemas de gestión de la cadena de suministro con conexión a Internet, las presiones miméticas tampoco presentan una relación directa.

Habida cuenta de que algunos trabajos anteriores demostraron la relación, mientras que para otros autores ésta no fue tan clara o aun existiendo, estadísticamente no fue significativa o concluyente, entendemos que el análisis de las presiones institucionales, como variables precedentes en la adopción isomorfa de estructuras formales, tratadas como una taxonomía pudieran presentar limitaciones. Según Mizruchi y Fein (1999), los tres mecanismos que conducen al isomorfismo institucional se han identificado, y sin embargo, todavía son difusos y difíciles de demostrar. Además, hay ciertos efectos simultáneos entre ellos que son ignorados. DiMaggio y Powell (1983a) y Mizruchi y Fein (1999) señalan que a menudo es imposible distinguir entre los tres tipos de isomorfismo.

Por tanto, la oportunidad de realizar un estudio de las presiones institucionales como variable antecedente en el proceso isomorfo de institucionalización, tomando cada tipo de presión independientemente, podría ser cuestionado; o, como proponemos, podría resolverse esta situación considerándolas de una forma global. Esto puede salvar la dificultad de tener que detallar todas las posibles interacciones entre ellas, así como el posible efecto concomitante. Además, otros aspectos concurrentes pueden aparecer, tales como la subjetividad del directivo en la toma de decisiones o su capacidad ejecutiva en los procesos de ajuste al entorno organizacional (Hirsch, 1975).

En este sentido, y con el objetivo de cubrir el primer objetivo que se postula en este estudio, es justo reflexionar sobre si uno de los cambios isomorfos más extendidos entre las empresas, como es la implantación de TQM (Jaeger y Adair, 2016), podría deberse a la existencia de un contexto altamente institucionalizado para las empresas adoptantes. TQM se considera una filosofía y un conjunto de prácticas de gestión que intentan satisfacer las necesidades del cliente, mejorar sus expectativas y buscar la mejora continua; dicha filosofía y prácticas están enraizadas en el trabajo en equipo e intentan establecer vínculos estrechos con los proveedores y otros grupos de interés. Este enfoque se puede aplicar a cualquier tipo de organización y finalmente lograr mejoras en el rendimiento financiero de las organizaciones adheridas (Walton, 1988; Ross, 1993; Powell, 1995a; Miller, 1996; Hafeez et al., 2006a; Tarí, Molina, y Castejón, 2007). Por tanto, los defensores de TQM sostienen que seguir el principio básico que subyace a TQM permite a las empresas ser más creativas, competitivas y exitosas (Hoque y Alam, 1999).

Delmas y Toffel (2008) se apoyan en la teoría institucional cuando afirman que los “stakeholders” (incluidos gobiernos, clientes, socios, competidores y otros grupos de interés de la comunidad) ejercen presiones institucionales sobre las empresas. En esta línea, abundan los estudios que han tratado de identificar el impacto de cada presión institucional sobre la implantación de TQM. Zhang et al. (2015) exploraron el impacto que es ejercido por las presiones institucionales sobre la orientación al mercado y demostraron empíricamente, en una muestra de empresas chinas manufactureras, que las presiones normativas y miméticas son los antecedentes o conductores de esta característica, que es inherente a la filosofía TQM. Hoque y Alam (1999) sugieren que algunas organizaciones adoptan nuevos sistemas de gestión (como TQM) al imitar a otros y aumentar su legitimidad.

Estos autores también analizan el impacto de la implantación de TQM en el uso de prácticas de medición de control de calidad entre empresas australianas. Del mismo modo, Zsidisin, Melnyk, y Ragatz (2005) reconocen el vínculo entre las presiones de la normativa ambiental y la adopción de prácticas gerenciales tales como sistemas lean, TQM, “time-based competition” y otras iniciativas de mejora de la cadena. Yang (2007) probó la relación positiva entre las presiones institucionales y la difusión de equipos autogestionados dentro de las empresas gubernamentales municipales. Además, Zhu y Sarkis (2007) verificaron cómo las presiones institucionales influyen en la adopción de prácticas de gestión ambiental mientras que ejercen un papel moderador entre tales prácticas y el rendimiento de las organizaciones. Un estudio similar fue desarrollado por Huang y Yang (2014), quienes destacaron el papel moderador que ejercen las presiones institucionales, como un todo, entre una práctica innovadora como la logística inversa y el rendimiento.

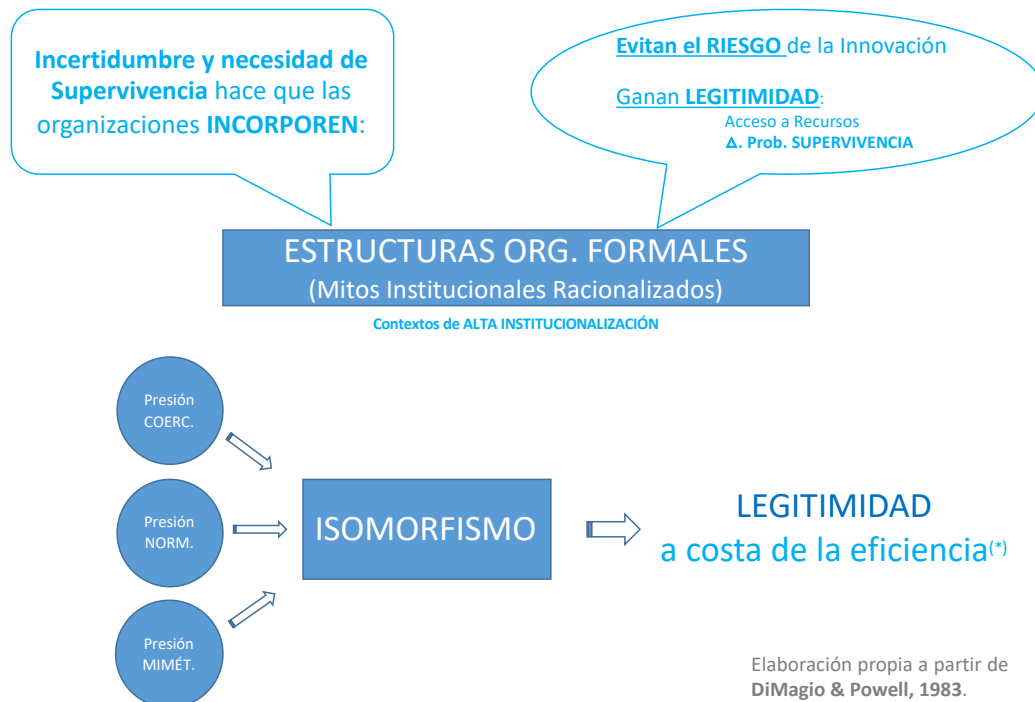
En base a todos los argumentos anteriores, postulamos la siguiente hipótesis:

H1. Las presiones institucionales del entorno se relacionan positivamente con la implantación de TQM.

4.2.2. Legitimidad y eficiencia: ¿dos caras de la misma moneda?

Una perspectiva histórica muy influyente sobre el cambio organizacional fue expuesta por Weber (1968), quién consideró que una motivación primaria hacia la acción en el contexto empresarial radica en la necesidad de mejorar la eficiencia y, en consecuencia, ser más competitivos en el mercado. Sin embargo, diferentes autores neo-institucionalistas sugirieron que la motivación que finalmente determina estas acciones radica más en su reconocimiento y credibilidad en el contexto institucional que en su eficiencia (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983a; Tolbert y Zucker, 1983). De hecho, DiMaggio y Powell (1983) sostienen que el cambio organizacional está más motivado por la legitimidad y menos por la eficiencia. En esta línea, Meyer y Rowan (1977) sostienen que las organizaciones adoptan estructuras formales de manera ceremonial como mitos poderosos, convirtiéndose en elementos fuertemente institucionalizados que buscan dotar a la organización de legitimidad y, con ello, mejorar la supervivencia (Figura 6).

Figura 6. Motivos de la adopción isomorfa



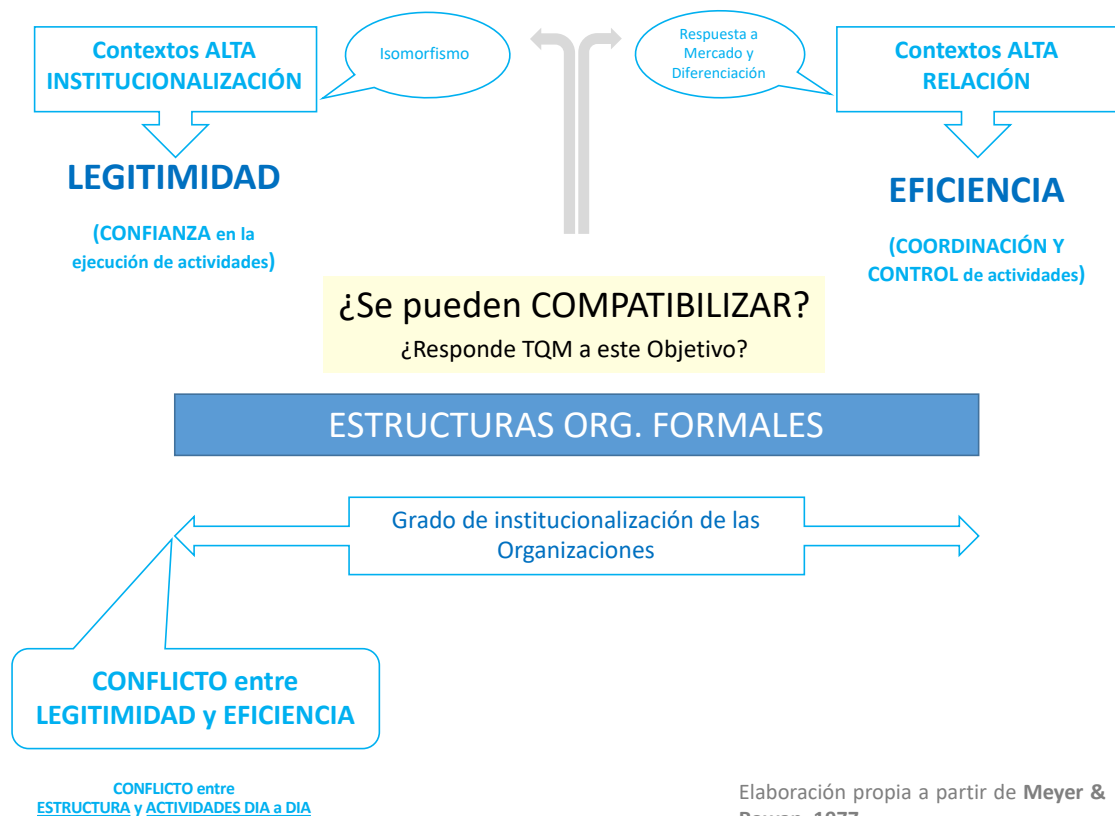
Esta doble motivación de cambio (legitimidad y eficiencia) en aparente oposición, ha sido un tema de debate dentro de la literatura académica, pudiendo distinguir entre los autores que apoyan esta afirmación y los que consideran que es más una cuestión del momento en que la empresa tiene acceso a estructuras y/o prácticas racionalizadas, dependiendo de la medida en que estén más o menos institucionalizadas; pudiendo incluso ser una corriente consecuencia de la otra. Meyer y Rowan (1977) identificaron y modelaron esta situación. Estos autores sostienen que la supervivencia de una empresa depende no solo de su nivel de eficiencia sino también de su capacidad de ajustarse a las reglas que existen dentro de su ambiente institucional, que puede, por lo tanto, conducirla a obtener legitimidad. En este sentido, la legitimidad y la eficiencia conforman los dos extremos de un "continuum" en el que las empresas se posicionan, asignando un mayor o menor peso a cada una de ellas en función del contexto institucional en el que se relacionan, generando así un conflicto permanente entre ambas. De esta manera, las empresas que coexisten en contextos de alta institucionalización pueden acentuar el logro de la legitimidad sobre la eficiencia, dado que la adaptación isomorfa de estructuras institucionales racionalizadas podría reducir la incertidumbre y los riesgos, confiando las organizaciones en el funcionamiento "per se" de la adopción. Sin embargo, las empresas presentes en contextos de baja institucionalización habrían de ser innovadoras y apoyarse en tareas de coordinación y control sobre las actividades técnicas para reducir el riesgo, teniendo con ello como objetivo primario la eficiencia.

En esta línea, la eficiencia se ha considerado como un objetivo a alcanzar propio de aquellas empresas que, en etapas iniciales y en ausencia de referentes institucionalizados, necesitan dar respuesta al mercado y lograr la diferenciación. De otra parte, una vez que estas estructuras son reconocidas y se reduce el riesgo de adopción, como es el caso de los adoptantes tardíos, prima la aceptación y el reconocimiento del entorno (legitimidad) sobre la eficiencia como el objetivo principal a alcanzar, lo que sugiere que la adopción de ciertas prácticas novedosas podría ser ineficiente y, sin embargo, mejorar las perspectivas de supervivencia de la organización (Meyer y Rowan, 1977; Westphal, Gulati, y Shortell, 1997; DiMaggio y Powell, 1983a; Tolbert y Zucker, 1983). En este sentido, Meyer y Rowan (1977) vinculan esta pugna entre la legitimidad y la eficiencia a la existencia natural de un desacoplamiento entre ambas perspectivas. Por lo tanto, las organizaciones pueden intentar adquirir legitimidad sin alterar necesariamente sus prácticas empresariales mediante la implementación de estructuras formales que

satisfagan las demandas institucionales, aunque éstas se alejen de sus prácticas diarias reales, siendo esta corriente de pensamiento la más comúnmente aceptada (Oliver, 1991; Zajac y Westphal, 1994; Scott, 1995; MacLean y Behnam, 2010).

El objetivo que nos marcamos con nuestro trabajo es el de contribuir al debate cuestionando si el desacoplamiento asumido por la literatura académica debe darse por sentado o por el contrario, podría haber contextos altamente institucionalizados en los que no existe dicho desacoplamiento y, por lo tanto, pudiera armonizarse la búsqueda de legitimidad y eficiencia (ver figura 7). Para ilustrar nuestra propuesta, sugerimos que la implantación isomorfa de TQM, como filosofía y prácticas de gestión empresarial, podría ser un ejemplo de la aspiración de la coexistencia de legitimidad y eficiencia, dado que la naturaleza de esta variable (TQM) la hace un aliado de ambas orientaciones. Idealmente, ambos extremos deberían coincidir, intentando alinear los intereses de la compañía con los de sus grupos de interés.

Figura 7. Legitimidad y eficiencia según contexto de alta y baja institucionalización



Varios estudios (Westphal, Gulati, y Shortell, 1996, 1997) han mantenido la corriente principalmente aceptada, destacando que la implantación de TQM, por isomorfismo normativo, aumenta la legitimidad a pesar de sacrificar la eficiencia, por lo tanto, posicionándose ellos mismos en el lado de los adoptantes tardíos. Zbaracki (1998) se rinde a la teoría institucional al describir el proceso mediante el cual el "valor retórico" de algo como TQM finalmente suplanta su valor técnico. En consecuencia, los gerentes usarán "el valor retórico de TQM" para ganar legitimidad sin afectar el núcleo técnico-operativo de la empresa. Para Kennedy y Fiss (2009), esta doble motivación en la implantación de las prácticas de TQM en los hospitales estadounidenses dependían de la medida en que los hospitales eran adoptantes iniciales o tardíos.

En contra de esta posición, Dirsmith, Fogarty y Gupta (2000) sostienen que las presiones institucionales incitan a las empresas a adoptar tanto prácticas burocráticas simbólicas como prácticas instrumentales, aunque esta relación es débil. Otros autores han intentado demostrar que no existe tal desacoplamiento en el caso de la implantación de TQM, lo que es compatible, en mayor o menor medida, con ambas pretensiones. Por lo tanto, están dialécticamente relacionadas y constituyen conjuntamente el proceso de difusión, al tiempo que se refuerzan mutuamente al evidenciar mecanismos de gestión que reconcilian ambas necesidades (Nohria y Green, 1996; Dirsmith, Fogarty, y Gupta, 2000; Lawton, McKevitt y Millar, 2000). Siguiendo a Hoque y Alam (1999), el compromiso con la gestión de la calidad buscará dar una respuesta tanto a las fuerzas institucionales como a la necesidad interna de seguir siendo competitivos y exitosos en el mercado.

Por lo tanto, podríamos estar asistiendo a una diatriba estratégica sobre el posicionamiento ejecutivo de la decisión de implementar TQM, cuestionando si la implantación contribuye más al logro de la legitimidad o a la mejora de la eficiencia; o si ambas pretensiones son factibles al mismo tiempo. Esto nos lleva a postular las siguientes hipótesis:

H2. La implantación de TQM se relaciona positivamente con la adquisición de legitimidad.

H3. La implantación de TQM se relaciona positivamente con la eficiencia.

4.2.3. Legitimidad y eficiencia. El camino hacia un rendimiento superior

Legitimidad y eficiencia, como aspiraciones de la gestión empresarial, son una consecuencia de las estructuras y prácticas de gestión adoptadas en base a la relación de la empresa con su contexto, y cuya adopción puede ayudarle a sobrevivir (Meyer y Rowan, 1977; Horne, 2016). Para visualizar tales pretensiones y ser capaz de comunicarlas a los grupos de interés, los resultados sobre el rendimiento organizacional del ajuste entre el entorno, estructura y prácticas de gestión (Dubin, 1976), se postulan como una buena medida que puede representar tanto la eficiencia en las operaciones de una empresa como una buena respuesta a la legitimidad alcanzada por el apoyo continuo de los grupos de interés (Luke, Barraket, y Eversole, 2013). Según algunos autores, el impacto de ambas orientaciones sobre el rendimiento global de la organización es considerablemente diferente.

Por una parte, se ha encontrado que las empresas que aplican prácticas de gestión estandarizadas y relacionadas con la calidad ejercen una influencia positiva en el rendimiento financiero a corto plazo (Gil y Jimenez, 2001). Por otro lado, las empresas que realizan actividades que satisfacen a sus grupos de interés obtienen apoyo y recursos a largo plazo para sobrevivir (Freeman, 1984). Nuestro trabajo intenta dilucidar el mayor impacto que cada orientación puede tener en el logro de un rendimiento empresarial superior, así como el posible impacto conjunto, contribuyendo con ello a promover el debate y sugerir nuevas líneas de investigación.

Por tanto, las empresas con alta legitimidad podrían tener un mejor acceso a recursos externos, que son esenciales para mejorar el rendimiento del negocio (Suchman, 1995), en la medida que este es un recurso que puede atraer otros recursos que son escasos en su entorno (Zimmerman y Zeitz, 2002). La literatura académica ha vinculado ampliamente la legitimidad y el rendimiento global, al ser un factor crítico que contribuye tanto al éxito como al fracaso de la organización, según esté presente o no (Díez Martín, Blanco, y Prado, 2010). Siguiendo a Díez-Martín, Blanco-González y Prado-Román (2013), las organizaciones con un alto nivel de legitimidad obtienen mejores resultados y, por tanto, establecen una relación positiva entre legitimidad y éxito organizacional, como se mostró en un estudio que fue desarrollado en una muestra formada por mutualidades de seguros españolas.

Además, según Lumpkin y Dess (1996), la orientación estratégica hacia el mercado (que está vinculada con la eficiencia y asociada con la filosofía TQM), especialmente dentro de escenarios dinámicos y competitivos, abarca características tales como la proactividad, innovación y asunción del riesgo, que conjuntamente se pueden considerar impulsores de la rentabilidad. Según Perks (1993), una empresa se considera eficiente si prueba ser rentable. Otros autores han analizado el impacto que ejerce el rendimiento TQM percibido sobre el rendimiento global (Prajogo y Sohal, 2006). De acuerdo con Lee-Ross y Ingold (1994) la aplicación de técnicas operativas de gestión que están relacionadas con la mejora de la calidad también mejoran la eficiencia de los hoteles, constituyendo una capacidad estratégica que les proporciona ventajas competitivas a través de la diferenciación y la reducción de costes.

Siguiendo el razonamiento de este estudio, observamos cómo para Guo, Tang, y Su (2014) las empresas podrían sufrir una cierta tensión entre la adopción de legitimidad y orientación al mercado para ser similares o diferentes de las demás, lo que genera el dilema de perseguir la legitimidad y eficiencia al mismo tiempo. Este autor se cuestiona si en el caso de las nuevas corporaciones chinas es posible alcanzar simultáneamente orientación al mercado y legitimidad para lograr un rendimiento superior. Guo, Tang, y Su (2014) empíricamente demuestran que cada una de las dos orientaciones contribuye al rendimiento global, sin embargo, no de una manera interactiva. Nuestro objetivo es proseguir este debate y, por lo tanto, postular que una filosofía de gestión como TQM podría pretender alcanzar ambos objetivos para aumentar el rendimiento global y, en consecuencia, contribuir a aumentar sus opciones de supervivencia. Por tanto, planteamos las siguientes hipótesis:

H4. La legitimidad, obtenida por la implantación TQM, se relaciona positivamente con el rendimiento global.

H5. La eficiencia, obtenida por la implantación TQM, se relaciona positivamente con el rendimiento global.

4.2.4. El doble papel mediador de la implantación TQM en las entre presiones institucionales y legitimidad; y entre las presiones institucionales y la eficiencia.

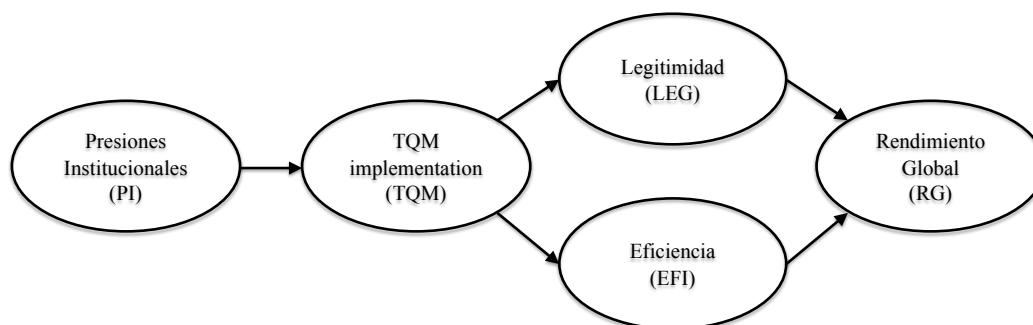
Nuestra investigación tiene suficiente apoyo para sugerir un enfoque bidireccional: por un lado, las presiones institucionales (PI) conducen a una organización hacia la implantación TQM, que a su vez le permite lograr legitimidad (LEG). Por otro lado, TQM deriva en una mejora de la eficiencia de la empresa (EFI). En este modelo, nos acercamos a la eficiencia mediante una medida del rendimiento TQM. En el primer escenario, consideramos que al agregar dos caminos directos (PI → TQM y TQM → LEG) concluimos la existencia de un enlace indirecto entre PI y LEG a través de la implantación TQM.

Análogamente, en el segundo escenario, encontramos un vínculo indirecto entre PI y EFI a través de la implantación TQM. Esta idea es consistente con los supuestos de Venkatraman (1989); Westphal et al. (1996, 1997) y Zbaracki (1998). Nuestra propuesta intenta reforzar las hipótesis que se formulan más arriba mediante la introducción de una relación de mediación doble que permite la adición de una nueva perspectiva sobre los efectos del isomorfismo, propuesto por Meyer y Rowan (1977), donde la prominencia reside en la implantación TQM de la organización, cuya función de mediación mejora y reconcilia el logro de legitimidad y eficiencia al mismo tiempo. Por tanto, planteamos las hipótesis (véase Figura 8) de la siguiente manera:

H6. La implantación TQM ejerce un efecto mediador positivo en la relación entre las presiones institucionales y la legitimidad

H7. La implantación TQM ejerce un efecto mediador positivo en la relación entre las presiones institucionales y la eficiencia.

Figura 8. Modelo de investigación e hipótesis



4.3. METODOLOGÍA Y DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

4.3.1. Recogida de datos y muestra

La base de datos que se utiliza en este estudio se basa en un conjunto de empresas españolas medianas y grandes que pertenecen a distintos sectores y son de diferentes tamaños, con distintos grados de implantación TQM. Para este fin, entre los meses de noviembre de 2015 a abril 2016, se desarrolló y remitió un cuestionario por correo electrónico a los directivos responsables de calidad de cada empresa. La encuesta fue dirigida a un total de 518 empresas, todas ellas pertenecientes al Club Excelencia en Gestión (220 empresas) y otros centros regionales de promoción de la excelencia (298 empresas) en España, obteniéndose 102 respuestas válidas, lo que constituye una tasa de respuesta del 19,7%, siendo consistente con estudios comparables que utilizan una metodología de informante clave (Felipe et al. 2016; Suárez et al. 2016).

El cuestionario comprende 8 bloques de información y está compuesto por 62 preguntas que utilizamos como elementos para el modelo de medición. El cuestionario fue diseñado sobre la base de escalas de medición previamente validadas y usadas que pueden ser encontradas en la literatura académica. Antes del cuestionario, se realizó una prueba previa con entrevistas personales a un grupo de 5 académicos y 10 ejecutivos, lo que permitió verificar la validez de los ítems, así como garantizar que los informantes serían capaces de entenderlo.

Para estimular la participación en este estudio, se prometió a los participantes un informe comparativo personalizado de cada una de las áreas abordadas en relación con los datos promedio obtenidos, como sugieren Sax, Gilmartin, y Bryant (2003). Una vez que se completó el proceso de recogida de datos y para confirmar que no existía ningún sesgo, se procedió a comparar las primeras respuestas con las últimas para asegurarse de que los encuestados no difirieron significativamente en sus respuestas. Con este fin, se formó un grupo con las respuestas de aquellos que respondieron en el primer mes y otro grupo con las respuestas del último mes. Las comparaciones de las pruebas “t de Student” que se realizaron entre las medias de los dos grupos, no encontraron diferencias significativas entre ellos.

4.3.2. Definición de las variables y medición

Para medir los constructos y variables que conforman el modelo de investigación y las dimensiones que los integran, este trabajo se basa en la metodología de la encuesta, que abarca los siguientes pasos: (i) construcción del cuestionario; (ii) muestreo de unidades individuales de una población y (iii) recopilación de datos de encuestas. Con este objetivo, se empleó un conjunto de 62 ítems, utilizando una escala tipo Likert de siete puntos, que variaba de 1 a 7 (1 = totalmente en desacuerdo, 7 = totalmente de acuerdo). Los cuestionarios suelen ser un medio preciso para la recopilación de datos cuantitativos en ciencias sociales, aunque también implican dificultades con respecto a su diseño y tasa de respuesta (Easterby-Smith, Thorpe, y Jackson, 2012).

Las presiones institucionales (PI) son un constructo de segundo orden que se compone de tres dimensiones: PC (presiones coercitivas, 4 elementos), PN (presiones normativas, 3 elementos) y PM (presiones miméticas, 4 elementos), siendo su medición una adaptación de las que fueron empleadas previamente por DiMaggio and Powell (1983), Kostova and Roth (2002) and Riquel-Ligero (2010) en el contexto institucional de la implantación TQM. El constructo de legitimidad (LEG) también se midió a través de la escala de 12 ítems utilizada por Deephouse (1996).

En cuanto al grado de implementación de TQM (TQM) como adopción isomorfa, se modeliza como un constructo de segundo orden formado por cuatro dimensiones: FCMC

(enfoque al cliente y mejora continua, 15 elementos), CDQ (compromiso de gestión con la calidad, 6 elementos), EE (capacitación y empoderamiento, 4 ítems) y B (evaluación comparativa, 4 ítems). Para medir este constructo, nos basamos en una escala de 29 ítems propuesta por Jabnoun y Sedrani (2005).

Tanto las variables eficiencia (EFI) como rendimiento global (RG) son medidas a través de una adaptación de una escala de 5 ítems que fue propuesta por Powell y Dent-Micallef (1997) y posteriormente desarrollada por Powell y Dent-Micallef (1997). En el caso de la variable eficiencia (EFI), nos hemos basado en el uso de esta escala que Powell (1995) usó para medir el rendimiento total de la gestión de la calidad porque el rendimiento de la TQM es esencialmente asumido por este autor como una medida de eficiencia imparcial.

4.3.3. Análisis de los datos

Este estudio prueba empíricamente nuestro modelo de investigación e hipótesis a través de la aplicación de modelos de mínimos cuadrados parciales (PLS), los cuáles son una técnica de los modelos de ecuaciones estructurales basados en la varianza (SEM) Roldán y Sánchez-Franco (2012). PLS permite la evaluación de la fiabilidad y validez de las medidas de los constructos teóricos y la estimación de las relaciones que se hipotetizan entre los constructos (Barroso et al., 2010).

En primer lugar, dado que la encuesta “online” se programó en términos de que todas las preguntas debían ser respondidas obligatoriamente, no tuvimos que tratar valores perdidos. Sin embargo, se llevó a cabo una exhaustiva evaluación de la estadística descriptiva, poniendo foco especialmente en el rango de valores de respuesta, asimetría y curtosis (Hair, Ringle, y Sarstedt, 2016). La mayoría de los ítems presentan un valor promedio en la parte alta de la escala Likert (es decir, entre 4 y 7) y todos los ítems alcanzan valores tan bajos como 1 y tan alto como 7, logrando así un rango de 6 en todos los indicadores. Solo uno de los indicadores (Q23) presenta estadísticas de curtosis y asimetría que superan el rango de ± 2 , lo que se considera aceptable para una distribución normal (George y Mallery, 2010).

En segundo lugar, este trabajo prueba empíricamente nuestro modelo de investigación e hipótesis mediante la aplicación de modelos “path” de mínimos cuadrados parciales (PLS), que es una técnica de modelado de ecuaciones estructurales (SEM) basada en la varianza (Roldán y Sánchez-Franco, 2012). PLS permite la evaluación de la fiabilidad y validez de las medidas de los constructos teóricos y conjuntamente con la estimación de las relaciones que se hipotetizan entre los constructos (Barroso et al., 2010).

PLS es una metodología adecuada para desarrollar investigaciones en el campo de las ciencias sociales por las siguientes razones: (i) los conjuntos de datos tienden a ser pequeños. Nuestro conjunto de datos, que comprende $n = 180$ casos, es bastante pequeño; (ii) las escalas de medición a menudo están poco desarrolladas; (iii) los datos a menudo no se distribuyen normalmente; (iv) hay una gran presencia de datos ordinales y categóricos; y (v) el enfoque tiende a ser más en la predicción de los constructos dependientes que en la confirmación y la bondad de ajuste de los modelos (Roldán y Sánchez-Franco, 2012). Confiamos en el uso del software SmartPLS 3.0 para evaluar los modelos de medición y estructural, respectivamente (Ringle et al., 2015).

4.4. RESULTADOS

Los modelos PLS se evalúan mediante dos pasos, que son los siguientes: (i) verificación de la fiabilidad / validez del modelo de medición y (ii) la evaluación de la significación de los caminos (relaciones entre constructos) dentro del modelo estructural.

4.4.1. El modelo de medición

La evaluación del modelo de medición muestra resultados satisfactorios. Primero los indicadores cumplen con el requisito de fiabilidad de los ítems individuales debido a que sus cargas son, en general, mayores que 0,707 (Tabla 11), y solo algunas de las cargas están ligeramente por debajo de este nivel crítico. Sin embargo, decidimos mantenerlos para apoyar la validez del contenido de la escala.

Tabla 11. Fiabilidad de los ítems individuales

	Cargas externas				
	PI	TQM	LEG	EFI	RG
PC	0,781				
PN	0,863				
PM	0,714				
FCMC		0,908			
CDQ		0,877			
EE		0,869			
B		0,778			
Q12			0,614		
Q13			0,728		
Q14			0,649		
Q15			0,848		
Q16			0,829		
Q17			0,731		
Q18			0,732		
Q19			0,806		
Q20			0,736		
Q21			0,731		
Q22			0,818		
Q23			0,676		
Q81				0,940	
Q82				0,931	
Q83				0,917	
Q84				0,925	
Q85				0,926	
Q76					0,830
Q77					0,877
Q78					0,848
Q79					0,909
Q80					0,893

En segundo lugar, todos los constructos reflectivos cumplen los requisitos de fiabilidad de constructo porque su Alpha de Cronbach, el indicador de Dijkstra-Henseler (Rho_A) y las fiabilidades compuestas (CR) son mayores que 0,7. En tercer lugar, estas variables latentes también alcanzan validez convergente porque su varianza extraída media (AVE) supera el umbral de 0,5. Por último, la Tabla 12 revela que todas las variables logran validez discriminante siguiendo los criterios de Fornell-Larcker y HTMT (Henseler, Ringle, y Sarstedt, 2015).

Tabla 12. Fiabilidad de los constructos, validez convergente y discriminante

Construct Reliability and Validity					
	Alpha de Cronbach	Rho_A	Fiabilidades Compuestas	Varianza Extraída Media (AVE)	
IP	0,698	0,720	0,832	0,624	
TQM	0,927	0,937	0,936	0,552	
LEG	0,921	0,925	0,941	0,760	
EFF	0,881	0,884	0,919	0,739	
OP	0,959	0,972	0,969	0,861	
Validez Discriminante: Criterio Fornell-Larcker					
	PI	TQM	LEG	EFI	RG
PI	0,790				
TQM	0,742	0,743			
LEG	0,367	0,360	0,872		
EFI	0,700	0,654	0,569	0,860	
RG	0,677	0,604	0,606	0,781	0,928
Validez Discriminante: Ratio de Heterotrait-Monotrait (HTMT)					
	PI	TQM	LEG	EFi	RG
PI					
TQM	0,878				
LEG	0,447	0,363			
EFI	0,884	0,673	0,628		
RG	0,814	0,605	0,639	0,848	

Notas: Rho_A: indicador de Dijkstra-Henseler; AVE: varianza extraída media. Criterio de Fornell-Larcker: Los elementos de la diagonal (en negrita) son la raíz cuadrada de la varianza compartida entre los constructos y sus medidas (AVE). Para la validez discriminante, los elementos de la diagonal deberían ser mayores que los elementos de fuera de la diagonal. Los elementos fuera de la diagonal son las correlaciones entre los constructos. El criterio del Ratio de Heterotrait-Monotrait (HTMT) debe estar por debajo del umbral de 0,85 (Kline, 2015).

4.4.2. El modelo estructural

Siguiendo a Hair et al. (2014), la técnica de remuestreo (5.000 remuestras) se emplea para generar los errores estándar y t-estadísticas, que permite la evaluación de la significación estadística de las relaciones que son consideradas dentro de los dos modelos de investigación. La Tabla 13 incluye los principales parámetros que se obtienen para el modelo estructural en estudio en la evaluación estructural. El coeficiente de determinación (R^2) es el criterio principal para la varianza explicada, que se muestra en el constructo dependiente, ya que los coeficientes de los caminos son representados claramente en los modelos considerados. Estos resultados confirman que los modelos tienen una relevancia predictiva aceptable para los constructos endógenos -TQM, LEG, EFI y RG. Los resultados del análisis PLS revelan que se encuentra soporte para cuatro de las cinco relaciones hipotetizadas. Por lo tanto, los resultados del modelo estructural, como se muestra en la Tabla 13, proporcionan evidencia para sustentar las hipótesis H1 (0,702 ***; $t = 9,778$), H2 (0,654 ***; $t = 12,197$), H3 (0,781 ***; $t = 16,419$) y H5 (0,609 ***; $t = 6,006$). Sin embargo, encontramos que no hay evidencia estadística para apoyar H4 (0,006 ns; $t = 0,055$).

Tabla 13. Resultados del modelo estructural

Relaciones	Modelo Estructural			
	Path coefficient	t-statistic	Sesgo corregido al 95% de IC	p-value
			R^2 TQM = 0,491	
			R^2 LEG = 0,428	
			R^2 EFI = 0,610	
			R^2 RG = 0,367	
H1: PI→TQM	0,702***	9,778	[0,560; 0,796]	0,000
H2: TQM→LEG	0,654***	12,197	[0,567; 0,742]	0,000
H3: TQM→EFI	0,781***	16,419	[0,695; 0,849]	0,000
H4: LEG→RG	0,006 ns	0,055	[-0,174; 0,169]	0,478
H5: EFI→RG	0,609***	6,006	[0,446; 0,778]	0,000

Note: Bootstrapping 95% confidence intervals bias corrected in square brackets (based on $n = 5000$ subsamples). *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$ (based on $t(4999)$, one-tailed test). $t(0,05; 4999) = 1,645$; $t(0,01; 4999) = 2,327$; $t(0,001; 4999) = 3,092$; ns = not significant.

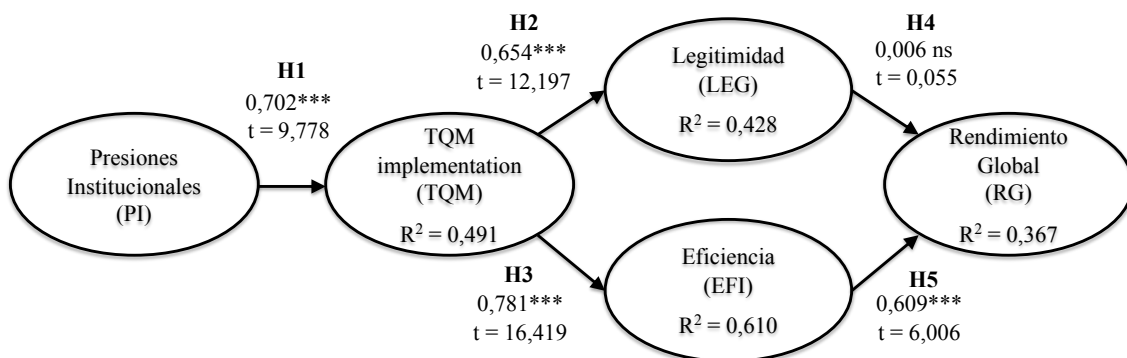
Los caminos directos PI-TQM, TQM-LEG y TQM-EFI son positivos y significativos. Sin embargo, esta es una condición necesaria pero no suficiente para un efecto indirecto de PI en LEG y EFI a través de TQM (es decir, el papel mediador de TQM: H6 y H7). En consecuencia, esta investigación prueba si el efecto indirecto también es significativo (ver Tabla 14). Este estudio utiliza el análisis PLS para generar intervalos de confianza al 95% mediante la técnica bootstrap para la corrección de errores para los efectos indirectos. La ausencia de cero en el intervalo para un efecto indirecto significa que esta relación mediada es significativamente diferente de cero con un nivel de confianza del 95%. Por lo tanto, en principio, hay apoyo para H6 y H7 debido a los efectos indirectos significativos (Tabla 14, Figura 9).

Tabla 14. Resultados de los efectos indirectos

Relaciones	Coefficientes "Path"	T de Student	Intervalos de confianza 95%	p-value
H6: PI → LEG	0,458***	5,966	[0,327; 0,579]	0,000
H7: PI → EFI	0,547***	6,932	[0,404; 0,661]	0,000

Note: Bootstrapping 95% confidence intervals bias corrected in square brackets (based on n = 5000 subsamples). ***p < 0,001; **p < .01; *p < 0,05 (based on t(4999). one-tailed test). t(0,05; 4999) = 1,645; t(0,01; 4999) = 2,327; t(0,001; 4999) = 3,092; ns = not significant.

Figura 9. Modelo estructural



H6 (PI → TQM → LEG): 0,458***; t = 5,966

H7 (PI → TQM → EFI): 0,547***; t = 6,032

4.5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Esta investigación se enmarca entre dos paradigmas teóricos - institucionalismo organizacional y la visión de la empresa basada en los recursos y las capacidades-. Desde que el trabajo fundamental de Weber (1968) asocia el cambio organizacional con la búsqueda de eficiencia y competitividad en el mercado, ha surgido una gran cantidad de investigación que se ha enmarcado en el contexto de las dos teorías mencionadas anteriormente (Dowling y Pfeffer, 1975; Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983; Barney, 1991; Grant, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Peteraf, 1993; Deephouse, 1996; Prahalad y Hamel, 2006). Este cuerpo de literatura diversa no es concluyente sobre si las organizaciones cambian sus estructuras formales y prácticas de gestión sobre la base de presiones institucionales para buscar legitimidad o si tales acciones son el resultado de la búsqueda de la eficiencia (Meyer y Rowan, 1977; Tolbert y Zucker, 1983; Westphal, Gulati, y Shortell, 1997). Esta lucha entre la legitimidad y la eficiencia ha sido ampliamente estudiada e incluso concretada en la práctica de gestión y filosofía TQM. Sin embargo, no está claro en cuanto a cómo estos dos objetivos podrían abordarse simultáneamente.

Sin embargo, el impacto que la implantación TQM podría tener sobre el rendimiento global en una organización también se ha estudiado ampliamente (Guo, Tang, y Su, 2014). Sin embargo, nosotros no hemos encontrado ningún estudio que evalúe conjuntamente las relaciones entre estas tres variables: LEG, EFI y RG. Por lo tanto, proponemos un metamodelo con el objetivo de contribuir al cierre de este gap en la literatura académica al proporcionar evidencia empírica en una muestra multisectorial. Con este propósito, el estudio aborda estas deficiencias explicando empíricamente las relaciones directas entre las variables que dan forma al modelo propuesto. Posteriormente, examinamos el rol de mediación de la implantación TQM sobre las relaciones presiones institucionales-legitimidad y presiones institucionales-eficiencia.

Nuestros resultados empíricos revelan que todas las relaciones directas que se hipotetizan entre los constructos (H1 a H5) son positivas y significativas con la excepción de H4. Estos hallazgos empíricos positivos son consistentes con otros estudios previos que han encontrado una relación positiva entre PI y TQM -H1- (Hoque y Alam, 1999; Zsidisin, Melnyk, y Ragatz, 2005; Yang, 2007; Delmas y Toffel, 2008; Zhang et al., 2015), así

como entre TQM y LEG -H2- (Westphal, Gulati, y Shortell, 1996, 1997; Kennedy y Fiss, 2009) y entre TQM y EFI -H3- (Nohria y Green, 1996; Dirsmith, Fogarty, y Gupta, 2000). Las dos últimas hipótesis están alineadas con la idea abordada por Hoque y Alam (1999), que sugiere que el compromiso con la gestión de calidad buscará dar una respuesta tanto a las fuerzas institucionales como a la necesidad interna de seguir siendo competitivos y tener éxito en el mercado. Además, encontramos apoyo para las relaciones indirectas que son hipotetizadas en el modelo -H6, H7-, siendo éste un enfoque novedoso que no se ha abordado previamente.

Estos resultados refuerzan el efecto de mediación dual que ejerce la Implantación TQM sobre las relaciones entre las presiones institucionales y el logro de legitimidad y eficiencia. Las relaciones que se derivan de ambos efectos de mediación y la configuración del rendimiento global de la empresa también han sido exploradas con el objetivo de encontrar implicaciones teóricas e implicaciones para la gestión. Aunque encontramos soporte para la relación entre eficiencia-rendimiento global -H5-, en línea con Prajogo y Sohal (2006), la relación entre la legitimidad y el rendimiento global no es significativa -H4. Por lo tanto, este estudio no concluye el debate sobre si la legitimidad es un claro impulsor del rendimiento global. Este resultado está en línea con los anteriores estudios que han mostrado resultados no concluyentes con respecto a esta relación.

Concretamente, estos estudios han tratado la relación entre la legitimidad y el rendimiento financiero (como una de las variables del rendimiento global) como una variable antecedente y una variable resultado -una relación recursiva- (Galaskiewicz, 1985; Ashforth y Gibbs, 1990; Fombrun y Shanley, 1990; Oliver, 1990; Suchman, 1995), y los resultados han sido poco concluyente. Estas ideas están en línea con la falta de un marco teórico claro de cuáles son las medidas más apropiadas para su análisis, según lo observado por Sabate y Puente (2003).

El rechazo de la hipótesis 4 merece ser analizado en profundidad. En primer lugar, existe unanimidad entre los teóricos del institucionalismo sobre el hecho de que el isomorfismo beneficia a las empresas en algunos aspectos particulares, ya que "evita la confusión, las hace inteligibles, las legitima, les da fondos y evita las sanciones estatales coercitivas" (Donaldson, 1995, p.125). Concretamente, a menudo se argumenta que el isomorfismo tiene un impacto positivo en lo que se llama el desempeño simbólico de las

organizaciones, es decir, el grado en que conduce a evaluaciones positivas percibidas por la sociedad (Heugens y Lander, 2009). Tal tipo de desempeño por lo general se ajusta a la noción de legitimidad organizacional. Sin embargo, aún no está claro si el isomorfismo ejerce un impacto positivo en el desempeño sustantivo de las organizaciones, es decir, su capacidad para producir ganancias basadas en los beneficios o en aumentos de la cuota de mercado, según Heugens y Lander (2009). Esta reflexión está en línea con varios académicos que perciben un desequilibrio manifiesto entre la legitimidad y el desempeño sustantivo (Meyer y Rowan, 1977; Heugens y Lander, 2009).

Una segunda razón que podría explicar el rechazo de H4 podría estar relacionada con el hecho de que los grupos de interés internos de la organización pueden tener unas expectativas más altas sobre el nivel de legitimidad de su empresa que grupos de interés externos como los clientes, lo que podría llevar a no alcanzar un rendimiento superior. Esto está en línea con la teoría de la expectativa de la motivación, que argumenta que los empleados podrían enfatizar las evaluaciones personales del entorno, las acciones y los comportamientos como consecuencia de sus propias expectativas (Purvis, Zagenczyk, y McCray, 2015).

Finalmente, otra razón posible que subyace al incumplimiento del H4 podría ser el hecho de que la imagen corporativa de una empresa y la posterior legitimidad que proporciona esta imagen tiende a tener un efecto retardado (a largo plazo) debido a la existencia de retrasos con respecto a la obtención del rendimiento. Precisamente, algunos críticos de TQM hacen una descripción sobre la falta de beneficios inmediatos (Reed, Lemak, y Montgomery, 1996).

En consecuencia, la influencia que la legitimidad puede ejercer sobre RG podría no observarse en un estudio de investigación transversal como el que es utilizado en este capítulo. En consecuencia, entendemos que el debate aún está abierto. Esto implica que debemos avanzar con nuevos modelos de investigación que introduzcan el efecto de un mayor número de variables de control o un diseño de investigación diferente (por ejemplo, un análisis longitudinal).

La principal novedad de este trabajo radica en proponer la coexistencia de legitimidad y eficiencia como resultado de la implantación isomorfa de TQM, destacando el papel mediador que ejerce la implantación TQM en ambas relaciones (PI-LEG y PI-EFI). Del mismo modo, observamos la prominencia de la eficiencia sobre la legitimidad como impulsor del rendimiento global.

Este estudio tiene ciertas implicaciones para la gestión. Dada la importancia de la implantación de TQM como una filosofía de gestión, podríamos trabajar en ciertos aspectos fundamentales en los que se basa el éxito de la implantación TQM. Por ejemplo, la orientación al cliente y la mejora continua, el compromiso de la Alta Dirección con la calidad y la firmeza de las inversiones en capacitación y delegación son poderosos impulsores del éxito de la implantación TQM y, por lo tanto, del logro de la eficiencia y la legitimidad. Aunque el nivel de eficiencia tiende a ser un objetivo apremiante a corto plazo para la mayoría de las empresas, las organizaciones no deben subestimar la importancia de la imagen corporativa percibida por los diferentes grupos de interés porque la mejora de la legitimidad también puede conducir a la mejora posterior del rendimiento global.

No encontramos evidencia empírica para apoyar H4-la legitimidad está positivamente relacionada con el rendimiento global-. De haberlo hecho habríamos podido contribuir a poner fin al debate existente en la literatura sobre este tema. Por lo tanto, podemos concluir que se necesita más investigación para cerrar este gap. La primera área de investigación es el tiempo de adopción que es necesario para lograr el doble objetivo de legitimidad y eficiencia. En segundo lugar, un análisis en otros países puede llevar a conclusiones para reforzar nuestro estudio o quizás a mantener el debate. En tercer lugar, se necesita un análisis longitudinal que permita un contraste de la evolución que siguen las organizaciones en nuestra muestra después de unos pocos años. Finalmente, un estudio comparativo que use análisis multigrupo puede arrojar interesantes ideas sobre diferencias sectoriales, geográficas o de tamaño.

CAPÍTULO 5

EXCELENCIA E INSTITUCIONALIZACIÓN. UN MODELO CONCEPTUAL

CAPÍTULO 5: EXCELENCIA E INSTITUCIONALIZACIÓN. UN MODELO CONCEPTUAL

A partir del capítulo 5 de esta tesis se ha derivado la siguiente publicación:

Carmona-Márquez, F. J., Díez-de Castro, E. P., Vázquez-Sánchez, A. E., & Leal-Rodríguez, A. L. (2015). Excellence and Organizational Institutionalization: A Conceptual Model. In Achieving Competitive Advantage through Quality Management (pp. 49-73). Springer, Cham.

ISBN 978-3-319-17250-7

ISBN 978-3-319-17251-4 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-319-17251-4

Library of Congress Control Number: 2015941273

Springer Cham Heidelberg New York Dordrecht London

Springer International Publishing Switzerland 2015

5.1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de la supervivencia se presenta a menudo entre las empresas como un reflejo de la lógica darwinista, donde las organizaciones que logran el éxito sobreviven y las que no, mueren (Johnson, Price, y Van Vugt, 2013). La gestión del cambio es uno de los caminos que las organizaciones siguen como un proceso de transformación con el objetivo de sobrevivir dentro del entorno actualmente complejo. Este proceso de transformación requiere aplicar mecanismos y prácticas como la innovación, diversificación de productos y servicios, aprendizaje, mentalidad de mejora continua, entre otros (Covin y Slevin, 1989; Ramanujam y Varadarajan, 1989; Chreim, 2006; Kohnen, 2006; Christensen, 2013), estando orientados a maximizar los beneficios y minimizar las interferencias en las empresas (Kotter, 2011; Kazmi y Naarananoja, 2013).

Sin embargo, este proceso de transformación va más allá de la línea final de la cuenta de resultados. Se va más allá de la mera maximización del beneficio (Band, Scanlan, y Tustin, 1994). De hecho, su origen se puede encontrar en la confluencia de un conjunto de motivaciones gerenciales que significa trascender el resultado económico. Su objetivo es satisfacer de forma responsable las necesidades de los grupos de interés en un entorno caracterizado por la globalización, la conciencia social y la sostenibilidad. De esta manera, se obtiene un reconocimiento favorable que conduce a la legitimidad (Walker y McCarthy, 2010).

Dentro del marco de la teoría institucional, este proceso de transformación y modernización lleva a las organizaciones a evolucionar de una visión tradicional de las mismas a su conversión en instituciones Selznick (1957) (Figura 10). Ackoff (1988) considera a las instituciones como organismos que, además de lograr legitimidad, presentan una serie de rasgos y características que les son exclusivas y las distinguen de otras organizaciones, teniendo sus raíces en diversas iniciativas tales como la responsabilidad social corporativa (RSC), la reputación organizacional, la teoría ambiental y el enfoque del triple balance, entre otras; mucho más allá de la mera dimensión económica. Aunque hay muchas iniciativas que impulsan la institucionalización, no hemos encontrado en la literatura académica pautas concretas así como un modelo global que permita a las empresas y demás organizaciones aplicar sistémicamente un conjunto de procesos orientados a lograr la institucionalización.

Figura 10. Evolución de las organizaciones que trascienden hacia la institucionalización



Fuente: Elaboración propia a partir de Selznick (1957)

El deseo de ofrecer una respuesta a esta necesidad nos ha llevado a considerar que las organizaciones que aplican el modelo de excelencia EFQM comparten ciertas similitudes con los rasgos que caracterizan a las instituciones. Por lo tanto, pudiera establecerse una conexión real entre la teoría TQM y el Institucionalismo. En este sentido, nuestro trabajo sugiere que la sistemática propuesta por el modelo EFQM puede ser una ruta para ser aplicada por las organizaciones en su camino hacia la institucionalización (Figura 10).

El capítulo está estructurado de la siguiente manera: la Sección 5.2. presenta un marco teórico que implica una revisión de la literatura académica y concluye ofreciendo un modelo conceptual y proposiciones; La Sección 5.3. muestra las conclusiones extraídas de este trabajo, así como una reflexión sobre nuevas líneas de investigación.

5.2. MARCO CONCEPTUAL

5.2.1. Las organizaciones y la teoría institucional

El comportamiento de las organizaciones se ha desarrollado dentro del marco de la teoría organizacional, destacando el llamado nuevo institucionalismo, poniendo el foco en la perspectiva institucional de las organizaciones (Carroll, Goodstein, y Gyenes, 1988) como un marco para el desarrollo de las relaciones y el comportamiento de la organización, así como para proporcionar explicaciones diversas sobre los procesos por los cuales las instituciones se originan y cambian. Los fundamentos principales sobre esta corriente fueron establecidos por Meyer y Rowan (1977) y Zucker (1977).

Scott (1995, p.33) define las instituciones como "estructuras y actividades cognitivas, normativas y regulatorias que proporcionan estabilidad y significado al comportamiento social, ... son transportadas por varios portadores -cultura, estructuras y rutinas- y operan en múltiples niveles de jurisdicción".

Por lo tanto, las consecuencias del comportamiento institucional de las organizaciones que siguen reglas institucionalizadas les permite adquirir legitimidad y mejorar sus perspectivas de supervivencia (Powell, 1991). El análisis organizacional pone el foco en la legitimidad cuando se trata de querer comprender la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones (Meyer y Rowan, 1977; Zucker, 1987). Para Suchman (1995, p.574), "La legitimidad es una percepción o suposición generalizada de que las acciones de una entidad son deseables o apropiadas dentro de un sistema de normas, valores, creencias y definiciones socialmente construido". Por tanto, la generación de una percepción de la credibilidad y la conveniencia de las organizaciones legítimas hace que se perciban como más predecibles, confiables y equilibradas (Suchman, 1995). Esto se convierte en un factor crítico de éxito que favorece su acceso a los recursos necesarios para alcanzar nuevos mercados, crecimiento y sostenibilidad a largo plazo (Suchman, 1995; Brown, 1998; Hunt y Aldrich, 1996; Zimmerman y Zeitz, 2002).

5.2.2. Los rasgos institucionales²

Ciertamente, una institución es una organización que obtiene legitimidad, pero también es una organización que se ha transformado a través de un proceso (institucionalización) y ha adquirido un conjunto de características. Estas características se pueden encontrar, definir y medir dentro de la institución. Por lo tanto, dentro del marco de la teoría institucional y sobre la base de una revisión exhaustiva de la literatura académica, identificamos las características que son inherentes a las instituciones y que las definen:

Ya en los años 60, en la sociedad norteamericana, se puso de manifiesto que para gestionar adecuadamente una organización era capital comprender las preocupaciones de

² En el capítulo 2 de esta tesis se realiza una profunda revisión bibliográfica de cada uno de los rasgos institucionales identificados. En este capítulo 5 hacemos una breve descripción de cada uno de ellos al objeto de situarlos en el contexto de la investigación.

sus grupos de interés ("Stakeholder"), de manera que ayudara a la dirección a desarrollar estrategias comerciales que fueran acordes a estas necesidades y crearan valor para ellos (Freeman y McVea, 2001; Carroll y Shabana, 2010; Bowie, 2012). La legitimación de estas acciones contribuiría al éxito de la organización a largo plazo. En este sentido, un rasgo que desataca es que:

1. Las instituciones atienden las necesidades de sus grupos de interés

Esta búsqueda del éxito de la organización a largo plazo es lo que les lleva a poner el foco en atender a sus "stakeholders", lo cual genera unas expectativas en estos Carroll (1979; 1991) que conlleva una serie de deberes sociales que la organización ha de desempeñar y que van más allá del cumplimiento de la legalidad o de los objetivos económicos (Freeman, 1984); ello da lugar al concepto de responsabilidad social corporativa (Bowen, 1953), en la que adicional a esta conciencia y compromiso social a desarrollar ha de cumplir con la gestión eficiente de los recursos. Por ello, una característica común es que:

2. Las instituciones realizan una gestión responsable

Este papel de responsabilidad social y económica que las instituciones ejercen ha de rezumar valores en sintonía con la defensa de los derechos humanos y la justicia social. Este rol que inicialmente fue asignado al sector público, ha ido derivándose hacia las instituciones, como una manera de reconciliar los intereses organizacionales con las demandas de la sociedad civil (Seppala, 2009), con la que, adicionalmente están alineadas iniciativas como el Pacto Social, enraizado con el concepto de justicia social (Rawls, 1971; Sen, 1993,1999). Por Ello, es propio encontrar que:

3. Las instituciones promueven los derechos humanos y el respeto por la justicia social

Las acciones que llevan a cabo las organizaciones así como los valores que profesan, son señas de identidad que en la medida en la que sean socialmente reconocidas y aceptadas les proveerán de legitimidad (Perrow, 1961; Honneth y Farrell, 1997). El mantenimiento a lo largo del tiempo de esta forma de proceder es la base para la construcción de la

reputación y el reconocimiento social por parte de los “stakeholders” (Fombrun, Gardberg, y Sever, 2000). Por este motivo es de destacar que:

4. Las instituciones realizan una labor reconocida por sus grupos de interés

En línea con lo anterior, es importante señalar que algo que precisamente caracteriza a las instituciones en su proceder habitual es la estabilidad y previsibilidad de sus comportamientos, socialmente aceptados (Scott, 1995; Greif, 2006), a través de reglas formales, normas y creencias. De su observancia y cumplimiento a lo largo del tiempo se derivan prácticas consistentes a la vez que responsables y alineadas con las expectativas de sus grupos de interés (Jiménez Valencia, 2003). Este desempeño es llevado a cabo gracias a que:

5. Las instituciones poseen reglas y rutinas de comportamiento

Pasados los años 70 fueron las instituciones las que tomaron el relevo de países socialmente responsables para defender y facilitar el bienestar social (Cuesta González y Valor Martínez, 2003), asumiendo con ello un deber ético de devolver a la sociedad, por esta vía, las oportunidades y recursos que esta tradicionalmente les ha brindado. Esta conducta ética tiene como alcance a todos sus grupos de interés (Brønn y Vidaver-Cohen, 2009; Carroll y Shabana, 2010), destacando porque:

6. Las instituciones muestran una conducta ética

En la mayoría de los rasgos enunciados anteriormente, subyace el concepto de legitimidad, como una de las caras del prisma que constituye el proceso de institucionalización y, en sí, el concepto de institución. En este sentido, las instituciones están comprometidas con el soporte normativo, el alineamiento cultural y la consonancia con las reglas y leyes pertinentes. Para Scott (1995) estas son las reglas definitorias de lo que denomina como la legitimidad de una organización. Por lo tanto:

7. Las instituciones están comprometidas con la regulación

Las instituciones, como hemos visto a lo largo de este trabajo, son responsables y tienen en consideración las demandas y necesidad de sus grupos de interés. Este hecho les lleva a ser ágiles y proactivas en su respuesta estratégica hacia el cambio (Ullmann, 1985), manejando situaciones de orden y desorden permanentemente, y con respuestas adecuadas a dichos cambios que les permita alinearse con sus “stakeholders” y en consecuencia sobrevivir (Burnes, 2005). Por ello:

8. Las instituciones gestionan los cambios adecuadamente

Uno de los cambios de mayor impacto que está viviendo la sociedad es el de la preocupación y conciencia de respeto por el medioambiente y el desarrollo de la sociedad, incorporándolo una gran parte de las organizaciones a su estrategia corporativa, demostrando un sentido moral, preocupación por los demás y una amplia visión sobre el futuro del planeta (Gibson 2012, p.23). En este sentido:

9. Las instituciones fomentan los impactos positivos sobre el medioambiente

En el contexto de la responsabilidad institucional es donde los empleados ejercen un rol de protagonismo lo cual conlleva unas implicaciones estratégicas y de futuro para la supervivencia de la organización. Así, tener en consideración los intereses de sus empleados para facilitar y promover tanto el entorno laboral, la conciliación con la vida personal como la capacitación, son perspectivas que las organizaciones incorporan en su gestión y que tratan de alinear con los objetivos de la organización. Una actuación responsable en materia de recursos humanos permitirá el logro conjunto de los objetivos estratégicos de la organización, la satisfacción y motivación de los empleados así como el desempeño global (Devanna, Fombrun, y Tichy, 1981; Vakola y Nikolaou, 2005; Turker, 2009; Pfeffer, 2010). Por lo tanto, se observa que:

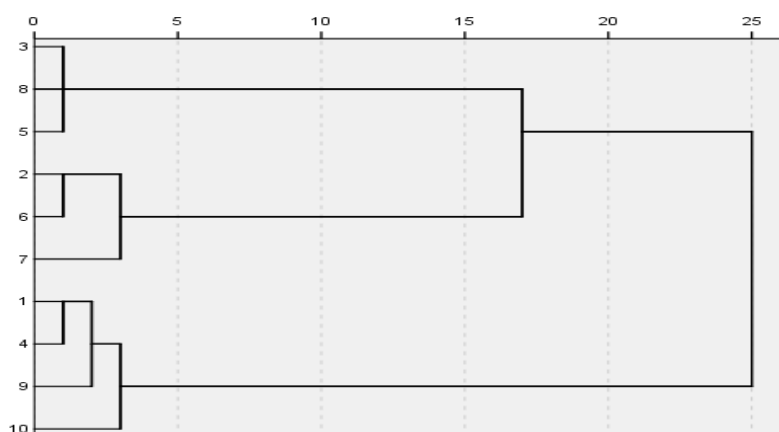
10. Las instituciones fomentan los impactos positivos sobre sus empleados

Para poder hacer operativos estos diez rasgos en el contexto del objetivo de nuestra investigación, hemos procedido a realizar una agrupación de estos a partir de conocimiento experto y definición de mapas conceptuales. En el siguiente apartado abordamos todo el proceso.

5.2.3. Agrupación de los rasgos institucionales. Metodología

La identificación de algunos constructos que combinan las características identificadas facilitará su articulación y operatividad (Trochim, 1989a). Con este objetivo, aplicamos un análisis estadístico confirmatorio multivariante: análisis clúster o de conglomerados jerárquicos. Este procedimiento identifica grupos relativamente homogéneos de casos (o variables) a partir de ciertas características seleccionadas, utilizando el algoritmo jerárquico acumulativo de Ward (Aldenderfer y Blashfield, 1984). Comienza con cada caso (o variable) en un conglomerado separado y combina clústeres hasta que solo queda uno. Al final, obtenemos un resultado gráfico (dendograma), que permite observar cómo se agrupan las variables (o casos) en grupos con elevada cohesión interna: Esto nos permite definir los constructos que ayudan a hacerlo operativo.

Figura 11. Dendograma: combinación de clústeres de distancias reescalables



Fuente: Elaboración propia a partir de conocimiento experto

Para llevar a cabo el proceso de análisis de conglomerados, aplicamos la técnica conocida como “Concept Mapping” (Trochim, 1989a) a partir de la intervención de un panel de cinco expertos con currículos reconocidos en el área de excelencia en gestión y planificación estratégica. Todos ellos son miembros del "Club de Excelencia en Gestión"

en España y socios de la fundación EFQM. Tienen una amplia y probada experiencia en organizaciones excelentes, una reputación reconocida y prestigio internacional. La formación de grupos se llevó a cabo en el mes de abril de 2013. A partir del procesamiento de información utilizando software estadístico (SPSS v.20), identificamos clústeres en el dendograma y se etiquetaron de acuerdo con la interpretación de constructos de conocimiento experto (Trochim, 1993).

Las conclusiones principales que se derivan del análisis de conglomerados son las siguientes:

- a) En general los datos son muy homogéneos ya que la mayoría de las observaciones quedan a una distancia inferior a cinco, no existiendo grandes diferencias entre todas ellas.
- b) Las observaciones más cercanas entre sí, y próximas a cero, son 3, 8 y 5 de una parte y formando un claro clúster; las observaciones 2 y 6, así como las observaciones 1 y 4 encontrado en cada uno de los grupos una gran similitud.
- c) Del dendograma se desprende la formación de tres claros clústeres que redefinimos como constructos a partir de su interpretación según la composición de rasgos institucionales que los forman.
- d) Cada clúster tiene una ponderación, en base a la que cada uno de los rasgos que la conforman le confiere, permitiendo jerarquizar a cada uno de los constructos como vemos en la siguiente ilustración:

Tabla 15. Composición de clústeres

CLÚSTERES	DENOMINACION DE CLÚSTER	PONDERACIÓN CLÚSTERES	AGRUPAMIENTO DE RASGOS POR CLÚSTER
Clúster 1	Satisfacción de las necesidades y expectativas de los grupos de interés de la organización (SNYE)	4,250	01: Atienden las necesidades de sus grupos de interés 04: Realizan una labor reconocida por sus grupos de interés 09: Fomentan los impactos positivos sobre el medio ambiente 10: Fomentan los impactos positivos sobre los empleados
Clúster 2	Gestión inspirada en los principios de legalidad y moralidad (GLM)	3,933	02: Realizan una labor responsable 06: Muestran una conducta ética 07: Están comprometidas con la regulación
Clúster 3	Liderazgo basado en la visión e integridad (LVI)	3,600	03: Promueven los derechos humanos y el respeto por la justicia social 05: Poseen reglas y rutinas de comportamiento 08: Gestionan los cambios adecuadamente

Fuente: Elaboración propia a partir de conocimiento experto

Los constructos que surgen del análisis clúster son los siguientes:

Constructo 1. Satisfacción de las necesidades y expectativas de los grupos de interés (SNYE).

Es el clúster de mayor ponderación entre los identificados y está formado por rasgos que ponen el foco en la figura de sus principales grupos de interés y en la satisfacción de sus necesidades y expectativas, al tiempo que promueven y son proactivos para provocar impactos positivos tanto en sus empleados como en el medio ambiente, en el ejercicio de sus acciones (ver Tabla 15).

Para sobrevivir a largo plazo, las organizaciones deben satisfacer una amplia gama de intereses que deben ser equilibrados. Estos van desde la prosperidad económica a una preocupación por las personas, el medio ambiente y la sociedad. Esta gestión conducirá a la sostenibilidad organizacional si se enfoca en maximizar la calidad de los productos y servicios de la organización para los clientes, y apunta a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los otros grupos de interés (Freeman, 1984; Wheeler y Sillanpaa, 1997; Wreder, Johansson, y Garvare, 2009).

Constructo 2. Realizan una gestión basada en los principios de legalidad y moralidad (GLM).

Es el segundo constructo de mayor relevancia. Los rasgos que los componen (ver Tabla 15) aluden a un tipo de gestión basada en los principios de legalidad y moralidad en el ejercicio responsable de su actividad para con la organización y la sociedad

Según Carroll (1987), la gestión moral se esfuerza por ser ética tanto en sus aspectos reguladores de la conducta profesional, los objetivos, la ley de orientación y en su estrategia general de gestión. Por lo tanto, no solo busca la gestión responsable de oportunidades para los negocios, sino también la legalidad y la moralidad.

Constructo 3. Tienen una visión y un liderazgo basado en la integridad (LVI).

Los rasgos que los componen (ver Tabla 15) denotan las características de un liderazgo en la organización centrado en la gestión del cambio apoyado en el ejercicio de su actividad de manera responsable e íntegra, tanto en el desempeño de tareas como en la actitud hacia las personas, preservando y promoviendo tanto los derechos humanos como la justicia social dentro y fuera de la organización.

Un liderazgo proactivo impulsará a la organización hacia sus objetivos, tomando decisiones y gestionando el cambio de forma adecuada (Ullmann, 1985; Burnes, 2005). Canalizará a la organización hacia actividades que desarrollen la anticipación de problemas, la observación de nuevas oportunidades comerciales y el uso de múltiples fuentes de información. De esta forma, podrá generar nuevas iniciativas (Husillos y Álvarez-Gil, 2008). La responsabilidad y la presencia de valores como la ética, el desarrollo de capacidades o los conceptos de justicia y respeto por los derechos humanos (Sen, 1985; Nussbaum, 2003) son la parte esencial de sus actuaciones (Freeman y Auster, 2011).

5.3. EL MODELO EFQM Y LOS PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA³

La excelencia es una filosofía de gestión que nace como una evolución de la calidad en el tiempo y que se ubica en la filosofía de la gestión de la calidad total (TQM) (Garvin, 1988). A las ventajas de la calidad, la filosofía TQM añade el propósito de mejorar e incluso superar las necesidades y expectativas de los clientes, la mejora continua y el trabajo en equipo como aspectos esenciales que la definen (Miller, 1996; Hafeez, Malak, y Abdelmeguid, 2006). Estos principios de TQM han dado lugar a la aparición de estándares y modelos de excelencia en la gestión que son ampliamente aplicados por organizaciones públicas y privadas, en todo el mundo. Estos incluyen: el modelo EFQM para la excelencia empresarial, el modelo Malcolm Baldrige, el modelo de gestión DEMING y el modelo de excelencia iberoamericano.

³ En el capítulo 2 de esta tesis se realiza una profunda revisión bibliográfica de cada uno de los conceptos o principios fundamentales de la excelencia en la gestión del modelo EFQM 2013. En este capítulo 5 hacemos una breve descripción de cada uno de ellos al objeto de situarlos en el contexto de la investigación.

El modelo de excelencia de EFQM es un sistema de gestión que permite a las organizaciones evaluar dónde se encuentran en su camino hacia la excelencia, centrándose en lograr y mantener niveles sobresalientes de desempeño que cumplan o superen las expectativas de todos sus grupos de interés. Está formado por tres elementos interrelacionados cuyo uso conjunto permite la mejora continua de las prácticas de gestión y la realización de la estrategia: 1) Los conceptos fundamentales de la Excelencia. Estos son los principios básicos sobre los que se basa todo el modelo de cualquier organización para lograr la excelencia sostenida; 2) El marco conceptual o modelo de excelencia EFQM consiste en los criterios y subcriterios que sirven para evaluar la organización en relación con la excelencia; y 3) El esquema lógico (REDER) como herramienta utilizada para medir los resultados, el enfoque y el despliegue, así como la evaluación y revisión de los criterios.

Tal como recogen las publicaciones de la European Foundation for Quality Management en el Modelo EFQM (2012), los principios o conceptos fundamentales son ocho. En el contexto de nuestra investigación los hemos renombrado (ver Tabla 16), sin restar significado a los mismos, para hacerlos operativos. Los principios que propone el modelo son:

Figura 12. Principios fundamentales de la excelencia. Modelo EFQM 2013



Fuente: Modelo EFQM 2013

Tabla 16. Conceptos fundamentales de la excelencia en la gestión. Definiciones

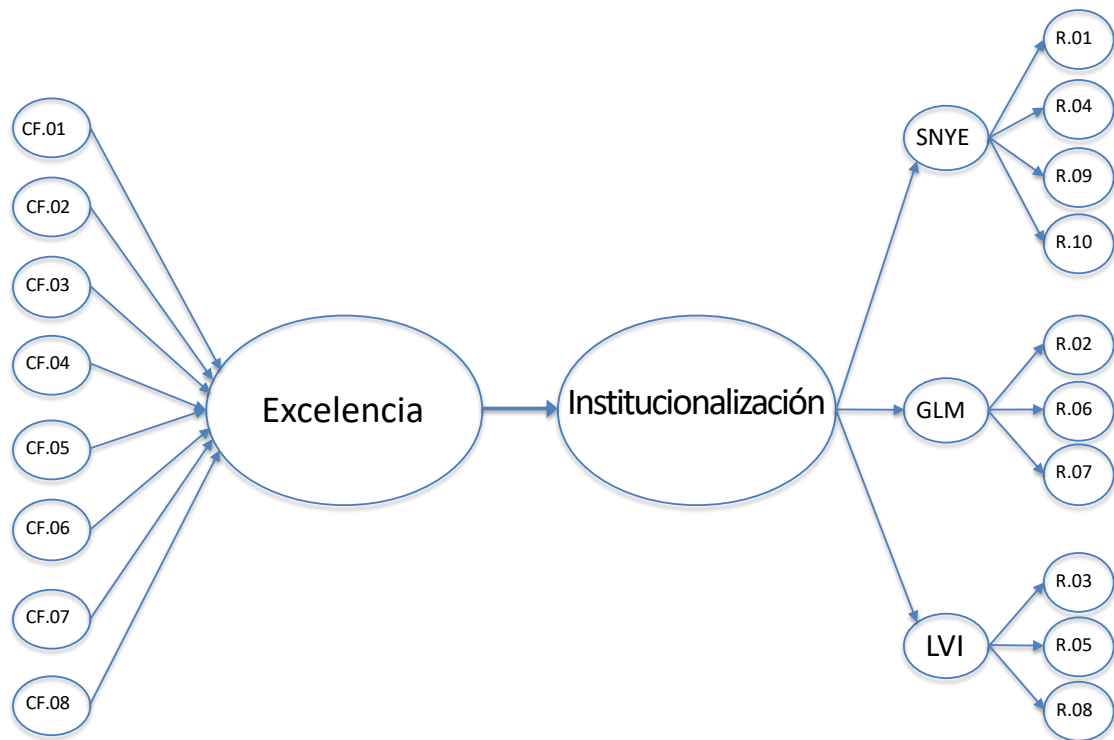
Conceptos fundamentales EFQM 2013	Definiciones
1. Añadir valor a los clientes	<i>Las organizaciones excelentes añaden constantemente valor para los clientes comprendiendo, anticipando y satisfaciendo necesidades, expectativas y oportunidades.</i>
2. Crear un futuro sostenible	<i>Las organizaciones excelentes producen un impacto positivo en el mundo que les rodea porque incrementan su propio rendimiento al tiempo que mejoran las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que tienen contacto</i>
3. Desarrollar la capacidad de la organización	<i>Las organizaciones excelentes incrementan sus capacidades gestionando el cambio de manera eficaz dentro y fuera de ellas</i>
4. Aprovechar la creatividad y la innovación	<i>Las organizaciones excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la mejora continua y la innovación sistemática, aprovechando la creatividad de sus grupos de interés.</i>
5. Liderar con visión, inspiración e integridad	<i>Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios ético</i>
6. Gestionar con agilidad	<i>Las organizaciones excelentes se reconocen de manera generalizada por su habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas</i>
7. Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas	<i>Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura de delegación y Asunción de responsabilidades que permite alcanzar tanto los objetivos personales como los de la organización</i>
8. Mantener en el tiempo resultados sobresalientes	<i>Las organizaciones excelentes alcanzan resultados sobresalientes que se mantienen en el tiempo y satisfacen las necesidades a corto y largo plazo de todos sus grupos de interés, en el contexto de su entorno operativo</i>

Fuente: Modelo EFQM 2013

5.4. EL MODELO CONCEPTUAL Y LAS PROPOSICIONES DE INVESTIGACIÓN

El modelo conceptual que proponemos plantea las posibles relaciones entre los constructos de Excelencia (EXCEL) y la Institucionalización (INST). La excelencia está conformada por los ocho conceptos fundamentales de EFQM (CFi) indicados anteriormente. La construcción de la institucionalización está determinada por los constructos generados a partir del análisis de conglomerados (Constructo 1: Satisfacción de las necesidades y expectativas de los grupos de interés; Constructo 2: Gestión inspirada en los principios de legalidad y moralidad; Constructo 3: Liderazgo basado en la visión e integridad, que a su vez están formados por los rasgos institucionales identificados en la literatura académica analizada.

Figura 13. Modelo conceptual



Fuente: Elaboración propia

La base teórica que subyace a nuestro modelo conceptual se refleja en las siguientes proposiciones:

La teoría institucional se ha venido aplicando para explicar la viabilidad y legitimación de los fenómenos organizacionales en las ciencias sociales (March y Simon, 1958; Zucker, 1987). Por lo general, se suele convenir que, a través de la legitimación institucional, las organizaciones ofrecen símbolos sugerentes para obtener apoyo social (Ashforth y Gibbs, 1990; Suchman, 1995). Por lo tanto, pueden integrarse culturalmente de tal forma que una expectativa común quede relacionada con el desempeño organizacional generado (DiMaggio y Powell, 1983; Zucker, 1987). Por otro lado, la orientación hacia el cliente es uno de los aspectos en los que se basa la calidad de las organizaciones competitivas (Lengnick-Hall, 1996), de manera que pueda realizar una oferta que satisfaga sus necesidades (Dean y Bowen, 1994) y adquirir un compromiso con ellos al compartir relaciones, valores y estrategias a largo plazo. Con ello consigue aumentar la satisfacción del cliente al rango del objetivo final en la organización (Grant, Shani, y Krishnan, 1994). En la medida en que los gerentes y los clientes mantengan creencias compartidas ampliamente aceptadas sobre las características centrales de una organización, estaremos en la presencia de una identidad organizacional (Albert y Whetten, 1985). Esta identidad se percibirá como legítima (Scott y Lane, 2000) y, por lo tanto, institucionalizada.

Proposición 1: Añadir valor a los clientes de la organización está positivamente relacionada con la institucionalización.

El concepto de desarrollo sostenible surgió de Brundtland & World Commission on Environment and Development (1987, p.8). Se estableció como "el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades". Algunos autores (Brown y Dacin, 1987; Kotler y Lee, 2005) sostienen que las empresas deberían ser responsables ante la sociedad, considerándola a esta esto como un todo. Por lo tanto, según Carroll (1991), dentro del marco de sus responsabilidades (económicas, legales, éticas y filantrópicas) las empresas deberían tener iniciativas sociales (es decir, programas, prácticas o políticas), que se traduzcan en un beneficio para la sociedad (Brønn y Vidaver-Cohen, 2009). Ya en 1973, Davis predijo que los cambios en los valores sociales impondrían nuevas exigencias a las organizaciones económicas, argumentando que los valores cambiantes de la sociedad crearían nuevos criterios de institucionalización. Por lo tanto,

además de mostrar una cuenta de resultados sólida, las empresas necesitarían una agenda social adecuada para preservar el apoyo público a sus actividades.

Proposición 2: Crear un futuro sostenible está positivamente relacionada con la institucionalización.

El cambio, entendido como "el proceso de renovación continua de la dirección, estructura y capacidades de una organización para atender las necesidades cambiantes de los clientes externos e internos" (Moran y Brightman, 2001, p.111), es una característica muy actual en la vida de las organizaciones, tanto a nivel estratégico como operativo. Para gestionarlo adecuadamente, las organizaciones necesitan identificar dónde deben estar en el futuro. Su aptitud para lograr esto dependerá de esta identificación (Rieley y Clarkson, 2001; Burnes, 2004), como lo hará, en gran medida, su supervivencia (Senior, 2002; Deutschman, 2007). La gestión del cambio se ocupa de la modificación de los objetivos, planes, estructura y sistemas de motivación (Kotter y Rathgeber, 2006), actuando a través del control competitivo, el fortalecimiento del potencial de las personas y los procesos de mejora continua. Esta es la razón por la cual el cambio es una rutina en sí misma (Luecke, 2003). Responde tanto a las condiciones internas como externas del entorno (Leifer, 1989), haciéndolas efectivas y permitiendo un mejor rendimiento.

Como indican Hendry (1996) y Akgün et al. (2007), la gestión del cambio involucra procesos analíticos y de aprendizaje al mismo tiempo que combina elementos racionales, políticos y culturales. Acercándose al concepto de legitimidad de Suchman (1995), Thomas y Lamm (2012) consideraron que cuando los cambios organizacionales son deseables, propios y apropiados según un sistema de normas, valores y creencias, la organización es legítima y, por lo tanto, está institucionalizada.

Proposición 3: Desarrollar la capacidad de la organización está positivamente relacionada con la institucionalización.

El proceso de innovación es el resultado de la generación de nuevas ideas (Buijs, 2007). Aquí es donde la administración de las empresas debe jugar un papel activo al estimularlas, identificarlas, seleccionarlas e implementarlas (Björk, Boccadelli, y Magnusson, 2010) a través de la gestión de la creatividad (Amabile, 1998) de una manera estructurada, debiendo motivar a los empleados, asignar recursos y llevar a cabo prácticas de gestión que favorezcan un entorno de trabajo apropiado (Çokpekin y Knudsen, 2012). Dada la complejidad de este proceso, es necesario contar con la colaboración tanto de los departamentos internos de la compañía como de los innovadores externos (proveedores, clientes, usuarios e incluso competidores). El acceso a la información sobre sus grupos de interés permitirá a las empresas aprovechar una mayor diversidad de ideas y realizar operaciones que generen valor para ellas (Sharma, 2005).

Chun (2006) concluyó, en un estudio con 407 gerentes, que existe una correlación entre la integridad (socialmente responsable, confiable, sincera, honesta), el esfuerzo (liderazgo ambicioso orientación al logro), la satisfacción de los empleados y la innovación. Podemos decir que si los valores de la organización están en armonía con los de sus grupos de interés, esto dará como resultado su legitimidad como marca (Michell, Swanston, y Mandry, 1995) y de la organización en su conjunto (Suchman, 1995) logrando la institucionalización.

Proposición 4: Aprovechar la creatividad y la innovación está positivamente relacionada con la institucionalización.

En la sociedad global de grupos de interés, un liderazgo responsable (Voegtlin, 2011) se considera como la relación con el cliente basada en el valor y por medio de principios éticos entre líderes y actores (Pless, 2007). De esta manera, los líderes reconocen las necesidades de sus seguidores, sirviéndoles de inspiración y permitiéndoles trascender sus intereses particulares para trabajar juntos hacia un proyecto organizacional común (Podsakoff, MacKenzie, y Bommer, 1996). Abogan por una visión clara del futuro, proponiendo objetivos y desafíos para alcanzarlos, dialogando y equilibrando los intereses de los diversos interesados. Al mismo tiempo, se los ve como un modelo a seguir por los empleados y un ejemplo de cómo hacer las cosas correctamente, tomar decisiones legítimas y escuchar otros puntos de vista (Voegtlin, 2011, pp. 59-60). Esta actitud

organizacional se describe como el papel de las organizaciones como ciudadanos corporativos y actores políticos (Scherer y Palazzo, 2007), que abordan una gestión proactiva de los grupos de interés que asegura su legitimidad y licencia para operar como institución en un sociedad global (Palazzo y Scherer, 2006).

Proposición 5: Liderar con visión, inspiración e integridad está positivamente relacionada con la institucionalización.

Las organizaciones, en su afán por alcanzar resultados eficientes, sobresalientes y que agreguen valor a sus grupos de interés, buscan una calidad competitiva a través del diseño y la implementación de sistemas que se adapten a la transformación continua del sistema (Lengnick-Hall, 1996). En este sentido, las capacidades dinámicas ocupan un papel principal. Las capacidades dinámicas son aquellas habilidades de gestión que actúan directamente sobre los recursos de la empresa para coordinarlos, transformarlos y renovarlos a fin de poder seguir los cambios del entorno o incluso crearlos. De esta forma, coinciden con el desarrollo de mercados y competidores a lo largo del tiempo (Amit y Schoemaker, 1993). Según Teece (2007, p.319), estas capacidades se pueden desglosar en tres categorías de acuerdo con su propósito: 1) analizar y dar forma a las oportunidades y amenazas; (2) para aprovechar las oportunidades; y (3) mantener la competitividad y la eficiencia mejorando, combinando, protegiendo y, cuando sea necesario, reconfigurando los activos tangibles e intangibles de la compañía.

Meyer y Rowan (1977) sugirieron que la eficiencia técnica podría ser el precursor de la legitimidad de la organización y, por lo tanto, de su institucionalización. Deephouse (1996) fue el primero que midió esta relación.

Proposición 6: Gestionar con agilidad está positivamente relacionada con la institucionalización.

El capital humano de las empresas es uno de los tres ejes más importantes en la gestión organizacional junto con la innovación y la estrategia (Alles 2005; Coff 1997). Por lo tanto, los líderes deben gestionar a sus empleados integrándolos en las organizaciones y

dirigiéndolos hacia una visión común de estas organizaciones fomentando la cooperación, el trabajo en equipo, combinando conocimientos, habilidades y talento, y trabajando juntos para lograr un objetivo. También deben saber cómo atraer, seleccionar, establecer y desarrollar este talento en un entorno en el que todos los actores son valiosos y se sienten satisfechos (Gubman, 2000; Pardo y Arteaga, 2001; Dolan, 2003; Becker, Huselid y Beatty, 2009). En este sentido, el compromiso de los empleados con la organización y la cultura de la delegación afectará a su desempeño, supervivencia y destino (Finkelstein y Hambrick, 1996; Gal-Or y Amit, 1998; Yukl, 2002; Judge, Piccolo y Ilies, 2004; Ruigrok, Peck y Keller, 2006; Fuenmayor, 2010; Vural, Vardarlier y Aykir, 2012).

Todo esto lleva a que la gestión de los recursos humanos en la organización esté muy arraigada en su cultura, valores, tradiciones y normas sociales. Llega a los empleados, influye en estas reglas y cumple sus propias demandas. Esto lleva a las organizaciones a institucionalizarse (Walker, Thomas y Zelditch Jr, 1986; Amit y Belcourt, 1999).

Proposición 7: Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas está positivamente relacionada con la institucionalización.

Hay mucha investigación en la literatura académica que revela que las organizaciones empresariales pueden y deben servir las necesidades de sus grupos de interés (Preston y Sapienza, 1990), y que tales servicios están asociados con un mayor rendimiento financiero (Hendricks y Singhal, 1997), reputación (Fombrun y Shanley, 1990), y el desempeño de la organización (Greenley y Foxall, 1997). Cuando los grupos de interés aprueban los objetivos (Elsbach y Sutton, 1992), los resultados siguen siendo sobresalientes (Zimmerman y Zeitz, 2002) y se crea una percepción de credibilidad y conveniencia. Las organizaciones que actúan de esta manera logran la institucionalización, ya que se consideran más predecibles, confiables y equilibradas (Suchman, 1995).

Proposición 8: Mantener en el tiempo resultados sobresalientes está positivamente relacionada con la institucionalización.

Como consecuencia de las proposiciones establecidas anteriormente y basadas en los pilares del modelo EFQM en el que los conceptos fundamentales conducen a la excelencia en la gestión, podemos establecer una nueva proposición que se deriva de todo lo anterior:

Proposición 9: La excelencia en la gestión está positivamente relacionada con la institucionalización.

Partiendo de la base de los supuestos previos sobre los conceptos fundamentales de excelencia, podemos relacionar la excelencia misma con los constructos generados a partir de las características o rasgos que definen a las instituciones:

En esencia el modelo EFQM, en la búsqueda de la excelencia sostenible, se enfoca en "la consecución de resultados excelentes con respecto al desempeño organizacional, los clientes, las personas y la sociedad, que serán alcanzados a través del liderazgo y la dirección de las políticas y estrategias llevadas a cabo a través de las personas, las alianzas, los recursos y los procesos" (Van Marrewijk et al., 2004, p.85). Este amplio alcance (clientes, personas y sociedad) es el resultado de una evolución seguida por el modelo en el tiempo, mientras que el concepto de "satisfacción del cliente" se mejora y se sustituye por otro que cubre el resto de los grupos de interés (Klefsjö, Bergquist y Garvare, 2008) y que alude a todos aquellos actores para los cuales uno quiere crear valor (Bergman y Klefsjö, 1994). Por lo tanto, si la organización se conecta con sus grupos de interés, sabiendo lo que quieren ahora y en el futuro, identificando lo que es importante para ellos con respecto a la percepción que tienen sobre el producto o servicio recibido (Gregory y Cronemyr, 2011), esto hará estos grupos de interés reconozcan y apoyen positivamente a la organización (Aldrich y Fiol, 1994; Suchman, 1995). Por lo tanto:

Proposición 10: La excelencia en la gestión está positivamente relacionada con la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés.

El modelo de excelencia de EFQM "parte de un enfoque humanista que sitúa al cliente (en sus múltiples sentidos) como el núcleo y la razón fundamental de la actividad de la organización, haciendo especial hincapié en el papel de la organización como miembro responsable de la comunidad. Por lo tanto, se adopta un enfoque ético como la mejor manera de servir al interés a largo plazo de la organización y las personas que la integran, excediendo la política de la sociedad en general" (Martín-Castilla, 2002, p.126). A esta perspectiva de la gestión, debemos agregar que el cumplimiento de la legalidad es una de las primeras muestras de confianza por parte de los grupos de interés hacia la organización, lo que le permite desarrollar su actividad de manera normal, obteniendo acceso a recursos y oportunidades que les permiten alcanzar sus objetivos (Arjoon, 2005).

Proposición 11: La excelencia en la gestión está positivamente relacionada con la gestión inspirada en los principios de legalidad y moralidad.

En las organizaciones excelentes, el papel del liderazgo se enfoca en identificar, comunicar y guiar a la organización hacia el cumplimiento de sus propósitos de acuerdo con una visión y objetivos (Calvo-Mora, Leal y Roldán, 2005). Esta orientación estratégica estará dirigida a gestionar el cambio, anticiparse y adelantarse a él, buscar la innovación y la supervivencia de la organización (Barker, 2001). Para lograr esto, el liderazgo de las organizaciones excelentes debe ser un modelo de referencia claro que inspire una cultura de participación y responsabilidad, y que sobresalga en la presencia de valores que promuevan los derechos humanos y la justicia social (Freeman y Auster, 2011).

Proposición 12: La excelencia en la gestión está positivamente relacionada con un liderazgo basado en la visión y en la integridad.

En línea con lo anterior y en base a la revisión bibliográfica realizada podríamos cruzar los principios fundamentales de la excelencia en la gestión con los rasgos institucionales, de manera que podamos visualizar la intensidad con la que unos y otros comparten aspectos comunes. En la Figura 14 hacemos una aproximación a ello:

Figura 14. Principios de la excelencia EFQM 2013 vs Rasgos institucionales

		RASGOS DE LA INSTITUCIÓN										
		1. AÑADIR VALOR CLIENTES	2. CREAR FUTURO SOSTENIBLE	3. DESARROLLAR CAPACIDAD ORGANIZACIÓN	4. APROVECHAR CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	5. LIDERAR CON VISIÓN, INSPIRACIÓN E INTEGRIDAD	6. GESTIONAR CON AGILIDAD	7. ALCANZAR ÉXITO MEDIANTE TALENTO PERSONAS	8. MANTENER EN EL TIEMPO RESULTADOS SOBRESALIENTES			
PRINCIPIOS FUNDAMENTALES EFQM 2013	1	Atienden las necesidades de sus Grupos de Interés	*	*	*	*	*	*	*	*	8	100%
	2	Realizan una gestión responsable	*	*	*		*	*	*	*	7	88%
	3	Promueven los Dº Humanos y el respeto por la Justicia Social		*	*	*	*		*		5	63%
	4	Realizan una labor reconocida por sus grupos de interés	*	*		*	*	*	*	*	7	88%
	5	Poseen reglas y rutinas de comportamiento			*	*	*	*	*	*	6	75%
	6	Muestran una conducta ética		*	*		*		*		4	50%
	7	Están comprometidas con la regulación		*			*		*		3	38%
	8	Gestionan los cambios adecuadamente	*		*	*	*	*	*	*	7	88%
	9	Fomentan impactos positivos sobre el medio ambiente	*	*			*				3	38%
	10	Fomentan impactos positivos sobre sus empleados	*			*	*		*		4	50%
			6	6	5	5	9	4	8	4		
			60%	60%	50%	50%	90%	40%	80%	40%		

Fuente: Elaboración propia

Este cuadro de relaciones, puede ser el inicio de una futura línea de investigación. En el caso de resultar apoyadas las hipótesis que se derivarían de las proposiciones planteadas se podría analizar el grado de relación existente entre Excelencia e Institucionalización.

5.5. CONCLUSIONES Y POSIBLES LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

5.5.1. Conclusiones

En nuestro estudio sostenemos que existe una conexión real entre la teoría de la gestión de la calidad y la teoría institucional. Creemos que el proceso de mejora e innovación propuesto por el modelo EFQM de excelencia en la gestión conduce a la institucionalización de las organizaciones.

La conexión entre el enfoque de gestión de calidad y la teoría institucional no es absolutamente nueva, Boiral (2007) señalaba que la difusión de nuevas prácticas en las organizaciones en la búsqueda de la legitimidad ha sido objeto de un creciente interés en la teoría organizacional. Desde esta perspectiva, las estructuras y prácticas racionales, como el sistema ISO, tienden a introducirse más en razón de la legitimidad social que de una verdadera preocupación por la eficiencia (DiMaggio y Powell, 1983).

Al utilizar como referente las prácticas e iniciativas que derivan de un sistema ISO en lugar de un modelo de Calidad Total o Excelencia, como el modelo EFQM que nosotros empleamos, las conclusiones de su estudio mostraban unas relaciones causa efecto que presentaban unos niveles de ambigüedad importantes. Esta ambigüedad se apoyaba en la idea de que en muchas ocasiones, las prácticas derivadas de la aplicación de los modelos ISO eran un tanto superficiales y diferentes de las prácticas reales de la organización. Esta realidad, a la que Boiral (2007) denominó “mito racional”, es completamente diferente cuando se trata de la aplicación de los modelos EFQM surgidos para la mejora y el progreso en la gestión, lo que los separa de aquellos casos, como las normas ISO, surgidas para la legitimación de las organizaciones ante determinados grupos de interés.

Hemos intentado cubrir con un paraguas integrador la proliferación de iniciativas institucionales de todo tipo que terminan por conducir a la institucionalización de organizaciones con un sentido común y un objetivo, ya sea tácito o explícito. Todas ellas, omnicomprendivas de una gran variedad de conceptos, nos sirven para abarcar todo un conjunto de aspectos modernizadores de la gestión, que transforman a las organizaciones, convirtiéndolas en otras con características específicas, diferentes a las que desarrollan su actividad sin prestar atención a los objetivos de las personas, las necesidades sociales,

la sostenibilidad, etc., (es decir, al margen de lo que son las instituciones). Las instituciones son, por tanto, organizaciones más complejas, modernas y profesionalizadas al tiempo que tienen sensibilidad social.

La teoría institucional señala que la conversión de una organización en una institución se lleva a cabo gracias a la percepción positiva de sus grupos de interés. Ciertamente, una institución es una organización que obtiene legitimidad, pero consideramos que también es más que solo una percepción. Es una organización que se ha transformado a través de un proceso (institucionalización) y ha adquirido algunas características especiales que la definen y caracterizan como un cuerpo (Ackoff, 1988). Es algo real, es un cuerpo con vida propia, independiente de las características de sus propietarios, como señaló Selznick (1957). Nos enfocamos en el aspecto real de las instituciones, en lo físico, su estructura, las personas que las componen, los valores por los que se rigen y la forma en que se gestionan. Es decir, un enfoque en los rasgos de las instituciones y no en la legitimidad. Creemos que las instituciones tienen que ser legitimadas por sus grupos de interés al tiempo que adquirir unas características o rasgos que las identifiquen sin lugar a dudas, en relación con las demás organizaciones. No son cuestiones contradictorias, por lo que entendemos que cuando se tiene legitimidad también se dispone de rasgos institucionales.

En nuestro trabajo, agrupamos los rasgos institucionales buscando establecer constructos mediante el uso de análisis multidimensionales y análisis de conglomerados, apoyándonos en el conocimiento experto de especialistas de primer nivel para construir mapas conceptuales que finalmente nos permiten identificar los constructos, lo que hace que este sea un análisis empírico muy necesario en este enfoque. Creemos que la principal contribución de este trabajo radica en dar una respuesta coherente y práctica a este magma que ha sido siempre la expresión ambigua de los procesos de institucionalización. Hay muchos caminos por los cuales las organizaciones pueden avanzar para construir, paso a paso, su institucionalización. Creemos que la mejor herramienta para aclarar este proceso, darle coherencia y equilibrar las acciones necesarias para hacerlo, es el modelo de gestión de calidad denominado modelo EFQM.

La excelencia en la gestión basada en los principios definidos por el modelo EFQM ayuda de forma eficiente a la transformación de las organizaciones en instituciones, especificando un camino a seguir en el proceso de institucionalización de una manera estructurada, coherente y mensurable. Además, esto se hace de una manera abierta, flexible y no determinista, de tal forma que puede adaptarse a las peculiaridades específicas de las organizaciones y acoplarse al entorno de estas.

Dado que la institucionalización no se completa ni es un objetivo en sí mismo, sino que continúa evolucionando en la medida en que lo hace la sociedad, Creemos que la excelencia y la institucionalización comparten esta característica. Esto refuerza la idea ya esbozada de que el proceso hacia la excelencia puede ser un camino hacia la institucionalización de las organizaciones.

5.5.2. Futuras líneas de investigación

A partir del marco teórico desarrollado, sería necesario realizar una verificación empírica de los supuestos que sustentan el modelo conceptual propuesto, aplicándolos a las organizaciones que siguen procesos hacia la excelencia, analizando las relaciones entre ellos y la institucionalización.

Las conclusiones del trabajo revelan una serie de desafíos que deben superarse y que pueden considerarse como nuevas rutas de reflexión. Este es el caso de los conceptos fundamentales con los que se ha trabajado a nivel teórico. El modelo 2013 de EFQM los considera "la base para lograr la excelencia sostenible en cualquier organización". Se pueden usar como base para describir los atributos de una excelente cultura organizacional " (EFQM, 2012, p.3). Sin embargo, el modelo no es explícito, ni sabemos en qué medida cada concepto fundamental contribuye a la excelencia, ni el grado de relación que existe entre ellos.

La no provisión de un análisis empírico que nos permita concretar cómo es la relación entre excelencia e institucionalización abre otra vía de estudio. Esta sería la aplicación del enfoque del modelo a características específicas de las organizaciones tales como su dimensión, sector o país.

Con nuestro trabajo hemos querido contribuir a la investigación académica proponiendo un marco teórico que en el futuro ayude a proporcionar una metodología sistemática y estructurada de autoevaluación y seguimiento. Esto facilitará el proceso de institucionalización y satisfará el deseo de aquellas organizaciones que desean trascender más allá de sus objetivos tradicionales, prestando atención a las personas, a las necesidades sociales y a la sostenibilidad.

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES, UTILIDAD Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES, UTILIDAD Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

6.1. INTRODUCCIÓN

Esta tesis doctoral comenzó resaltando la importancia de la gestión de la calidad total (TQM) y del proceso de institucionalización, como dos conceptos de gran influencia para la configuración de organizaciones modernas, profesionalizadas y con sensibilidad social. Con nuestro trabajo hemos querido conectarlos, poniendo en relación la teoría institucional con los principios de la teoría de la calidad total.

Para ello, hemos centrado nuestra investigación en analizar, y testar empíricamente, tanto los factores internos (CSF) como externos (PI) a la organización que posibilitan la adopción exitosa de la filosofía TQM, comprendiendo su comportamiento e influencia a la hora de alcanzar de forma simultánea las consecuencias derivadas de dicha adopción isomorfa (legitimidad y eficiencia). Asimismo, hemos analizado la relación que dichos factores internos y externos tienen sobre el rendimiento global de la organización. En este doble análisis destacamos: a) la existencia de una jerarquización de factores a la hora de implantar la filosofía TQM; b) el papel mediador que la propia filosofía TQM juega entre las presiones institucionales del entorno en su relación con la legitimidad y la eficiencia que alcanza la organización.

Tal como indicábamos en el capítulo introductorio, el modelo EFQM, exponente de los conceptos implícitos en la filosofía TQM, puede llegar a ser una vía a seguir por las organizaciones que quieran trascender de sus objetivos clásicos de rendimiento y supervivencia a otros más holísticos que se concretan en los rasgos que definen a las instituciones.

Entendemos que con nuestro trabajo hemos dado respuesta a las principales preguntas de investigación:

- Pregunta 1: ¿Tienen todos los factores internos (CSFs) que conducen a la implantación exitosa de la filosofía TQM la misma relevancia e impacto sobre el rendimiento global de la organización?
- Pregunta 2 ¿Existe un entorno institucional (factores externos) que lleve a las organizaciones a implantar la filosofía TQM?
- Pregunta 3: Una implantación exitosa del modelo TQM, ¿Es la vía que rompa el conflicto entre legitimidad y eficiencia, permitiendo simultáneamente la obtención de ambas y contribuyendo así al rendimiento global de la organización?
- Pregunta 4: ¿Tienen las instituciones, como organismos reales, una serie de rasgos que las caracterizan y las hacen diferentes a otras organizaciones?
- Pregunta 5: ¿Puede ser el modelo EFQM de excelencia en la gestión una vía para la institucionalización de las organizaciones?

En los capítulos que conforman esta tesis, junto con la revisión bibliográfica realizada en el capítulo 2, tratamos de dar respuesta a las principales preguntas de investigación formuladas, al tiempo que probamos empíricamente las diferentes relaciones entre constructos y variables planteadas y que se concretan en las hipótesis de investigación. En el capítulo 3 respondemos a la primera de las preguntas de investigación; dando respuesta a las preguntas segunda y tercera en el capítulo 4. Por último, es en el capítulo 5 donde respondemos a las dos últimas preguntas de investigación.

A continuación, se exponen algunas de las conclusiones generales extraídas sobre lo indicado en los capítulos antes reseñados. Además, se plantean algunas implicaciones teóricas y prácticas en este capítulo 6, al tiempo que se señalan algunas limitaciones teóricas de nuestro trabajo y posibles futuras líneas de investigación a partir del mismo.

6.2. CONCLUSIONES GENERALES

A partir de la profunda revisión bibliográfica realizada hemos podido conocer las definiciones y diferentes perspectivas de estudio que la literatura académica ha venido realizando en las últimas décadas, sobre TQM e institucionalización de las organizaciones, adentrándonos con ello en los principales postulados de la teoría institucional, así como de la perspectiva de la gestión de la calidad total. Todo ello nos ha permitido conocer los antecedentes y evolución seguida por las variables objeto de nuestro estudio y sentar las bases para llevarlo a cabo.

Siguiendo el orden indicado de los capítulos extraemos las siguientes conclusiones generales:

A partir del planteamiento realizado por Salaheldin (2009), quien ofreció un marco teórico integrado que identificaba, agrupaba y validaba las relaciones entre los factores críticos de éxito en la implantación TQM y el rendimiento global de la organización, hemos querido dar un paso más con nuestra investigación. Para ello identificamos y agrupamos⁴ los factores, alineados con la propuesta de Salaheldin (2009), y damos un paso más tratando de entender las posibles relaciones existentes entre las diferentes agrupaciones de factores y sus impactos indirectos sobre el rendimiento global. En este sentido, a partir de la validación del modelo planteado y siendo consistentes con Salaheldin (2009), concluimos que si bien los factores facilitadores son importantes para la implantación exitosa de la TQM, se convierten en una condición necesaria pero no suficiente, necesitando operativizar estos mediante una serie de factores de implementación, los cuales mediarán en la relación entre los factores facilitadores y los instrumentales en su relación con el rendimiento global de la organización, estableciendo con ello una cierta jerarquía entre agrupaciones de factores a la hora de realizar una implementación efectiva de TQM.

⁴ En nuestro caso *factores facilitadores* (compromiso y liderazgo de la alta dirección, adopción de la filosofía TQM) *factores de implementación* (participación de clientes y proveedores, estructura abierta y flexible, formación y entrenamiento del empleado y empoderamiento) y *factores instrumentales* (benchmarking, procesos de mejora continua y mentalidad cero defectos).

Por otra parte, planteamos la posible existencia de un entorno institucional que pudiera presionar en la adopción de la filosofía TQM, como cambio organizacional isomorfo y si con ello, las organizaciones buscan la legitimidad sobre la eficiencia como se infiere del estudio de la teoría institucional. La proposición de un metamodelo, que recoge conjuntamente estas relaciones, así como el impacto que estos objetivos podrían tener en el rendimiento global de la empresa y su aplicación empírica nos llevan a concluir que ambos objetivos son alcanzables simultáneamente cuando nos enfocamos en la implantación isomorfa de la filosofía de gestión de calidad total (TQM), como una corriente integradora de la teoría institucional y la teoría de recursos y capacidades, adoptando la implantación TQM un papel mediador entre las presiones institucionales del entorno y la consecución de ambos objetivos.

La principal novedad de este trabajo radica en proponer la coexistencia de legitimidad y eficiencia como resultado de la implantación isomorfa de TQM, destacando el papel mediador que ejerce la implantación TQM en ambas relaciones (PI-LEG y PI-EFI). Del mismo modo, observamos la prominencia de la eficiencia sobre la legitimidad como impulsor del rendimiento global, al tiempo que sentimos no poder concluir el debate sobre si la legitimidad es un claro impulsor del rendimiento global; este resultado está en línea con anteriores estudios que han demostrado resultados poco concluyentes con respecto a esta relación.

Dado que se corrobora la importancia aludida en el comienzo de la tesis sobre los conceptos de gestión de la calidad total y de institucionalización, también hemos querido analizar la existencia de una sistemática probada que permita a las organizaciones aplicarla para ayudarles, de forma eficaz, en su camino hacia la institucionalización. Dado que nuestro intento ha resultado infructuoso, hemos planteado un modelo conceptual basado en proposiciones que nos permita alcanzar el objetivo principal que planteamos con nuestra tesis. En este sentido, proponemos el modelo EFQM de excelencia en la gestión (inserto en la filosofía TQM) como una guía práctica que puede ayudar a las organizaciones en su camino hacia la institucionalización.

Para reforzar nuestro cometido hemos abordado una perspectiva del concepto de institución diferente pero complementaria a la de la legitimidad. Para ello hemos considerado a las instituciones como organismos con vida propia que poseen una serie de

aspectos o rasgos que las caracterizan o definen. Con nuestro trabajo, y el apoyo de conocimiento experto en esta materia, concluimos que los principios fundamentales sobre los que se asienta el modelo EFQM de excelencia en la gestión pueden estar relacionados con los aspectos que definen a las instituciones. En este sentido, la aplicación del modelo puede ser una guía práctica, real, actualizada y eficaz para alcanzar la institucionalización de las organizaciones.

Dado que la institucionalización no se completa ni es un objetivo en sí mismo, sino que continúa evolucionando en la medida en que lo hace la sociedad, creemos que la excelencia y la institucionalización comparten esta característica. Esto refuerza la idea ya esbozada de que el proceso hacia la excelencia puede ser un camino hacia la institucionalización de las organizaciones.

6.3. IMPLICACIONES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS

A lo largo del trabajo, e imbricado en el campo de la gestión y el cambio organizacional, ha quedado patente la inquietud generalizada de la alta dirección por enfocar la dirección y configuración de estas hacia un modelo identificado con ser empresas modernas, profesionalizadas y con sensibilidad social.

En este sentido, este trabajo proporciona algunas contribuciones interesantes a la literatura en el campo de la gestión a partir de cada uno de los tres bloques de investigación realizados: a) factores internos para la implantación exitosa TQM; b) factores externos que conducen a la implantación TQM; c) EFQM como metodología para conectar la excelencia en la gestión con los rasgos que definen a cada institución.

En el primer bloque corroboramos empíricamente la existencia de una serie de factores críticos de éxito para la implantación TQM al tiempo que identificamos relaciones entre ellos, permitiéndonos establecer una cierta jerarquía en cuanto al éxito de la implantación y a su relación con el rendimiento global de la organización. La identificación de las posibles relaciones causa y efecto entre los factores podría permitir a los gerentes de estas organizaciones no descuidar el orden de implementación para lograr el desempeño esperado de la empresa.

En el segundo bloque y centrándonos en los factores externos aportamos como novedad que TQM es un catalizador para alcanzar tanto la legitimidad como la eficiencia, conciliando ambas pretensiones. Esto supone una motivación adicional para la gerencia a la hora de decidir la implantación de esta filosofía de gestión. Nuestro estudio sugiere la importancia de trabajar ciertos aspectos fundamentales en los que se basa el éxito de la implantación para lograr eficiencia. Sin embargo, aunque no encontramos una relación fuerte entre legitimidad y rendimiento global la alta dirección no debería subestimar aquella, pues de manera indirecta y a largo plazo contribuye a la supervivencia de la organización, como se desprende del análisis bibliográfico realizado.

Concluimos nuestro trabajo aportando un marco teórico en el que se relaciona la excelencia en la gestión con el proceso de institucionalización. Es aquí donde radica una de las contribuciones principales de nuestra tesis. A partir de este marco teórico propuesto se concluye: a) en la identificación de los rasgos que definen y caracterizan a las instituciones; b) en la proposición de una metodología práctica, sistemática, actual, moderna y con sensibilidad social, como es EFQM, que conduce a las organizaciones a alcanzar dichos rasgos, por la vía de la excelencia en la gestión.

6.4. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Un trabajo empírico presenta una serie de limitaciones que se han de tener en cuenta a la hora de analizar, evaluar y generalizar los resultados obtenidos. En nuestra tesis presentamos tres trabajos empíricos no exentos, por ello, de dichas limitaciones. De la misma forma que también es limitada la generalización de un modelo conceptual que no ha sido testado empíricamente. En las siguientes líneas enumeramos una serie de limitaciones de nuestro trabajo al tiempo que sugerimos posibles futuras líneas de investigación, en gran medida motivadas por algunas de las limitaciones identificadas.

En los dos trabajos empíricos realizados encontramos una limitación relacionada con el sesgo organizacional. Parece probable que aquellas empresas que no están satisfechas con el rendimiento de su sistema TQM hayan estado menos motivadas y con ello menos implicadas en contribuir al desarrollo de este estudio, incorporando con ello en la muestra una mayor proporción de sistemas "buenos" en la población considerada.

En segundo lugar, aunque proporcionamos evidencia de causalidad, la causalidad en sí misma no ha sido probada. De acuerdo con Fornell (1982), la relación causal entre variables no puede ser probada; siempre es asumida por el investigador.

En tercer lugar, la investigación empírica realizada se basa principalmente en las percepciones y solo utilizamos un único método para obtener estas percepciones. Finalmente, llevamos a cabo esta investigación en un entorno geográfico específico (empresas españolas). Por lo tanto, debemos tener cuidado al generalizar los resultados en otros contextos.

Consecuencia de las limitaciones anteriores y de otras que pudieran derivarse de nuestro trabajo, consideramos apropiado y muy interesante abordar otras líneas de investigación que aporten luz sobre algunas de las limitaciones y ayuden a disponer de nuevas perspectivas sobre esta tesis.

Dado que el trabajo empírico se ha centrado en empresas españolas, podría ser adecuado extender el mismo a empresas de otros países, de manera que se pueda reforzar nuestro análisis o bien mantener el debate. En esta línea, se podría añadir la realización de un estudio comparativo que use análisis multigrupo, pudiendo con ello aportar ideas interesantes sobre diferencias sectoriales, geográficas o de tamaño.

También veríamos recomendable realizar un análisis longitudinal de forma que pudiera valorarse la evolución en el tiempo de las empresas que han participado en la muestra.

Con respecto al modelo teórico desarrollado, sería necesario realizar una verificación empírica de los supuestos que sustentan el modelo conceptual propuesto, aplicándolos a las organizaciones que siguen procesos hacia la excelencia, analizando las relaciones entre ellos y la institucionalización. En esta línea se podrían abrir nuevas rutas de reflexión centradas en los conceptos fundamentales de la excelencia dado que no sabemos en qué medida cada uno de ellos contribuye a la excelencia, ni el grado en cada uno de ellos se relaciona y contribuye a la obtención de los rasgos institucionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, 16(3), pp.586–612.

Ackoff, R.L. (1975). *Redesigning the Future: A Systems Approach to Societal Problems*. New York [etc.] : Wiley, [ca. 1975].

Ackoff, R.L. (1978). *The Art of Problem Solving Accompanied by Ackoff's Fables*. John Wiley & Sons.

Ackoff, R.L. (1988). *Un concepto de planeación de empresas*. México: Limusa.

Agenda 21. (1992). División de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. *Asamblea General del*. [online]. Available from: <http://www.un.org/spanish/esa/sustdev/agenda21/>.

Agus, A. (2005). The structural linkages between TQM, product quality performance, and business performance: Preliminary empirical study in electronics companies. *Singapore Management Review*, 27(1), p.87.

Ahire, S.L., Golhar, D.Y. and Waller, M.A. (1996). Development and Validation of TQM Implementation Constructs. *DECISION SCIENCES*, 27(1), pp.23–56.

Ahire, S.L., Waller, M.A. and Golhar, D.Y. (1996). Quality management in TQM versus non-TQM firms: an empirical investigation. *International Journal Of Quality And Reliability Management*, 13(8), pp.8–27.

Akgün, A.E. et al. (2007). Organizational unlearning as changes in beliefs and routines in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), pp.794–812.

Albdour, A.A. and Altarawneh, I.I. (2012). Corporate Social Responsibility and Employee Engagement in Jordan. *International Journal of Business & Management*, 7(16), pp.89–105.

Albert, S. and Whetten, D.A. (1985). Organizational identity. *Organizational Behavior*.

Alcalá, M.A. (2007). Reputación corporativa. *Fundamentos Conceptuales*, accessed online, 4(26), p.2007.

- Aldenderfer, M.S. and Blashfield, R.K. (1984). Beverly Hills: Sage Publications.
- Aldrich, H. (1979). *Organizations and environments*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Aldrich, H.E. and Fiol, C.M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of management review*, 19(4), pp.645–670.
- Alles, M.A. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alniacik, U., Alniacik, E. and Genc, N. (2011). How corporate social responsibility information influences stakeholders' intentions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 18(4), pp.234–245.
- Altarawneh, I.I. (2012). Corporate social responsibility and employee engagement in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 7(16), p.89.
- Amabile, T.M. (1998). *How to kill creativity*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Ambec, S. and Lanoie, P. (2008). *Does it pay to be green? A systematic overview*. *Academy of Management Perspectives* 22: 45-62.
- Amit, R. and Belcourt, M. (1999). Human resources management processes: a value-creating source of competitive advantage. *European Management Journal*, 17(2), pp.174–181.
- Amit, R. and Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), pp.33–46.
- Anderson, J.C., Thomson, J.B. and Wynstra, F. (2000). Combining value and price to make purchase decisions in business markets. *International Journal of Research in Marketing*, 17(4), pp.307–329.
- Anderson, S.E. and Williams, L.J. (1996). Interpersonal, job, and individual factors related to helping processes at work. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), pp.282–296.

- Angel, R. and Rampersad, H. (2005). Improving people performance: The CFO's new frontier. *Financial Executive*, 21(8), p.45.
- Annan, K. (1999). Secretary-General proposes global compact on human rights, labour, environment, in address to World Economic Forum in Davos. *New York: UN*. <http://www.un.org/News/Press/docs/1999/19990201.sgsm6881.html> (January 2004).
- Ansoff, H.I. (1980). Strategic issue management. *Strategic management journal*, 1(2), pp.131–148.
- Argandoña, A. (1998). *La teoría de los stakeholders y el bien común*. Barcelona: IESE.
- Arjoon, S. (2005). Corporate Governance: An Ethical Perspective. *Journal of Business Ethics*, 61(4), pp.343–352.
- Arocena, P., Núñez, I. and Villanueva, M. (2007). The effect of enhancing workers' employability on small and medium enterprises: evidence from Spain. *Small Business Economics*, 29(1–2), pp.191–201.
- Arrow, K.J. (2012). *Social choice and individual values*. Yale university press.
- Artiles Visbal, S.M. (2009). La gestión documental, de información y el conocimiento en la empresa: El caso de Cuba. *Acimed*, 19(5), pp.0–0.
- Ashforth, B.E. and Gibbs, B.W. (1990). The Double-Edge of Organizational Legitimation. *Organization Science*, 1(2), pp.177–194.
- Ashforth, B.E. and Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), pp.20–39.
- Bada, A.O., Aniebonam, M.C. and Owei, V. (2004). Institutional Pressures as Sources of Improvisations: A Case Study from a Developing Country Context. *Journal of Global Information Technology Management*, 7(3), pp.27–44.
- Band, D.C., Scanlan, G. and Tustin, C.M. (1994). Beyond the bottom line: Gainsharing and organizational devel. *Personnel Review*, 23(8), pp.17–32.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), pp.248–287.

Bankston, C.L. (2010). Social justice: Cultural origins of a perspective and a theory. *The Independent Review*, 15(2), pp.165–178.

Bansal, P. and Clelland, I. (2004). Talking Trash: Legitimacy, Impression Management, and Unsystematic Risk in the Context of the Natural Environment. *Academy of Management Journal*, 47(1), pp.93–103.

Bansal, P. and Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of management journal*, 43(4), pp.717–736.

Barclay, D., Higgins, C. and Thompson, R. (1985). The partial least squares (PLS) approach to causal modelling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, (2), pp.285–309.

Barclay, L.L. et al. (1985). Factors associated with duration of survival in Alzheimer's disease. *Biological Psychiatry*, 20(1), pp.86–93.

Barker, R.A. (2001). The nature of leadership. *Human relations*, 54(4), pp.469–494.

Barnard, C.I. (1968). *The functions of the executive*. Harvard university press.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), pp.99–120.

Barroso, C., Carrión, G.C. and Roldán, J.L. (2010). Applying maximum likelihood and PLS on different sample sizes: studies on SERVQUAL model and employee behavior model. In *Handbook of partial least squares*. Springer, pp. 427–447.

Bechtold, B.L. (1997). Chaos theory as a model for strategy development. *Empowerment in Organizations*, 5(4), pp.193–201.

Becker, B.E., Huselid, M.A. and Beatty, R.W. (2009). *The differentiated workforce: transforming talent into strategic impact*. Boston, Mass.: Harvard Business Press.

Becker, M.C. (2005). The concept of routines: some clarifications. *Cambridge Journal of Economics*, 29(2), pp.249–262.

Bergman, B. and Klefsjö, B. (1994). *Quality: from customer needs to customer satisfaction*. New York: McGraw-Hill Book Co.

- Björk, J., Boccardelli, P. and Magnusson, M. (2010). Ideation Capabilities for Continuous Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 19(4), pp.385–396.
- Black, S. and Porter, L. (1996). Identification of the critical factor of TQM. *Decision Sciences*, (27), p.1.
- Boatright, J.R. (2000). *Ethics and The Conduct of Business*, 6/e. Pearson Education India.
- Boiral, O. (2007). Corporate greening through ISO 14001: a rational myth? *Organization Science*, 18(1), pp.127–146.
- Boone, L.E. and Wilkins, D. (1995). The Role of Benchmarking in Total Quality Management. *International Journal of Management*, 12(1), pp.123–145.
- Bostan, I. and Grosu, V. (2011). Contribution of balance scorecard model in efficiency of managerial control. *Romanian Journal of Economic Forecasting*, 14(3), pp.178–199.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper.
- Bowen, Howard Rothmann. (1953). *Social responsibilities of the businessman*; New York: Harper.
- Bowie, N.E. (2012). Stakeholder Theory: The State of the Art. *Business Ethics Quarterly*, 22(1), pp.179–185.
- Brah, S.A. and Lim, Y.H. (2006). The effects of technology and TQM on the performance of logistics companies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(3), pp.192–209.
- Brah, S.A., Tee, S.S.L. and Madhu, R.B. (2002). Relationship between TQM and performance of Singapore companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(4), pp.356–379.
- Brammer, S., Millington, A. and Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), pp.1701–1719.
- Brigham, E.F. and Ehrhardt, M. (2005). *Financial Management Theory and Practice*: Thomson.

- Bromley, D.B. (1993). *Reputation, image and impression management*. John Wiley & Sons.
- Brønn, P.S. and Vidaver-Cohen, D. (2009). Corporate motives for social initiative: Legitimacy, sustainability, or the bottom line? *Journal of Business Ethics*, 87(Suppl 1), pp.91–109.
- Brown, A. D. (1998). Narrative, politics and legitimacy in an IT implimentation. *Journal of Management Studies*, 35(1), pp.35–58.
- Brown, Andrew D. (1998). Narrative, politics and legitimacy in an IT implimentation. *Journal of Management Studies*, 35(1), pp.35–58.
- Brown, T.J. and Dacin, P.A. (1987). The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses. *Journal of Marketing*, 6(1), pp.68–84.
- Brundtland, G. and Mansour, K. (1987). The World Commission on Environment and Development (WCED). 1987. *Our common future, 2010*.
- Buhler, P.M. (2005). Managing in the new millennium. *Supervision*, 66(11), p.14.
- Buijs, J. (2007). Innovation Leaders Should be Controlled Schizophrenics. *Creativity and Innovation Management*, 16(2), pp.203–210.
- Burnes, B. (2005). Complexity theories and organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), pp.73–90.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), pp.977–1002.
- Burnes, B. and By, R.T. (2012). Leadership and change: The case for greater ethical clarity. *Journal of business ethics*, 108(2), pp.239–252.
- Burns, J. and Scapens, R.W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management accounting research*, 11(1), pp.3–25.
- Calvo-Mora, A., Leal, A. and Roldán, J.L. (2005). Relationships between the EFQM model criteria: a study in Spanish universities. *Total quality management & business excellence*, 16(6), pp.741–770.

- Caplow, T. (1964). *Principles of organization*. Harcourt, Brace & World.
- Carey, J.M. (2000). Parchment, equilibria, and institutions. *Comparative Political Studies*, 33(6–7), pp.735–761.
- Carmines, E.G. and Zeller, R.A. (1979). *Reliability and validity assessment*. Sage Publications, Beverly Hills, California.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), pp.497–505.
- Carroll, A.B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), pp.497–505.
- Carroll, A.B. (1989). *Business & society : ethics & stakeholder management*. Cincinnati: South-Western Pub. Co.
- Carroll, A.B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), pp.268–295.
- Carroll, A.B. (1987). In Search of the Moral Manager. *Business Horizons*, 30(2), pp.7–15.
- Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), pp.39–48.
- Carroll, A.B. and Shabana, K.M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International journal of management reviews*, 12(1), pp.85–105.
- Carroll, G., Goodstein, J. and Gyenes, A. (1988). Organizations and the State: Effects of the Institutional Environment on Agricultural Cooperatives in Hungary. *Administrative Science Quarterly*, 33(2), pp.233–256.
- Castro, I. and Roldán, J.L. (2013). A mediation model between dimensions of social capita. *International Business Review*, 22(6), pp.1034–1050.
- Chapman, R. and Al-Khawaldeh, K. (2002). TQM and labour productivity in Jordanian industrial companies. *The Tqm Magazine*, 14(4), pp.248–262.

- Chin, W.W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In *Handbook of Partial Least Squares Concepts, Methods and Applications*. Springer, Dordrecht, pp. 645–689.
- Chin, W.W. (1998). Structural Equation Modeling in IS Research.
- Chreim, S. (2006). Postscript to change: survivors' retrospective views of organizational changes. *Personnel Review*, 35(3), pp.315–335.
- Christensen, C. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Chun, R. (2006). Innovation and Reputation: An Ethical Character Perspective. *Creativity and Innovation Management*, 15(1), pp.63–73.
- Chung, W.K. (2000). Assessment of TQM implementation: benchmarking singapore's productivity leaders. *Business Process Management Journal*, 6(4), pp.614–630.
- Coff, R.W. (1997). Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-Based Theory. *Academy of Management Review*, pp.374–402.
- Cohen, M.D. and Bacdayan, P. (1994). Organizational routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study. *Organization science*, 5(4), pp.554–568.
- Cohen, W.M. and Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, pp.128–152.
- Çokpekin, Ö. and Knudsen, M.P. (2012). Does Organizing for Creativity Really Lead to Innovation? *Creativity and Innovation Management*, 21(3), pp.304–314.
- Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (2003). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, Calif. : Sage.
- Covin, J.G. and Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*, 10(1), pp.75–87.
- Coyte, R., Emsley, D. and Boyd, D. (2010). Examining management accounting change as rules and routines: the effect of rule precision. *Australian Accounting Review*, 20(2), pp.96–109.

Cragg, W. (2000). Human rights and business ethics: Fashioning a new social contract. *Journal of Business Ethics*, 27(1), pp.205–214.

Cravens, K.S. and Oliver, E.G. (2006). Employees: The key link to corporate reputation management. *Business Horizons*, 49(4), pp.293–302.

Cuesta González, M. and Valor Martínez, C. (2003). Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España. *Boletín ICE Económico: Información Comercial Española*, (2755), pp.7–19.

Cyert, R.M. and March, J.G. (1964). The Behavioral Theory of the Firm—A Behavioral Science-Economics Amalgam. *New Perspectives in Organizational Research*, New York, 1964, pp.289–299.

Daft, R.L. (1978). A dual-core model of organizational innovation. *Academy of management journal*, 21(2), pp.193–210.

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), pp.1–13.

Damanpour, F., Walker, R.M. and Avellaneda, C.N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of management studies*, 46(4), pp.650–675.

Dante, G.P. (2005). Gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento: evolución y sinergias. Comunicación preliminar. *Ciencias de la información*, 36(3).

Das, T.K. and Teng, B. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of management*, 26(1), pp.31–61.

Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management journal*, 16(2), pp.312–322.

Day, G.S. and Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *The Journal of Marketing*, pp.1–20.

De Abreu, M.C. ., Albuquerque, S.C. and Oliveira, M.C. (2016). Institutional Pressures on Disclosure of Carbon Control Issues by Oil and Gas Companies. *Pressões Institucionais Na Evidenciação Dos Controles Das Emissões De Carbono Das Empresas De Óleo E Gás.*, 13(1), pp.79–91.

De Scitovszky, T. (1941). A note on welfare propositions in economics. *The Review of Economic Studies*, 9(1), pp.77–88.

Dean, J.W. and Bowen, D.E. (1994). Management theory and total quality: improving research and practice through theory development. *Academy of management review*, 19(3), pp.392–418.

Deephouse, D.L. (1996). Does Isomorphism Legitimate? *Academy of Management Journal*, 39(4), pp.1024–1039.

Deephouse, D.L. (1999). To be different, or to be the same? Its a question (and theory) of strategic balance. *Strategic Management Journal*, 20(2), pp.147–166.

Deephouse, D.L. and Carter, S.M. (2005). An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation. *Journal of Management Studies*, 42(2), pp.329–360.

Deephouse, D.L. and Suchman, M.C. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. *The SAGE handbook of organizational institutionalism*, pp.49–77.

Delmas, M.A. and Toffel, M.W. (2008). Organizational responses to environmental demands: opening the black box. *Strategic Management Journal*, 29(10), pp.1027–1055.

Deming, W.E. (1986). Out of the crisis. Massachusetts Institute of Technology. *Center for advanced engineering study, Cambridge, MA*, 510.

Deutschman, A. (2007). *Change or die: the three keys to change at work and in life*. New York: Regan.

Devanna, M.A., Fombrun, C. and Tichy, N. (1981). Human resources management: A strategic perspective. *Organizational Dynamics*, 9(3), pp.51–67.

Díez Martín, F., Blanco, A. and Prado, C. (2010). Legitimidad como factor clave del éxito organizativo. *Investigaciones europeas de dirección de la empresa (IEDEE)*, 16(3), pp.127–143.

Díez Martín, F., Blanco González, A. and Prado Román, C. (2010). Medición de la legitimidad organizativa: El caso de las Sociedades de Garantía Recíproca. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (43).

DiMaggio, P.J. and Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), pp.147–160.

Dirsmith, M.W., Fogarty, T.J. and Gupta, P. (2000). Institutional pressures and symbolic displays in a GAO context. *Organization Studies*, 21(3), pp.515–537.

Dolan, S. (2003). *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI*. Madrid: McGraw-Hill.

Donaldson, L. (1995). *American anti-management theories of organization*. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.

Donaldson, T. (1992). *The Ethics of International Business*. Oxford [etc.]: Oxford University Press.

Donaldson, T. and Dunfee, T.W. (1995). Integrative social contracts theory. *Economics & Philosophy*, 11(1), pp.85–112.

Donaldson, T. and Dunfee, T.W. (1999). *Ties that bind: A social contracts approach to business ethics*. JSTOR.

Donaldson, T. and Dunfee, T.W. (1994). Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. *Academy of management review*, 19(2), pp.252–284.

Donaldson, T. and Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), pp.65–91.

Donnelly, J. (1986). International human rights: a regime analysis. *International Organization*, 40(3), pp.599–642.

- Douglas, T.J. and Judge, W.Q. (2001). Total Quality Management Implementation and Competitive Advantage: The Role of Structural Control and Exploration. *Academy of Management Journal*, 44(1), pp.158–169.
- Dove, R. (2001). *Response ability: the language, structure, and culture of the agile enterprise*. New York: J. Wiley.
- Dow, S., Samson, D. and Ford, S. (1997). *Exploding The Myth: Do All Quality Management Practices Contribute To Superior Quality Performance?* Carlton, Vic: Melbourne Business School, University of Melbourne.
- Dowling, J. and Pfeffer, J. (1975). Organizational Legitimacy: Social Value and Organizational Behavior. *Pacific Sociological Review*, 18(1), pp.122–136.
- Drucker, P.F. (1968). Comeback of the entrepreneur. *Management Today*, pp.23–30.
- Dubin, R. (1976). *Handbook of work, organization, and society*. Chicago: Rand McNally College Pub. Co.
- DUDH. (1948). Declaración Univeresal de los Derechos Humanos. *Asamblea General del*. [online]. Available from: <http://www.un.org/es/universal-declaration-human-rights/>.
- Duska, R.F. (2010). Managing for an Ethical Culture: What to Do with Tom? *Journal of Financial Service Professionals*, 64(1).
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. and Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, pp.239–263.
- Dyllick, T. and Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, 11(2), pp.130–141.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. and Jackson, P.R. (2012). *Management research*. Sage.
- Easton, G.S. and Jarell, S.L. (1998). The Effects of Total Quality Management on Corporate Performance: An Empirical Investigation. *The Journal of Business*, 71(2), pp.253–307.
- Edelman, L.B. and Suchman, M.C. (1997). The legal environments of organizations. *Annual review of sociology*, 23(1), pp.479–515.

- Edgeman, R.L. (1998). Principle-centered leadership and core value deployment. *The TQM Magazine*, 10(3), pp.190–193.
- Edgeman, R.L. and Hensler, D.A. (2001). The AO chronicle: earth@ omega or sustainability@ alpha? *The TQM Magazine*, 13(2), pp.83–90.
- Edwards, J.R. (2001). Multidimensional Constructs in Organizational Behavior Research: An Integrative Analytical Framework. *Organizational Research Methods*, 4(2), pp.144–192.
- EFQM. (2012). *Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid: Club Excelencia en la gestión.
- Eggert, A., Ulaga, W. and Schultz, F. (2006). Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management*, 35(1), pp.20–27.
- Elkington, J. (2006). Governance for sustainability. *Corporate Governance: An International Review*, 14(6), pp.522–529.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), pp.37–51.
- Elsbach, K.D. and Sutton, R.I. (1992). Acquiring Organizational Legitimacy Through Illegitimate Actions: A Marriage of Institutional and Impression Management Theories. *Academy of Management Journal*, 35(4), pp.699–738.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*.
- Evan, W.M. and Freeman, R.E. (1988). *A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism*.
- Fajardo, A. and Andrés, L. (2006). Desarrollo Humano Sustentable: concepto y naturaleza. *Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas*, (10).
- Faleye, O. and Trahan, E.A. (2011). Labor-friendly corporate practices: Is what is good for employees good for shareholders? *Journal of Business Ethics*, 101(1), pp.1–27.
- Feigenbaum, A.V. (1991). *Total quality control*. New York [etc.]: McGraw-Hill.

- Feldman, M.S. and Pentland, B.T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative science quarterly*, 48(1), pp.94–118.
- Felipe, C.M., Roldán, J.L. and Leal-Rodríguez, A.L. (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(10), pp.4624–4631.
- Feng, J. et al. (2006). The impact of TQM practices on performance: A comparative study between Australian and Singaporean organizations. *European Journal of Innovation Management*, 9(3), pp.269–278.
- Fernández, M., Muñoz, M. and Balaguer, M. (2005). *La RSC. Relaciones entre performance social, financiera y bursátil de las empresas*. Castellón, Universidad Jaume I. Castellón.
- Finkelstein, S. and Hambrick, D.C. (1996). *Strategic leadership: top executives and their effects on organizations*. Minneapolis/St. Paul: West Pub. Co.
- Fisher, R. (2011). *Getting to Yes: Negotiating agreement without giving in*. 80. England: Penguín Books Ltd.
- Flynn, B.B., Schroeder, R.G. and Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, 11(4), pp.339–366.
- Fombrun, C. and Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), pp.233–258.
- Fombrun, C.J., Gardberg, N.A. and Sever, J.M. (2000). The Reputation QuotientSM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of brand management*, 7(4), pp.241–255.
- Fornell, C. (1982). *A Second Generation of Multivariate Analysis: An Overview*. C. Fornell (ed.): A Second Generation of Multivariate Analysis. New York: N.Y., Vol. 1.,
- Fornell, C. and Bookstein, F.L. (1982). Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing research*, 19(4), pp.440–452.

- Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of marketing research*, 18(3), pp.382–388.
- Fotopoulos, C.B. and Psomas, E.L. (2009). The impact of “soft” and “hard” TQM elements on quality management results. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(2), pp.150–163.
- Franch Saguer, M. (2005). El interés público: La ética pública del Derecho Administrativo. In *Presentado en Derecho Administrativo. Memorias Del Congreso Internacional De Cultura Y Sistemas Jurídicos Comparados*. pp. 403–420.
- Frechilla, M. and Carrillo, M. (2012). La reputación corporativa= beneficios. *Post publicado*.
- Freeland, C.M. (2002). Strategic Planning: SRA’s Approach. *Journal of Research Administration*, 33(2), p.59.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management : a Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R.E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business ethics quarterly*, pp.409–421.
- Freeman, R.E. and Auster, E.R. (2011). Values, authenticity, and responsible leadership. *Journal of Business Ethics*, 98(1), pp.15–23.
- Freeman, R.E., Harrison, J.S. and Wicks, A.C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. New Haven, CT, US: Yale University Press.
- Freeman, R.E. and McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management.
- Friedman, M. (1953). *Essays in positive economics*. University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *New York Times*.
- Fuenmayor, M.M. (2010). Talento humano y trabajo en equipo del personal directivo de las universidades del municipio Maracaibo. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 12(1), pp.79–97.

- Fuentes, M.M., Llorens, F.J. and Molina, L.M. (2006). Total Quality Management, strategic orientation and organizational performance: the case of Spanish companies. *Total Quality Management*, 17(3), pp.303–323.
- Gabriel. (1978). The MNC and the Public Interest. *McKinsey Quarterly*, 4, pp.34–49.
- Galaskiewicz, J. (1985). Interorganizational Relations. *Annual Review of Sociology*, 11, p.281.
- Gal-Or, E. and Amit, R. (1998). Does empowerment lead to higher quality and profitability? *Journal of Economic Behavior & Organization*, 36(4), pp.411–431.
- Garbett, T.F. (1988). *How to build a corporation's identity and project its image*. Lexington Books.
- Garrigós, J.A. (2002). Pautas de innovación tecnológica industrial en una región intermedia. El caso de la Comunidad Valenciana. *Economía industrial*, 4(346), pp.135–146.
- Garvin, D.A. (1988). *Managing quality: The strategic and competitive edge*. Simon and Schuster.
- Gatignon, H. and Xuereb, J. _M. (1996). *Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance*. Cergy Pontoise: CERESSEC.
- George, D. and Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.
- Ghoshal, S., Moran, P. and Bartlett, C.A. (1997). *Employment security, employability and sustainable competitive advantage*. INSEAD.
- Gibson, K. (2012). Stakeholders and sustainability: An evolving theory. *Journal of Business Ethics*, 109(1), pp.15–25.
- Gil, M.J. and Jimenez, J.B. (2001). An analysis of environmental management, organizational context and performance of Spanish hotels. *Omega*, 29(6), p.457.
- Gioia, D.A., Schultz, M. and Corley, K.G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of management Review*, 25(1), pp.63–81.

- Glaser, B.G. and Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research* Adline De Gruyter. *New York*.
- Goldberg, J.S. and Cole, B.R. (2018). Quality Management in Education: Building Excellence and Equity in Student Performance. *Quality Management Journal*, 9(4), pp.8–22.
- Goldman, S.L., Nagel, R.N. and Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations : strategies for enriching the customer*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Goodpaster, K.E. (1988). *Business ethics and stakeholder analysis*. [Boston, Mass.] (Soldiers Field, Boston 02163): Division of Research, Harvard Business School.
- Gouldner, A.W. (1954). *Patterns of industrial bureaucracy*. Glencoe, Ill.: Free Press.
- Graafland, J. and Van de Ven, B. (2006). Strategic and moral motivation for corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, (22).
- Grandzol, J.R. and Gershon, M. (1998). A survey instrument for standardizing TQM modeling research. *International Journal of Quality Science*, (3), p.80.
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), pp.114–135.
- Grant, R.M., Shani, R. and Krishnan, R. (1994). TQM's Challenge to Management Theory and Practice. *Sloan Management Review*, 35(2), p.25.
- Greenley, G.E. and Foxall, G.R. (1997). Multiple Stakeholder Orientation in Uk Companies and the Implications for Company Performance. *Journal of Management Studies*, 34(2), pp.259–284.
- Greenwood, R. et al. (2008). *The Sage handbook of organizational institutionalism*. Sage.
- Greenwood, R. and Hinings, C.R. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), pp.1022–1054.

Greenwood, R., Suddaby, R. and Hinings, C.R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of management journal*, 45(1), pp.58–80.

Gregory, J.R. (1991). *Marketing corporate image: the company as your number one product*. NTC Business Books.

Gregory, R. and Cronemyr, P. (2011). From expectations and needs of service customers to control chart specification limits. *TQM Journal*, 23(2), pp.164–178.

Greif, A. (2006). *Institutions and the path to the modern economy: Lessons from medieval trade*. Cambridge University Press.

Grewal, R. and Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of marketing*, 65(2), pp.67–80.

Groenland, E.A. (2002). Qualitative research to validate the RQ-dimensions. *Corporate Reputation Review*, 4(4), p.308.

Gubman, E.L. (2000). *El talento como solución: cómo alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios*. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill.

Guenzi, P. and Troilo, G. (2007). The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value. *Journal of Business Research*, 60(2), pp.98–107.

Guo, H., Tang, J. and Su, Z. (2014). To Be Different, or to Be the Same? The Interactive Effect of Organizational Regulatory Legitimacy and Entrepreneurial Orientation on New Venture Performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(3), pp.665–685.

Gurnani, H. and Pitfalls. (1999). total quality management implementation: The case of a Hong Kong company. *Total Quality Management*, 10(2), pp.209–228.

Guzmán, E. (1993). Teoría de la regulación, grupos de interés y burocracia. Un marco para la discusión. *Revista de Ciencia Política*, 15(1–2), pp.211–234.

- Hackman, J.R. and Wageman, R. (1995). *Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues*. Boston: Division of Research, Harvard Business School.
- Hafeez, K., Malak, N. and Abdelmeguid, H. (2006). A Framework for TQM to Achieve Business Excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(9), pp.1213–1229.
- Hair, F., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), pp.139–152.
- Hair, J. et al. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), pp.106–121.
- Hair, J.F., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Second ed. Sage, Thousand Oaks.
- Hall, P.A. and Taylor, R.C. (1996). Political science and the three new institutionalisms. *Political studies*, 44(5), pp.936–957.
- Hannan, M.T. and Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), pp.929–964.
- Harari, O. (1993). Ten reasons why TQM doesn't work. *Management Review*, 82(1), p.33.
- Hasseldine, J., Salama, A.I. and Toms, J.S. (2005). Quantity versus quality: the impact of environmental disclosures on the reputations of UK Plcs. *The British Accounting Review*, 37(2), pp.231–248.
- Heath, J. and Norman, W. (2004). Stakeholder theory, corporate governance and public management: what can the history of state-run enterprises teach us in the post-Enron era? *Journal of business ethics*, 53(3), pp.247–265.
- Hellsten, U. and Klefsjö, B. (2000). TQM as a management system consisting of values, techniques and tools. *The TQM magazine*, 12(4), pp.238–244.

- Hendricks, K.B. and Singhal, V.R. (1997). Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence from Firms That Have Won Quality Awards. *Management Science*, 43(9), pp.1258–1274.
- Hendry, C. (1996). Understanding and Creating Whole Organizational Change Through Learning Theory. *Understanding and Creating Whole Organizational Change Through Learning Theory*, 49(5), pp.621–642.
- Henseler, J., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), pp.115–135.
- Heugens, P.P. and Lander, M.W. (2009). Structure! Agency!(and other quarrels): A meta-analysis of institutional theories of organization. *Academy of Management Journal*, 52(1), pp.61–85.
- Hill, S. (1991). Why quality circles failed but total quality management might succeed. *British journal of industrial relations*, 29(4), pp.541–568.
- Hirsch, P.M. (1975). Organizational Effectiveness and the Institutional Environment. *Administrative Science Quarterly*, 20(3), pp.327–344.
- Homans, G.C. (1974). Social behavior: Its elementary forms.
- Homburg, C. and Krohmer, H. (1999). Strategic consensus and performance: The role of strategy type and market-related dynamism. *Strategic Management Journal*, 20(4), p.339.
- Honig, B. and Karlsson, T. (2004). Institutional forces and the written business plan. *Journal of Management*, 30(1), p.29.
- Honneth, A. and Farrell, J. (1997). Recognition and moral obligation. *Social research*, pp.16–35.
- Hoque, Z. and Alam, M. (1999). TQM adoption, institutionalism and changes in management accounting systems: a case study. *Accounting & Business Research (Wolters Kluwer UK)*, 29(3), pp.199–210.

Horne, J.R. (2016). The Nine Critical Questions Managers Should Ask - A Proposal for Evaluating Organizational Efficiency. *Journal of Strategic Innovation & Sustainability*, 11(1), pp.20–32.

Hradesky, J. (1995). *Total quality management handbook*. McGraw-Hill.

Huang, Y.-C. and Yang, M.-L. (2014). Reverse logistics innovation, institutional pressures and performance. *Management Research Review*, 37(7), pp.615–641.

Hunt, C.S. and Aldrich, H.E. (1996). Why even Rodney Dangerfield has a home page: Legitimizing the world wide web as a medium for commercial endeavors. In *annual meeting of the Academy of Management, Cincinnati, OH*.

Huo, B. et al. (2013). The Impact of Institutional Pressures on Supplier Integration and Financial Performance: Evidence from China. *International Journal of Production Economics*, 146(1), pp.82–94.

Husillos, J. and Álvarez-Gil, M.J. (2008). A Stakeholder-Theory Approach to Environmental disclosures by Small and Medium Enterprises (smes). *Revista de Contabilidad*, 11(1).

Hybels, R.C. (1995). On Legitimacy, Legitimation, and Organizations: A Critical Review and Integrative Theoretical Model. In *Academy of Management Proceedings*. Academy of Management, pp. 241–245.

Idris, M.A. and Zairi, M. (2006). Sustaining TQM: A Synthesis of Literature and Proposed Research Framework. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(9), pp.1245–1260.

Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice Hall.

Ittner, C.D. and Larcker, D.F. (1997). Quality strategy, strategic control systems, and organizational performance. *Accounting, Organizations and Society*, (22), pp.293–312.

Jabnoun, N. and Sedrani, K. (2005). TQM, Culture, and Performance in UAE Manufacturing Firms. *Quality Management Journal*, 12(4), pp.8–20.

- Jaeger, M. and Adair, D. (2016). Perception of TQM benefits, practices and obstacles. *TQM Journal*, 28(2), pp.317–336.
- Jap, S.D. (2001). “Pie sharing” in complex collaboration contexts. *Journal of Marketing Research*, 38(1), pp.86–99.
- Jensen, M.C. (2010). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of applied corporate finance*, 22(1), pp.32–42.
- Jepperson, R. (1991). Institutions, institutional effects, and institutionalism. *The new institutionalism in organizational analysis*, pp.143–163.
- Jiménez Valencia, A. (2003). Rutinas organizacionales: un medio para estudiar los cambios recientes en las prácticas de la gerencia estratégica de recursos humanos. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (30).
- Johnson, D.D.P., Price, M.E. and Van Vugt, M. (2013). Darwin’s invisible hand: Market competition, evolution and the firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 90((suppl)), pp.128–140.
- Joiner, T.A. (2007). Total quality management and performance: The role of organization support and co-worker support. *Journal of Quality & Reliability Management*, 24(6), pp.617–627.
- Jose, A. and Thibodeaux, M.S. (1999). Institutionalization of ethics: The perspective of managers. *Journal of Business Ethics*, 22(2), pp.133–143.
- Joseph, I.N., Rajendran, C. and Kamalanabhan, T.J. (1999). An instrument for measuring total quality management implementation in manufacturing-based business units in India. *International Journal of Production Research*, 37(10), pp.2201–2215.
- Joyner, B.E. and Payne, D. (2002). Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41(4), pp.297–311.
- Judge, T.A., Piccolo, R.F. and Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), pp.36–51.

- Juran, J.M. (1997). *A qualidade desde o projeto: Novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços*. São Paulo: Pioneira.
- Juran, J.M. (1989). *Juran on leadership for quality: An executive handbook*. Juran Institute. Inc. New York.
- Kaler, J. (2009). An optimally viable version of stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 86(3), pp.297–312.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- Katz, M.L. and Shapiro, C. (1987). R&D rivalry with licensing or imitation. *American Economic Review*, pp.402–420.
- Kauffman, P.J. and Long, T.L. (1995). Defining high-performance workplace skills—and how community colleges can help achieve them. *Global Business and Organizational Excellence*, 14(4), pp.123–131.
- Kaynack, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21(4), pp.405–435.
- Kazmi, S.A.Z. and Naarananoja, M. (2013). Comparative approaches of key change management models - a fine assortment to pick from as per situational needs! *En International*.
- Keith, D. and Blomstrom, R.L. (1975). *Business and society: Environment and responsibility*. New York.
- Kennedy, M.T. and Fiss, P.C. (2009). Institutionalization, Framing, And Diffusion: The Logic Of Tqm Adoption And Implementation Decisions Among U.S. Hospitals. *Academy of Management Journal*, 52(5), p.897.

Kennedy, M.T. and Fiss, P.C. (2006). Looking Good And Doing Better: Rethinking Motivations For Adopting Innovations. In *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. Academy of Management Annual Meeting Proceedings. Academy of Management, pp. A1–A6.

Khanna, H.K., Khanna, D.D. and Laroija, S.C. (2011). Identifying and ranking critical success factors for implementation of total quality management in the Indian manufacturing industry using TOPSIS. *Asian Journal on Quality*, 12(1), pp.124–138.

Kilmann, R.H., Saxton, M.J. and Serpa, R. (1985). *Gaining control of the corporate culture*. Jossey-Bass Inc Pub.

Klefsjö, B., Bergquist, B. and Garvare, R. (2008). Quality management and business excellence, customers and stakeholders. *TQM Journal*, 20(2), pp.120–129.

Kohli, A.K. and Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, pp.1–18.

Kohnen, J. (2006). Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness. *The Quality Management Journal*, 13(4), p.50.

Kolk, A. and Pinkse, J. (2007). Towards strategic stakeholder management? Integrating perspectives on sustainability challenges such as corporate responses to climate change. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7(4), pp.370–378.

Kotler, P. and Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*. Hoboken, N.J.: Wiley.

Kotter, J. (2011). Change Management vs. Change Leadership--What's the Difference? , 12(21), p.11.

Kotter, J.P. and Rathgeber, H. (2006). *Our iceberg is melting: changing and succeeding under any conditions*. New York: St. Martin's Pres.

Krumwiede, D.W. and Lavelle, J.P. (2000). The Effect of Top-Manager Personality on a Total Quality Management Environment. *Engineering Management Journal Rolla*, (12), pp.9–14.

Kurucz, E.C., Colbert, B.A. and Wheeler, D. (2008). The business case for corporate social responsibility. In *The Oxford handbook of corporate social responsibility*.

Lam, S.Y. et al. (2011). The relationship between TQM, learning orientation and market performance in service organisations: an empirical analysis. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(12), pp.1277–1297.

Lamberg, J.-A. and Pajunen, K. (2010). Agency, institutional change, and continuity: The case of the Finnish Civil War. *Journal of Management Studies*, 47(5), pp.814–836.

Lawrence, T.B. and Suddaby, R. (2006). 1.6 institutions and institutional work. *The Sage Handbook of Organization Studies*, 2, pp.215–254.

Lawrence, T.B., Winn, M.I. and Jennings, P.D. (2001). The temporal dynamics of institutionalization. *Academy of management review*, 26(4), pp.624–644.

Lawton, A., McKeivitt, D. and Millar, M. (2000). Developments: Coping with Ambiguity: Reconciling External Legitimacy and Organizational Implementation in Performance Measurement. *Public Money & Management*, 20(3), pp.13–20.

Leal Millán, A.G. (1997). Gestión de Calidad Total en empresas españolas: un análisis cultural y de rendimiento. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6(1), pp.37–56.

Leblebici, H. and Salancik, G.R. (1989). The rules of organizing and the managerial role. *Organization Studies*, 10(3), pp.301–325.

Lee-Ross, D. and Ingold, T. (1994). Increasing productivity in small hotels: are academic proposals realistic? *HM International Journal of Hospitality Management*, 13(3), pp.201–207.

Leifer, R. (1989). Understanding Organizational Transformation Using a Dissipative Structure Model. *Human Relations*, 42(10), pp.899–916.

Lengnick-Hall, C.A. (1996). Customer Contributions to Quality: A Different View of the Customer-Oriented Firm. *Academy of Management Review*, 21(3), pp.791–824.

- Levitt, T. (1958). The dangers of social-responsibility. *Harvard business review*, 36(5), pp.41–50.
- Li, J., Yang, J.Y. and Yue, D.R. (2007). Identity, community, and audience: How wholly owned foreign subsidiaries gain legitimacy in China. *Academy of Management Journal*, 50(1), pp.175–190.
- Liu, H. et al. (2010). The role of institutional pressures and organizational culture in the firm's intention to adopt internet-enabled supply chain management systems. *Journal of Operations Management*, 28(5), pp.372–384.
- Llorens, F.J. and Verdú, A.J. (2004). Total Quality Management, institutional isomorphism and performance: The case of financial services. *The Service Industries Journal*, 24(5), pp.103–119.
- Lloréns Montes, F.J. (2011). *Gestión de la calidad en la creación de capacidades dinámicas en grupos de investigación universitarios: una evaluación del desempeño innovador*. Granada: Universidad de Granada.
- Lotila, P. (2010). Corporate Responsiveness to Social Pressure: An Interaction-Based Model. *Journal of business ethics*, 94(3), pp.395–409.
- Low, B. and Johnston, W. (2008). Securing and managing an organization's network legitimacy: The case of Motorola China. *Industrial Marketing Management*, 37(7), pp.873–879.
- Luecke, R. (2003). *Harvard business essentials: managing change and transition*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Luke, B., Barraket, J. and Eversole, R. (2013). Measurement as legitimacy versus legitimacy of measures: Performance evaluation of social enterprise. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10(3/4), pp.234–258.
- Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), pp.135–172.

- Maak, T. and Pless, N.M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society—a relational perspective. *Journal of business ethics*, 66(1), pp.99–115.
- MacLean, T.L. and Behnam, M. (2010). The dangers of decoupling: The relationship between compliance programs, legitimacy perceptions, and institutionalized misconduct. *Academy of Management Journal*, 53(6), pp.1499–1520.
- Mahoney, J.T. and Pandian, J.R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic management journal*, 13(5), pp.363–380.
- March, J.G. and Simon, H.A. (1958). *Organizations*.
- Marconi, J. (1996). *Image marketing: Using public perceptions to attain business objectives*. NTC Business Books.
- Martín-Castilla, J.I. (2002). Possible Ethical Implications in the Deployment of the EFQM Excellence Model. *Journal of Business Ethics*, 39(1/2), pp.125–134.
- Mason, R.O. and Mitroff, I.I. (1981). *Challenging strategic planning assumptions: Theory, cases, and techniques*. John Wiley & Sons Inc.
- Matsui, Y. (2002). An empirical analysis of quality management in Japanese manufacturing companies. *Decision-making at the speed of light: What is Amiss*, pp.1–18.
- Maxwell, J. et al. (1997). Green schemes: corporate environmental strategies and their implementation. *California Management Review*, 39(3), pp.118–134.
- Meyer, J.W. and Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), pp.340–363.
- Meyer, J.W. and Rowan, B. (1983). The Structure of Educational Organizations. In *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. Beverly Hills: Sage.
- Meyer, J.W. and Scott, W.R. (1983). *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. In Beverly Hills: Sage.
- Michell, P.C.N., Swanston, P. and Mandry, G. (1995). Brand Legitimation and the Innovation Process. *Creativity and Innovation Management*, 4(2), pp.79–85.

- Miller, W.J. (1996). A working definition for total quality management (TQM) researchers. *Journal of Quality Management*, 1(2), p.149.
- Mills, T. (1975). Human resources—Why the new concern? *Harvard Business Review*, 53(2), pp.120–134.
- Mintzberg, H. (1990). Strategy formation: Schools of thought. *Perspectives on strategic management*, 1968, pp.105–235.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. and Wood, D.J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of management review*, 22(4), pp.853–886.
- Mizruchi, M.S. and Fein, L.C. (1999). The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), pp.653–683.
- Mohrman, A. et al. (1995). Total quality management: practice and outcomes in the largest US firms. *Employee Relations*, (17), pp.26–41.
- Montes, F.J.L., Jover, A.V. and Fernández, L.M.M. (2003). Factors affecting the relationship between total quality management and organizational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(2), pp.189–209.
- Morales, C. (1998). Suministro de servicios sociales a través de organizaciones públicas no estatales. Aspectos generales. *Lo público no estatal en la reforma del estado. Argentina: Paidós/CLAD*, pp.59–94.
- Moran, J.W. and Brightman, B.K. (2001). Leading organizational change. *Career Development International*, 6(2), pp.111–118.
- Muñoz-Cañavate, A. (2003). Sistemas de información en las empresas (Information systems in companies). *Sección Científica de Ciencias de la Documentación. Departamento de Periodismo y Comunicación Audiovisual*. [online]. Available from: <http://eprints.rclis.org/8927/>.
- Nagel, R.N. and Dove, R. (1991). *21st century manufacturing enterprise strategy: An industry-led view*. Diane Publishing.

- Narver, J.C. and Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of marketing*, pp.20–35.
- Nel, P., Nel, L. and du Plessis, A. (2011). Implications for human resources and employment relations practice with regard to the integration of corporate ethics programmes into the culture of organisations. *International employment relations review*, 17(2), p.55.
- Nelson, R. and Winter, G. (1982). An evolutionary theory of economic change. *Harvard Business School Press, Cambridge*.
- Nohria, N. and Green, S.E. (1996). *Efficiency and legitimacy : the adoption of TQM by large industrial corporations*. [Boston]: Division of Research, Harvard Business School.
- North, D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press. [online]. Available from: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e020mww&AN=510978&lang=es&site=ehost-live&scope=site>.
- Noyes, J.D., Masakowski, Y.D. and Cook, M.D. (2012). *Decision Making in Complex Environments*. Abingdon: Ashgate Publishing Ltd.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. McGraw-Hill, New York.
- Nussbaum, M.C. (2004). Beyond the social contract: capabilities and global justice. An Olaf Palme lecture, delivered in Oxford on 19 June 2003. *Oxford Development Studies*, 32(1), pp.3–18.
- Nussbaum, M.C. (2003). Capabilities as Fundamental Entitlements: Sen and Social Justice. *Feminist Economics*, 9(2–3), pp.33–59.
- Oakland, J. and Aldridge, A. (1995). Quality management in civil and structural engineering consulting. *International Journal of Quality & Reliability Management*, (12), pp.32–48.
- Oakland, J.S. and Morris, P. (1997). *TQM: A pictorial guide for managers*. Estados Unidos: Butterworth-Heinemann.

- Ofori, G. (2009). Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics*, 90(4), p.533.
- Olckers, C. and Du Plessis, Y. (2012). The role of psychological ownership in retaining talent: A systematic literature review.
- Oliver, C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *Academy of Management Review*, 15(2), pp.241–265.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16(1), pp.145–179.
- Osborn, A.F. (1957). *Applied imagination: principles and procedures of creative thinking*. New York: Scribner's.
- Overby, E., Bharadwaj, A. and Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), pp.120–131.
- Paine, L.S. (1994). Managing for organizational integrity. *Harvard business review*, 72(2), pp.106–117.
- Palazzo, G. and Scherer, A.G. (2006). Corporate Legitimacy as Deliberation: A Communicative Framework. *Journal of Business Ethics*, 66(1), pp.71–88.
- Palmer, D.A., Jennings, P.D. and Zhou, X. (1993). Late Adoption of the Multidivisional Form by Large U.S. Corporations: Institutional, Political, and Economic Accounts. *Administrative Science Quarterly*, 38(1), pp.100–131.
- Papacchini, A. (2003). *Filosofía y derechos humanos*. Universidad del Valle.
- Pardo, L. and Arteaga, P. (2001). *Gestión social del talento humano*. México: Grupo Editorial Lumen/Humanitas.
- Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. Free Pr.
- Pattan, J.E. (1986). The strategy in strategic planning. *Training & Development Journal*.

Peppers, D., Rogers, M. and Dorf, B. (1999). Is your company ready for one-to-one marketing. *Harvard business review*, 77(1), pp.151–160.

Pereira, L.C.B. (1996). *Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado*. ENAP.

Perks, R.W. (1993). *Accounting and society*. London; New York: Chapman & Hall.

Perrini, F., Russo, A. and Tencati, A. (2007). CSR strategies of SMEs and large firms. Evidence from Italy. *Journal of business ethics*, 74(3), pp.285–300.

Perrow, C. (1961). Organizational prestige: Some functions and dysfunctions. *American Journal of Sociology*, 66(4), pp.335–341.

Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), pp.179–191.

Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *The Academy of Management Perspectives*, 24(1), pp.34–45.

Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, Mass.: Pitman Pub.

Pfeffer, J. and Salancik, G.R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.

Pil, F.K. and Holweg, M. (2006). Evolving from value chain to value grid. *MIT Sloan management review*, 47(4), p.72.

Pless, N. (2007). Understanding Responsible Leadership: Role Identity and Motivational Drivers. *Journal of Business Ethics*, 74(4), pp.437–456.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. and Bommer, W.H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 22(2), pp.259–298.

Polites, G.L., Roberts, N. and Thatcher, J. (2012). Conceptualizing models using multidimensional constructs: a review and guidelines for their use. *European Journal of Information Systems*, 21(1), pp.22–48.

- Posner, R.A. (1974). *Theories of economic regulation*. National Bureau of Economic Research Cambridge, Mass., USA.
- Posner, R.A. (1979). Utilitarianism, economics, and legal theory. *The Journal of Legal Studies*, 8(1), pp.103–140.
- Powell, T.C. (1995). Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study. *Strategic Management Journal*, 16(1), pp.15–37.
- Powell, T.C. and Dent-Micallef, A. (1997). Information Technology as Competitive Advantage: The Role of Human, Business, and Technology Resources. *Strategic Management Journal*, 18(5), pp.375–405.
- Powell, W.W. (1991). Expanding the Scope of Institutional Analysis. In *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Prahalad, C.K. (2009). In volatile times, agility rules. *Business Week*, 4147, p.80.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (2006). The core competence of the corporation. In *Strategische unternehmensplanung—strategische unternehmensführung*. Springer, pp. 275–292.
- Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & leadership*, 32(3), pp.4–9.
- Prajogo, D.I. and Sohal, A.S. (2006). The Relationship Between Organization Strategy, Total Quality Management (tqm), and Organization Performance - the Mediating Role of Tqm. *Quality Control and Applied Statistics*, 51(3), pp.263–266.
- Prajogo, D.I. and Sohal, A.S. (2001). TQM and innovation: a literature review and research framework. *Technovation*, 21(9), pp.539–558.
- Pratt, M.G. and Foreman, P.O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25(1), pp.18–42.
- Preacher, K.J. and Hayes, A.F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), pp.879–891.

Preston, L.E. and Sapienza, H.J. (1990). Stakeholder management and corporate performance. *The Journal of Behavioral Economics*, 19(4), pp.361–375.

Price, C. and Meyers, A.D. (2006). The 12-step innovation roadmap: how to analyze and prioritize new business ideas. *Physician executive*, 32(2), p.52.

Purvis, R.L., Zagenczyk, T.J. and McCray, G.E. (2015). What's in it for me? Using expectancy theory and climate to explain stakeholder participation, its direction and intensity. *International Journal of Project Management*, 33(1), pp.3–14.

Putnam, R.D. (2000). Bowling alone: America's declining social capital. In *Culture and politics*. Springer, pp. 223–234.

Rahman, S. (2001). *The future of TQM is past: can TQM be resurrected?* Institute of Transport Studies, Australian Key Centre in Transport Management, the University of Sydney and Monash University.

Rahman, S. and Sohal, A. (2002). A review and classification of total quality management research in Australia and an agenda for future research. *International Journal of Quality & Reliability Management*, (19), pp.46–66.

Rahman, Z. and Siddiqui, J. (2006). Exploring total quality management for information systems in Indian firms: Application and benefits. *Business Process Management Journal*, 12(5), pp.622–631.

Ramanujam, V. and Varadarajan, P. (1989). Research on corporate diversification: A synthesis. *Strategic management journal*, 10(6), pp.523–551.

Rao, S.S., Solís, L.E. and Raghunathan, T.S. (1999). A framework for international quality management research: development and validation of a measurement instrument. *Total Quality Management*, 10(7), pp.1047–1075.

Rawls, J. (1971). *A theory of justice*, Harvard. Press, Cambridge.

Reed, R., Lemak, D.J. and Montgomery, J.C. (1996). Beyond process: TQM content and firm performance. *Academy of management review*, 21(1), pp.173–202.

Rehman, S. (2004). *Transnationalism and states in the sending and receiving countries of migration: a study of the scale and nature of links between local authorities in Britain and South Asia with special reference to 'Asad' Kashmir and East Punjab*. Manchester: University of Manchester.

Reinartz, W., Haenlein, M. and Henseler, J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing International Journal of Research in Marketing*, 26(4), pp.332–344.

Remišová, A. and Búciová, Z. (2012). Measuring corporate social responsibility towards employees. *Journal for East European Management Studies*, pp.273–291.

Reynaud, B. (2005). The void at the heart of rules: routines in the context of rule-following. The case of the Paris Metro Workshop. *Industrial and Corporate Change*, 14(5), pp.847–871.

Reynolds, L. (1981). Foundations of an institutional theory of regulation. *Journal of Economic Issues*, 15(3), pp.641–656.

Rieley, J.B. and Clarkson, I. (2001). *Journal of Change Management*, 2(2), pp.160–172.

Rigby, D. (2001). Management tools and techniques: A survey. *California management review*, 43(2), pp.139–160.

Ringle, C.M., Wende, S. and Becker, J.-M. (2015). SmartPLS 3. *Boenningstedt: SmartPLS GmbH*, <http://www.smartpls.com>.

Ringle, C.M., Wende, S. and Will, A. (2005). *SmartPLS 2.0 (M3) beta*. Hamburg, Germany.

Riquel Ligeró, F.J. and Vargas Sánchez, A. (2013). Las presiones institucionales del entorno medioambiental: aplicación a los campos de golf. *REDEE Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 22(1), pp.29–38.

Rivera Urrutia, E. (2004). Teorías de la regulación en la perspectiva de las políticas públicas. *Gestión y Política Pública*, 13(2).

Roberts, P.W. and Greenwood, R. (1997). Integrating transaction cost and institutional theories: Toward a constrained-efficiency framework for understanding organizational design adoption. *Academy of Management Review*, 22(2), pp.346–373.

Rodríguez, E. et al. (2011). La relación entre la calidad de las universidades y su eficacia económica: Un estudio empírico en instituciones de Chile. *Panorama Socioeconómico*, 29(43).

Roldán, J.L., Leal-Rodríguez, A.L. and Leal, A.G. (2012). The influence of organisational culture on the Total Quality Management programme performance. *Investigaciones Europeas De Dirección Y Economía De La Empresa*, 18(3), pp.183–189.

Roldán, J.L. and Sánchez-Franco, M.J. (2012). Variance-based structural equation modeling: guidelines for using partial least squares. *Research methodologies, innovations and philosophies in software systems engineering and information systems*, 193.

Ross, J.E. (1993). *Total quality management : text, cases, and readings*. Delray Beach, FL: St. Lucie Press.

Ruano, V. (2012). Modelos de calidad ¿Finalidad o Medio? *VR*.

Ruef, M. and Scott, W.R. (1998). A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), pp.877–904.

Ruggie, J.G. (2009). Protect, respect and remedy: A framework for business and human rights. *Transnational Dispute Management (TDM)*, 6(1).

Ruigrok, W., Peck, S.I. and Keller, H. (2006). Board Characteristics and Involvement in Strategic Decision Making: Evidence from Swiss Companies. *Journal of Management Studies*, 43(5), pp.1201–1226.

Ruiz-Lozano, M., Tirado-Valencia, P. and Morales-Gutiérrez, A.C. (2008). Transparencia y calidad de la información económico- financiera en las entidades no lucrativas. Un estudio empírico a nivel andaluz. *Revista Economía*, (63), pp.253–274.

- Sabate, J.M. de la F. and Puente, E. de Q. (2003). Empirical Analysis of the Relationship Between Corporate Reputation and Financial Performance:A Survey of the Literature. *Corporate Reputation Review*, 6(2), p.161.
- Sadeh, E. and Arumugam, V.C. (2010). Interrelationships among EFQM excellence criteria in Iranian industrial SMEs. *European journal of Economics, Finance and Administrative sciences*, 19(1), pp.155–167.
- Sadikoglu, E. and Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. *International Journal of Production Economics*, (127), pp.13–26.
- Salaheldin, S.S. (2009). Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(3), pp.215–237.
- Salancik, G.R. and Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), pp.224–253.
- Salzmann, O., Ionescu-Somers, A. and Steger, U. (2005). The business case for corporate sustainability: literature review and research options. *European Management Journal*, 23(1), pp.27–36.
- Saraph, J., Benson, P.G. and Schroeder, R.G. (1989). An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management. *Decision Sciences*, (20), pp.810–829.
- Saruba, N.G. (2008). Los Teoremas de la Economía del Bienestar. [online]. Available from: <https://nestorsaruba.com/2008/09/13/los-teoremas-de-la-economia-del-bienestar/>.
- Savage, G.T. et al. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *The executive*, 5(2), pp.61–75.
- Sax, L.J., Gilmartin, S.K. and Bryant, A.N. (2003). Assessing Response Rates and Nonresponse Bias in Web and Paper Surveys. *Research in higher education*, 44(4), pp.409–432.

- Scherer, A.G. and Palazzo, G. (2007). Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society Seen from a Habermasian Perspective. *Academy of Management Review*, 32(4), pp.1096–1120.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel psychology*, 28(4), pp.447–479.
- Scott, S.G. and Lane, V.R. (2000). A Stakeholder Approach to Organizational Identity. *A Stakeholder Approach to Organizational Identity*, 25(1), pp.43–62.
- Scott, W.R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: SAGE.
- Sebastianelli, R. and Tamimi, N. (2002). How product quality dimensions relate to defining quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, (19), pp.442–453.
- Seetharaman, A., Sreenivasan, J. and Boon, L.P. (2006). Critical Success Factors of Total Quality Management. *Quality and Quantity*, (40), pp.675–695.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Berkeley. Cal.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots*. Berkeley: University of California Press.
- Sen, A. (1993). Capability and Well-Being⁷³. *The quality of life*, 30.
- Sen, A. (1999). *Development as Freedom* New York. Knopf.
- Sen, A. (1985). Social Choice and Justice. *Journal of Economic Literature*, 23(4), pp.17–64.
- Senior, B. (2002). *Organisational change*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Seppala, N. (2009). Business and the international human rights regime: A comparison of UN initiatives. *Journal of Business Ethics*, 87, pp.401–417.
- Sharma, S. (2005). *Through the lens of managerial interpretations: Stakeholder engagement, organizational knowledge and innovation*. Environmental Strategy and Competitive Advantage. Edward Elgar Academic Publishing, Northampton, 49-70.

- Shepard, J.M. et al. (1995). The place of ethics in business: shifting paradigms? *Business Ethics Quarterly*, 5(3), pp.577–601.
- Shipilov, A.V. and Danis, W.M. (2002). Institutional Pressures and Business Goals: A Comparative Study of American and Hungarian Managers. *Journal of East-West Business*, 8(2), pp.63–84.
- Shrivastava, P. (1994). Castrated environment: Greening organizational studies. *Organization Studies*, 15(5), pp.705–726.
- Shrivastava, P. (1995). The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of management review*, 20(4), pp.936–960.
- Shrivastava, P. and Hart, S. (1992). GREENING ORGANIZATIONS. In *Academy of Management Proceedings*. Academy of Management, pp. 185–189.
- Sila, I. and Ebrahimpour, M. (2005). Critical linkages among TQM factors and business results. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(11), pp.1123–1155.
- Simon, H.A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The quarterly journal of economics*, 69(1), pp.99–118.
- Sims, R.L. and Keon, T.L. (1997). Ethical work climate as a factor in the development of person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 16(11), pp.1095–1105.
- Sitkin, S.B., Sutcliffe, K.M. and Schroeder, R.G. (1994). *Distinguishing control from learning in Total Quality Management: A contingency perspective*. Texas: University of Texas.
- Slater, S.F. and Narver, J.C. (1994). Market orientation, customer value, and superior performance. *Business horizons*, 37(2), pp.22–28.
- Smith, C. (1994). The new corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 72(3), pp.105–114.
- Soule, E., Hedahl, M. and Dienhart, J. (2009). Principles of managerial moral responsibility. *Business Ethics Quarterly*, 19(4), pp.529–552.

Spiteri, J.M. and Dion, P.A. (2004). Customer value, overall satisfaction, end-user loyalty, and market performance in detail intensive industries. *Industrial marketing management*, 33(8), pp.675–687.

St. John, C.H., Cannon, A.R. and Pouders, R.W. (2001). Change drivers in the new millennium: implications for manufacturing strategy research. *Journal of Operations Management*, 19(2), pp.143–160.

Stacey, R.D. (2007). *Strategic management and organisational dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organisations*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Sterman, J.D., Repenning, N.P. and Kofman, F. (1997). Unanticipated Side Effects of Successful Quality Programs: Exploring a Paradox of Organizational Improvement. *Organizational Improvement. Management Science*, 43(4), pp.503–521.

Steurer, R. et al. (2005). Corporations, stakeholders and sustainable development I: a theoretical exploration of business–society relations. *Journal of business ethics*, 61(3), pp.263–281.

Stigler, G.J. (1971). The theory of economic regulation. *The Bell journal of economics and management science*, pp.3–21.

Stinchcombe, A.L. (1960). The Sociology of Organization and the Theory of the Firm. *Pacific Sociological Review*, 3(2), pp.75–82.

Strang, D. and Macy, M.W. (2001). In search of excellence: Fads, success stories, and adaptive emulation. *American Journal of Sociology*, 107(1), pp.147–182.

Suárez, A.C. (2012). *La legitimidad de las Universidades en el espacio europeo de educación superior. El caso de las Universidades públicas de la Comunidad de Madrid*. Universidad Rey Juan Carlos.

Suárez, E., Calvo-Mora, A. and Roldán, J.L. (2016). The role of strategic planning in excellence management systems. *European Journal of Operational Research*, 248(2), pp.532–542.

- Suchman, M. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), pp.571–610.
- Sud, M., VanSandt, C.V. and Baugous, A.M. (2009). Social entrepreneurship: The role of institutions. *Journal of business ethics*, 85(1), pp.201–216.
- Surowiecki, J. (2005). *The wisdom of crowds*. Anchor.
- Talib, F. et al. (2011). Total quality management and service quality: an exploratory study of quality management practices and barriers in service industry. *International Journal of Services and Operations Management*, 10(1), pp.94–118.
- Talib, F.(1) and Rahman, Z.(2). (2010). Critical success factors of TQM in service organizations: A proposed model. *Services Marketing Quarterly*, 31(3), pp.363–380.
- Tamimi, N. (1995). An empirical investigation of critical TQM factors using exploratory factor analysis. *International Journal of Production Research*, (33), pp.3041–3051.
- Tamimi, N. and Gershon, M. (1995). A Tool for Assessing Industry TQM Practice versus the Deming Philosophy. *Production and Inventory Management Journal*, 36(1), p.27.
- Tamimi, N. and Sebastianelli, R. (1996). How Firms Define and Measure Quality. *Production and Inventory Management Journal*, (37), pp.34–39.
- Tarí, J.J., Molina, J.F. and Castejón, J.L. (2007). The Relationship Between Quality Management Practices and Their Effects on Quality Outcomes. *European Journal of Operational Research*, 183(2), pp.483–501.
- Taylor, A., MacKiinon, D. and Tein, J.Y. (2008). Tests of the Three-Path Mediated Effect. *Organizational Research Methods*, 11(2), pp.241–269.
- Taylor, W.A. and Wright, G.H. (2003). A longitudinal study of TMQ implementation: factors influencing success and failure. *Omega*, 31(2), pp.97–111.
- Teece, D.J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford University Press on Demand.
- Teece, D.J. (1980). Economies of scope and the scope of the enterprise. *Journal of economic behavior & organization*, 1(3), pp.223–247.

- Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), pp.1319–1350.
- Thévenet, M. (1988). Plus c'est la même chose, plus ça change. *Revue française de gestion*, 68, pp.89–92.
- Thiagaragan, T., Zairi, M. and Dale, B.G. (2001). A proposed model of TQM implementation based on an empirical study of Malaysian industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(3), pp.289–306.
- Thomas, T. and Lamm, E. (2012). Legitimacy and Organizational Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 110(2), pp.191–203.
- Tolbert, P.S. and Zucker, L.G. (1983). Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), pp.22–39.
- Toms, J.S. (2002). Firm resources, quality signals and the determinants of corporate environmental reputation: some UK evidence. *The British Accounting Review*, 34(3), pp.257–282.
- Treviño, L.K., Hartman, L.P. and Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California management review*, 42(4), pp.128–142.
- Treviño, L.K. and Nelson, K.A. (2010). *Managing business ethics : straight talk about how to do it right*. Hoboken, N.J.; Chichester: Wiley ; John Wiley [distributor].
- Trochim, W. (1989a). An introduction to concept mapping for planning and evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 12(1), pp.1–16.
- Trochim, W. (1989). Concept mapping: Soft science or hard art? *Evaluation and Program Planning*, 12(1), pp.87–110.
- Trochim, W. (1993). Reliability of concept mapping.

- Trompenaars, F. and Woolliams, P. (2002). A new framework for managing change across cultures. *Journal of change management*, 3(4), pp.361–375.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), pp.189–204.
- Uлага, W. and Eggert, A. (2006). Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status. *Journal of marketing*, 70(1), pp.119–136.
- Ullmann, A.A. (1985). Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships Among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of U.S. Firms. *Academy of Management Review*, 10(3), pp.540–557.
- Vakola, M. and Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee relations*, 27(2), pp.160–174.
- Van der Haar, J., Kemp, R.G.M. and Omta, O. (2001). Creating Value that Cannot Be Copied. *Industrial Marketing Management*, 30(8), pp.627–636.
- Van Marrewijk, M. et al. (2004). A Phase-wise Development Approach to Business Excellence: Towards an Innovative, Stakeholder-oriented Assessment Tool for Organizational Excellence and CSR. *Journal of Business Ethics*, 55(2), pp.83–98.
- Van Oosterhout, M., Waarts, E. and van Hillegersberg, J. (2006). Change factors requiring agility and implications for IT. *European Journal of Information Systems*, 15(2), pp.132–145.
- Vargas-Sanchez A. and Riquel-Ligero F. (2014). Golf tourism, its institutional setting, and environmental management: A longitudinal analysis. *Eur. J. Tour. Res. European Journal of Tourism Research*, 9, pp.41–56.
- Venetucci, R. (1992). Benchmarking: A Reality Check for Strategy and Performance Objectives. *roduction and Inventory Management Journal*, 33(4), p.32.
- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of management review*, 14(3), pp.423–444.

- Vergne, J.-P. (2011). Toward a new measure of organizational legitimacy: Method, validation, and illustration. *Organizational Research Methods*, 14(3), pp.484–502.
- Villafañe, J. (2004). La buena reputación. *Claves del valor intangible de las empresas*, 1.
- Vitezic, N. (2011). Corporate reputation and social responsibility: an analysis of large companies in Croatia. *The International Business & Economics Research Journal*, 10(8), p.85.
- Voegtlin, C. (2011). Development of a Scale Measuring Discursive Responsible Leadership. In *Responsible Leadership*. Springer, Dordrecht, pp. 57–73.
- Volberda, H.W. (1997). Building flexible organizations for fast-moving markets. *Long Range Planning*, 30(2), pp.169–148.
- Vural, Y., Vardarlier, P. and Aykir, A. (2012). The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment.
- Wagner, C. and Prasarnphanich, P. (2007). P.," Innovating Collaborative Content Creation: The Role of Altruism and Wiki Technology. In *Proceedings of the 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Waldman, D.A. (1994). The Contributions of Total Quality Management to a Theory of Work Performance. *The Academy of Management Review*, 19(3), p.510.
- Walker, E.T. and McCarthy, J.D. (2010). Legitimacy, strategy, and resources in the survival of community-based organizations. *Social problems*, 57(3), pp.315–340.
- Walker, H.A., Thomas, G.M. and Zelditch Jr, M. (1986). Legitimation, Endorsement, and Stability. *Social Forces (University of North Carolina Press)*, 34(3), pp.620–643.
- Walton, M. (1988). *The Deming management method*. New York, NY: Perigee.
- Waterman, R.H., Waterman, J.A. and Collard, B.A. (1994). Toward a Career-Resilient Workforce. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 72(4), p.87.
- WBCSD. (2012). Busines Solutions for a Sustainable World. <http://www.wbcso.org/>.

Weber, M. (1968). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. New York: Bedminster Pr.

Werts, C., Linn, R.L. and Joreskog, K.G. (1974). Intraclass Reliability Estimates: Testing Structural Assumptions. *Educational and Psychological Measurement Educational and Psychological Measurement*, 34(1), pp.25–33.

Westphal, J.D., Gulati, R. and Shortell, S.M. (1997). Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), pp.366–394.

Westphal, J.D., Gulati, R. and Shortell, S.M. (1996). The Institutionalization Of Total Quality Management: The Emergence Of Normative Tqm Adoption And The Consequences For Organizational Legitimacy And Performance. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 8(1), pp.249–253.

Wheeler, D. and Sillanpaa, M. (1997). *The stakeholder corporation: A blueprint for maximising stakeholder valu*. London: Pitman.

Williams, J. and MacKinnon, D. (2008). Resampling and Distribution of the Product Methods for Testing Indirect Effects in Complex Models. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 15(1), pp.23–51.

Williams, R.J. and Barrett, J.D. (2000). Corporate philanthropy, criminal activity, and firm reputation: Is there a link? *Journal of Business Ethics*, 26(4), pp.341–350.

Wold, H. (1979). Model construction and evaluation when theoretical knowledge is scarce: Theory and application of partial least squares. *Université de Genève Faculté des sciences économiques et sociales*, pp.47–74.

Wreder, Å., Johansson, P. and Garvare, R. (2009). Towards a stakeholder methodology: experiences from public eldercare. *The TQM Journal*, 21(2), pp.194–202.

Yang, S.-B. (2007). The Diffusion of Organizational Practice: Institutional Factors Affecting The Adoption of Self-Managed Work Teams. *International Review of Public Administration International Review of Public Administration*, 12(1), pp.93–103.

- Yang, Z., Su, C. and Fam, K.-S. (2012). Dealing with Institutional Distances in International Marketing Channels: Governance Strategies That Engender Legitimacy and Efficiency. *Journal of Marketing*, 76(3), pp.41–55.
- Yin, R.K. (1992). The case study method as a tool for doing evaluation. *Current sociology*, 40(1), pp.121–137.
- York, K.M. and Miree, C.E. (2004). Causation or covariation: an empirical re-examination of the link between TQM and financial performance. *Journal of Operations Management*, 22(3), pp.291–311.
- Young, G. and Hasler, D.S. (2010). Managing Reputational Risks. *Strategic Finance Montvale*, 92(5), pp.36–47.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations: international edition*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall International.
- Yusof, S.R.M. and Aspinwall, E. (1999). Critical success factors for total quality management implementation in small and medium enterprises. *Total Quality Management*, (10), pp.803–809.
- Yusuf, Y., Gunasekaran, A. and Dan, G. (2007). Implementation of TQM in China and Organisation Performance: An Empirical Investigation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(5), pp.509–530.
- Zachary, W. and Richman, E. (1993). Building an operations management foundation that will last: TQM, JIT and CIM. *Industrial Engineering Lie Solutions*, 25(8), pp.39–43.
- Zahra, S.A. and George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), pp.185–203.
- Zairi, M. (1997). Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*, 3(1), pp.64–80.
- Zairi, M. and Leonard, P. (1996). *Practical benchmarking: the complete guide*. London: Chapman & Hall.

Zajac, E.J. and Westphal, J.D. (1994). The Costs and Benefits of Managerial Incentives and Monitoring in Large U.S. Corporations: When Is More Not Better? *Strategic Management Journal*, 15, pp.121–142.

Zald, M.N. (1970). *Organizational change; the political economy of the YMCA*. Chicago: University of Chicago Press.

Zbaracki, M.J. (1998). The Rhetoric and Reality of Total Quality Management. *Administrative Science Quarterly*, 43(3), pp.602–636.

Zelbst, P.J. et al. (2010). Relationships among market orientation, JIT, TQM, and agility. *Industrial Management & Data Systems*, 110(5), pp.637–658.

Zhang, J. et al. (2015). How perceived institutional pressures impact market orientation. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 27(2), pp.267–293.

Zhu, Q. and Sarkis, J. (2007). The moderating effects of institutional pressures on emergent green supply chain practices and performance. *International Journal of Production Research*, 45(18/19), pp.4333–4355.

Zimmerman, M.A. and Zeitz, G.J. (2002a). Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy. *Academy of Management Review*, 27(3), pp.414–431.

Zimmerman, M.A. and Zeitz, G.J. (2002b). Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy. *Academy of Management Review*, 27(3), pp.414–431.

Zsidisin, G.A., Melnyk, S.A. and Ragatz, G.L. (2005). An institutional theory perspective of business continuity planning for purchasing and supply management. *International Journal of Production Research*, 43(16), pp.3401–3420.

Zucker, L.G. (1987). Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, 13, pp.443–464.

Zucker, L.G. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review*, 42(5), pp.726–743.

Apéndice I.

Cuestionario nº 1

Cuestionario de gestión de calidad total (TQM)

El propósito de esta encuesta es determinar algunos rasgos característicos tanto de la implantación como de los resultados de la calidad total (TQM) en empresas españolas comprometidas con este movimiento.

DATOS

G.1. Tipo de negocio

1. Fabricación
2. Servicio
3. Ambos

G.2. Número de años implantando programa TQM en su empresa _____

G.3. Número aproximado de empleados de su compañía _____

G.4. ¿Su compañía es una multinacional?

1. Sí
2. No

1. MEJORA

Las siguientes preguntas van dirigidas a calibrar los beneficios o mejoras producidas en algunos aspectos de su empresa (si realmente los han experimentado) como consecuencia de la implantación de la TQM. Si no tiene el dato concreto, responda con el mayor grado de aproximación en términos medios. Utilice los puntos suspensivos (...) para su respuesta.

Desde la implantación de su programa TQM hasta el momento presente:

M1. Los inventarios han disminuido en un%

M2. El plazo de entrega de los productos se ha reducido desde días a solo días.

M3. El tiempo de respuesta del servicio a clientes se redujo en un%

M4. Los equipos de calidad o de mejora (círculos, etc.) ahorraron costes por valor de pesetas en estos años.

M5. Las quejas y/o reclamaciones de clientes se redujeron en un%

M6. El tiempo perdido por accidentes laborales (o conceptos similares) se redujo en un

M7. El coste de la calidad (aproximado) se redujo en un%

M8. Los beneficios de explotación se incrementaron en un%

M9. El% de la producción pasa la primera inspección cuando antes de TQM solo pasaba el%

M10. Las entregas de producto o servicio a tiempo (en el tiempo convenido con el cliente) suponen el% total de entregas. Antes de implantar TQM las entregas a tiempo suponían aproximadamente el% del total.

M11. Las demandas judiciales de clientes se han reducido en un%

M12. Los sistemas de sugerencias han provocado ahorros de costes por valor de pesetas.

M13. Las respuestas positivas a las encuestas de actitudes o de medición de clima o de medición de satisfacción de los empleados se ha incrementado desde el% al%

M14. La productividad de los empleados (en general) ha aumentado en un%

M15. Los cambios de órdenes se han reducido en un%

2. IMPACTO

Con este apartado pretendemos examinar el impacto general que sobre la estructura de las organizaciones ha supuesto la implantación de programas TQM. Para cada ítem señale la opción 1 o 2 que mejor describa su caso. A continuación indique con qué intensidad se ha producido el fenómeno por usted señalado, marcando un número en la escala 1-5 que le proporcionamos (1=débilmente; 5=fuertemente).

- I1. 1. Ha aumentado la centralización (la toma de decisiones se ha concentrado o dirigido hacia arriba de la organización).
2. Ha aumentado la descentralización.
I1i.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- I2. 1. Ha aumentado el número de niveles jerárquicos.
2. Ha reducido el número de niveles jerárquicos.
I2i.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- I3. 1. Ha reducido el número de personas bajo un mismo supervisor.
2. Ha incrementado el número de personas bajo un mismo supervisor.
I3i.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- I4. 1. Ha aumentado el número de procesos.
2. Ha reducido el número de procesos.
I4i.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- I5. 1. Ha aumentado la complejidad de los procesos.
2. Ha simplificado los procesos.
I5i.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- I6. 1. Ha reducido la competitividad interna por los recursos.
2. Ha incrementado la competitividad interna por los recursos.
I6i.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- I7. 1. Ha aumentado los conflictos entre grupos, secciones, departamentos o unidades organizativas, disminuyendo la cohesión.
2. Ha reducido los conflictos entre grupos, etc., generando cohesión.
I7i.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- I8. 1. Ha provocado restricciones en la comunicación (solo las buenas noticias pasan hacia arriba, la información no es ampliamente difundida).
2. Ha originado mayores facilidades a la comunicación.
I8i.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- I9. 1. Ha provocado en las personas y en la organización en general resistencia al cambio organizacional.
2. Ha favorecido actitudes positivas hacia el cambio organizacional.
I9i.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- I10. 1. Ha provocado una pérdida de confianza en los líderes por parte de los subordinados.
2. Ha reforzado la confianza en los líderes.
I10i.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. ARQUETIPO

Con esta sección pretendemos conocer mejor el enfoque que se está dando en su empresa al programa TQM. Hay diez pares de afirmaciones. Asigne un valor de 0 a 10 a cada afirmación, de forma que la suma de los puntos asignados a cada par sea en total "10". No hay respuestas acertadas o equivocadas, en cada organización sencillamente puede ser diferente. Conteste siempre desde el punto de vista de lo que ocurre, en términos generales, en su empresa.

En mi organización

A1a) No se evalúa formalmente (hasta ahora) si hay conexión entre la inversión en calidad (programas, formación...) y resultados concretos y tangibles (traducibles en la cuenta de resultados).

A1b) Sí se evalúa formalmente la conexión.

A2a) Lanzamos o implantamos una gran serie de actividades simultáneamente en toda la organización (como fases previas: programas de formación generalizada en TQM, amplios programas de comunicación interna y sensibilización, etc.).

A2b) Sólo se lanzan o introducen programas y actividades concretas en partes de la organización que pueden contribuir a lograr resultados específicos y traducibles en términos de pérdidas y ganancias.

A3a) Se enfoca la gestión de calidad desde una perspectiva general o global y a largo plazo.

A3b) Fijamos objetivos de mejora de la actuación, selectivamente, a corto plazo y mensurables en términos de coste-beneficio (sin olvidar que la calidad total exige constancia).

A4a) La dirección adopta medidas porque parecen correctas y encajan en la filosofía y en la cultura del programa TQM empleado.

A4b) Las medidas se toman solo cuando parecen conducir directamente a resultados concretos y verificables.

A5a) Se respira y aconseja paciencia y ánimo. Esto de la calidad es un proceso de larga duración, no un asunto rápido que hay que resolver.

A5b) Se infunde un sentimiento de urgencia, la Dirección quiere ver los resultados de la calidad ahora (sin olvidar que el cambio organizacional es un compromiso a largo plazo).

A6a) El proceso de calidad ha requerido, o está requiriendo, que la Dirección haga grandes inversiones previamente, los resultados probablemente se pondrán de manifiesto más tarde.

A6b) El proceso de calidad ha necesitado, o está necesitando, una inversión relativamente pequeña para ponerlo en marcha.

A7a) En la Dirección ha habido un alto nivel de convencimiento sobre las ventajas de la calidad total desde el origen o el inicio de su implantación.

A7b) El convencimiento se ha producido a medida que se hacían realidad los resultados concretos de la calidad (su rendimiento).

A8a) En esto de la calidad enfatizamos más los criterios de eficacia (aunque la eficiencia también es importante).

A8b) En esto de la calidad enfatizamos más los criterios de eficiencia (aunque la eficacia también es importante).

A9a) El viaje hacia la calidad comenzó por un profundo cambio cultural, organizativo y de la filosofía o misión de la compañía. Hemos necesitado volver a pensar y recrear nuestra organización y nuestra forma de hacer negocio (interna y externamente).

A9b) Nuestro viaje en pro de la calidad comenzó por identificar las mejoras de actuación que se necesitaban más urgentemente, estableciendo una serie de objetivos que habrían de lograrse lo más rápidamente posible para crear gradualmente una experiencia sobre la que construir una mejora de la actuación en toda la firma.

A10a) Nos orientamos más hacia los clientes externos (aunque los internos también son importantes).

A10b) Nos orientamos más hacia los clientes internos (aunque los externos también son importantes).

4. FACTORES

En este apartado le pedimos que indique el grado con que en su empresa se están implantando los siguientes aspectos de la calidad, utilizando una escala 1-5 (1=no se ha implantado aún, aunque exista la intención de hacerlo en el futuro; 5=implantación en una fase muy avanzada).

Compromiso de la Dirección/Liderazgo

F1a. Decisión firme de la Alta Dirección en comprometerse totalmente con el programa de calidad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

F1b. La Alta Dirección defiende activamente nuestro programa de calidad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

F1c. La Alta Dirección comunica activamente a los empleados su compromiso con la calidad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Adopción de la filosofía

F2a. Los principios de la calidad están incluidos en nuestra declaración de misión y proyecto de empresa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

F2b. Los principios declarados impregnan nuestro programa de calidad

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

F2c. Nos hemos presentado candidatos al premio europeo de calidad (EFQM) o similar.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Implicación de los clientes

F3a. Se ha producido un incremento de los contactos entre el personal de la empresa y los clientes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

F3b. Pedimos y buscamos activamente información sobre clientes para determinar sus necesidades.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

F3c. Implicamos activamente a nuestros clientes en el diseño de productos y/o servicios.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Implicación de los proveedores

F4a. Trabajamos estrechamente en contacto con los proveedores.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

F4b. Exigimos a los proveedores el cumplir con estrictas especificaciones de calidad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

F4c. Exigimos a los proveedores que adopten formalmente un programa de calidad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Benchmarking

F5a. Contamos con un programa de benchmarking competitivo interno.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

F5b. Investigamos las mejores prácticas de otras organizaciones diferentes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

F5c. Visitamos otras organizaciones para estudiar sus mejores prácticas sobre el terreno, obteniendo información de primera mano.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Formación/Entrenamiento

F6a. Formación a los empleados en los principios de calidad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

F6b. Formación a los empleados en técnicas de resolución de problemas, trabajo en grupo, herramientas de calidad, etc.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

F6c. Formación a los directivos en los principios y técnicas de calidad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Delegación de poder (Empowerment)

F7a. Hemos aumentado la implicación de los empleados en tareas de diseño y planificación.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

F7b. Tenemos un sistema muy activo de sugerencias de los empleados.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

F7c. Se ha incrementado la autonomía de los empleados para tomar decisiones.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Mentalidad cero-defectos

F8a. Firme compromiso con un objetivo de cero-defectos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

F8b. Tenemos un programa de reducción continua de fallos y defectos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

F8c. Contamos con un plan para reducir drásticamente el reprocesamiento.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Mejora de procesos

F9a. Un programa para reducir el tiempo de ciclo de desarrollo de nuevos productos y/o servicios.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

F9b. Un programa de reducción del tiempo de procesamiento de las órdenes, del papeleo, y de expedición de entrega de productos y/o servicios.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

F9c. Un programa general para encontrar pérdidas de tiempo y costes en todos los procesos internos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Apertura

F10a. Implantando una cultura organizacional más abierta y menos burocrática que inspire confianza en las personas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

F10b. Uso frecuente de equipos interdepartamentales o multitareas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

F10c. Uso de equipos de trabajo con poder y autonomía decisional y de acción.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. RENDIMIENTO GLOBAL

Usando una escala de 1-5 (1=Totalmente en desacuerdo; 5=Totalmente de acuerdo), intente expresar el rendimiento global o resultados de su empresa en los últimos cuatro años.

En los últimos cuatro años:

R1. Nuestra situación financiera ha sido sobresaliente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

R2. Nuestra situación financiera ha sido mejor que la de nuestros competidores.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

R3. El crecimiento de nuestras ventas ha sido sobresaliente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

R4. La tasa de crecimiento de nuestras ventas ha sido superior a la de nuestros competidores.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

R5. Hemos sido más rentables que nuestros competidores.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. RENDIMIENTO DEL PROGRAMA TQM

Usando una escala de 1-5 (1=Totalmente en desacuerdo; 5=Totalmente de acuerdo), indique de qué manera su programa de TQM ha impactado o influido en los resultados de su empresa, contestando a las siguientes cuestiones:

Q1. Nuestro programa de calidad ha incrementado notablemente nuestra productividad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q2. Nuestro programa de calidad ha contribuido de forma notable a mejorar nuestra posición competitiva.

Q3. Nuestro

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 programa de calidad ha incrementado notablemente nuestra rentabilidad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q4. Nuestro programa de calidad ha influido notablemente en el incremento de nuestras ventas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q5. Nuestro programa de calidad ha contribuido notablemente a la mejora de nuestra actuación global.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

X. En general nos habría ido mejor sin el programa de calidad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. CULTURA

A continuación encontrará una serie de descripciones que recogen atributos usuales de cómo las empresas llevan a la práctica principios de TQM o persiguen/buscan la calidad. Le pedimos que reparta 100 puntos entre las 24 descripciones en función de la importancia o el énfasis que su empresa otorga, en la práctica, a cada una de ellas.

No es necesario que asigne puntos a todas las descripciones, sólo a aquellas que reflejen verdaderamente un rasgo importante de la forma de actuar de su empresa, o sobre las cuales pivote vuestra estrategia de implantación de TQM. Lo que sí es crucial es que al final, la suma de todos los puntos asignados por usted sea 100.

- | | |
|---|--------------------------|
| C1a. Inspeccionar y detectar errores. | <input type="checkbox"/> |
| C1b. Prevenir errores. | <input type="checkbox"/> |
| C1c. Mejorar los niveles actuales de desempleo. | <input type="checkbox"/> |
| C2a. Reducir costes por fallos/averías/desperdicio. | <input type="checkbox"/> |
| C2b. Cero defectos. | <input type="checkbox"/> |
| C2c. Crear nuevas alternativas de hacer las cosas. | <input type="checkbox"/> |
| C3a. Corregir errores. | <input type="checkbox"/> |
| C3b. Diseñar correctamente desde el principio. | <input type="checkbox"/> |
| C3c. Concentrarse en las cosas bien hechas. | <input type="checkbox"/> |
| C4a. Nos centramos en la producción (productos). | <input type="checkbox"/> |
| C4b. Nos centramos en los procesos y en las causas de errores. | <input type="checkbox"/> |
| C4c. Nos centramos en la gestión de proveedores y clientes y en los procesos. | <input type="checkbox"/> |
| C5a. Evitar molestias a los clientes. | <input type="checkbox"/> |
| C5b. Satisfacer las expectativas del cliente. | <input type="checkbox"/> |
| C5c. Sorprender y deleitar al cliente. | <input type="checkbox"/> |
| C6a. Responder rápida y adecuadamente las reclamaciones de clientes. | <input type="checkbox"/> |
| C6b. Ayudar a los clientes evitando futuros problemas. | <input type="checkbox"/> |
| C6c. Indemnizar y compensar a los clientes más allá de lo que esperaban. | <input type="checkbox"/> |
| C7a. Reducir la insatisfacción del cliente. | <input type="checkbox"/> |
| C7b. Obtener anticipadamente las preferencias del cliente y seguirlas. | <input type="checkbox"/> |
| C7c. Anticiparnos a las expectativas del cliente. | <input type="checkbox"/> |
| C8a. Nos centramos en las necesidades que nos demanda el cliente. | <input type="checkbox"/> |
| C8b. Nos centramos en las preferencias del cliente. | <input type="checkbox"/> |
| C8c. Creamos las preferencias del cliente. | <input type="checkbox"/> |

Cuestionario n° 2

Cuestionario de investigación para el desarrollo del capítulo 4.

El propósito de esta encuesta es el de obtener información sobre ciertos aspectos de la implantación de programas TQM (Gestión de la Calidad Total) en las organizaciones y su relación con ciertos factores del entorno y la generación de capacidades organizativas.

Por favor, lea detenidamente las siguientes preguntas y le rogamos conteste con la mayor objetividad. Sus respuestas son muy importantes para nosotros. La información será tratada con total confidencialidad y asegurando el anonimato.

SECCIÓN A: DATOS GENERALES

- G1. Tipo de actividad que desarrolla su organización (Fabricación/servicios/ambos):
- G.2. ¿Su organización pertenece al sector privado o sector público?
- G.3. Número aproximado de empleados de su organización:
- G.4. Comunidad autónoma donde se ubica la sede de su organización:
- G.5. El volumen de ingresos (si es empresa) o presupuesto (si es organización pública) del último año fue:
- G.6. Número de años implantando TQM en su organización:
- G.7. Indique el puesto o cargo que ocupa usted en su organización:

SECCIÓN B: CONTEXTO INSTITUCIONAL

8. Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, relacionadas con el marco institucional en el que se desarrolla la gestión TQM de su organización. Para 5 ello, marque en el círculo (Ejemplo:) la opción deseada atendiendo a la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

8.1.	La implantación de prácticas TQM en la gestión de mi organización se guía por el conocimiento de las leyes	1 2 3 4 5 6 7
8.2.	En la gestión de mi organización las leyes y reglas se hacen cumplir estrictamente	1 2 3 4 5 6 7
8.3.	Hay un gran número de organismos reguladores (internacionales y/o nacionales) que promueven y hacen cumplir las prácticas y principios TQM que se implantan en mi organización	1 2 3 4 5 6 7
8.4.	Existen leyes y/o acuerdos de ámbito internacional o estatal que impulsan la implantación de prácticas TQM en las organizaciones	1 2 3 4 5 6 7
8.5.	Asegurar la implantación de prácticas TQM es una obligación moral en mi organización	1 2 3 4 5 6 7
8.6.	En la gestión de mi organización se intenta conseguir coherencia entre los valores que predominan en el entorno y los que se persiguen al implantar sistemas de gestión TQM	1 2 3 4 5 6 7
8.7.	En la gestión de mi organización se intenta conseguir coherencia entre las normas sociales que reflejan los medios de comunicación, instituciones educativas y asociaciones profesionales, y las que se persigue al implantar prácticas TQM	1 2 3 4 5 6 7
8.8.	Antes de implantar una nueva práctica de gestión TQM se intenta obtener información sobre otras organizaciones en las que se haya implantado para que sirva de guía	1 2 3 4 5 6 7
8.9.	Las actuaciones en gestión TQM llevadas a cabo por otras organizaciones suelen tomarse como modelo a seguir	1 2 3 4 5 6 7

8.10.	Mi organización ha imitado alguna vez a otras organizaciones en la implantación de prácticas de gestión TQM	1 2 3 4 5 6 7
8.11.	En mi organización se conocen experiencias exitosas sobre actuaciones TQM realizadas por otras organizaciones	1 2 3 4 5 6 7
8.12.	En mi organización se intenta lograr apoyo y reconocimiento social a la hora de implantar programas de gestión TQM	1 2 3 4 5 6 7
8.13.	Los valores de mi organización son congruentes con los valores predominantes en su entorno social	1 2 3 4 5 6 7

9. Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, (definiendo **Legitimidad**, Suchman (1995), como la percepción generalizada o asunción de que las acciones de una entidad son deseables, convenientes, o apropiadas dentro de un sistema socialmente construido por normas, valores, creencias y definiciones), de una parte; y **Grupos de interés** como aquellas personas, grupos u organizaciones que tienen un interés directo o indirecto en la organización porque puede afectar a la organización o ser afectado por ella (Administración pública, empleados, ciudadanos, ...). ⁵

Para ello, marque en el círculo (Ejemplo:) la opción de la escala que mejor se ajusta a la realidad de su organización:

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

9.1.	Las diferentes administraciones públicas le otorgan legitimidad y apoyo social a nuestra organización	1 2 3 4 5 6 7
9.2.	Nuestros empleados otorgan legitimidad y apoyo social a nuestra organización	1 2 3 4 5 6 7
9.3.	Los ciudadanos de nuestro entorno otorgan legitimidad y apoyo social a nuestra organización	1 2 3 4 5 6 7
9.4.	Los medios de comunicación otorgan legitimidad y apoyo social a nuestra organización	1 2 3 4 5 6 7
9.5.	Nuestros clientes otorgan legitimidad y apoyo social a la organización	1 2 3 4 5 6 7
9.6.	Nuestros proveedores otorgan legitimidad y apoyo social a la organización	1 2 3 4 5 6 7
9.7.	Las asociaciones ecologistas otorgan legitimidad y apoyo social a nuestra organización	1 2 3 4 5 6 7
9.8.	Las asociaciones profesionales otorgan legitimidad y apoyo social a nuestra organización	1 2 3 4 5 6 7
9.9.	El sector empresarial en el que desarrollamos nuestra actividad otorga legitimidad y apoyo social a nuestra organización	1 2 3 4 5 6 7
9.10.	Para mi organización es importante mantener relaciones estables con sus grupos de interés.	1 2 3 4 5 6 7

SECCIÓN C: GRADO DE IMPLANTACIÓN TQM

10. En esta sección intentamos determinar su percepción sobre el grado de implantación de los principios TQM en su organización. Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relacionadas. Para ello, subraye o marque con un círculo (Ejemplo:) la opción deseada atendiendo a la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

10.A. Orientación al cliente y la mejora continua

10.1.	Trabajamos en estrecha colaboración con nuestros proveedores para mejorar los procesos de cada uno	1 2 3 4 5 6 7
10.2.	Se fomenta el liderazgo en toda la organización	1 2 3 4 5 6 7

10.3.	Los empleados son informados de las cuestiones que son importantes para ellos	1 2 3 4 5 6 7
10.4.	Esta organización está orientada al cliente	1 2 3 4 5 6 7
10.5.	Se identifican continuamente las necesidades de los clientes	1 2 3 4 5 6 7
10.6.	Las necesidades de los clientes se comunican a lo largo de toda la organización	1 2 3 4 5 6 7
10.7.	Medimos, de forma continua, la satisfacción del cliente	1 2 3 4 5 6 7
10.8.	Las quejas y problemas de los clientes se resuelven con prontitud y eficacia	1 2 3 4 5 6 7
10.9.	Se evalúan y se mejoran las relaciones con los clientes	1 2 3 4 5 6 7
10.10.	Se planifican las expectativas y requerimientos futuros de los clientes	1 2 3 4 5 6 7
10.11.	Los procesos de nuestra organización se mejoran continuamente	1 2 3 4 5 6 7
10.12.	Hemos establecido objetivos de mejora sobre nuestro índice de fallos	1 2 3 4 5 6 7
10.13.	Hemos establecido objetivos de mejora de la satisfacción del cliente	1 2 3 4 5 6 7
10.14.	Hemos establecido objetivos de mejora de la satisfacción de los empleados	1 2 3 4 5 6 7
10.15.	Utilizamos los comentarios de los clientes como método para iniciar mejoras en nuestros procesos actuales	1 2 3 4 5 6 7

10.B. Compromiso de la Dirección con la calidad

10.16.	Tenemos un sistema de sugerencias para los empleados más activos	1 2 3 4 5 6 7
10.17.	Los operarios son entrenados en la calidad con regularidad	1 2 3 4 5 6 7
10.18.	La calidad forma parte de la forma como hacemos las cosas en nuestra organización	1 2 3 4 5 6 7
10.19.	La dirección promueve los esfuerzos de mejora de la calidad	1 2 3 4 5 6 7
10.20.	La dirección se asegura de que los empleados se encuentren apoyados en los momentos de cambio	1 2 3 4 5 6 7
10.21.	Los objetivos de la calidad están alineados con los objetivos del negocio	1 2 3 4 5 6 7

10.C. Capacitación y delegación

10.22.	Los empleados están facultados para corregir errores	1 2 3 4 5 6 7
10.23.	Contamos con un proceso de capacitación y desarrollo para todos los empleados de la organización	1 2 3 4 5 6 7
10.24.	La dirección forma a la organización en principios de la calidad	1 2 3 4 5 6 7
10.25.	Los empleados se forman en habilidades para resolver problemas	1 2 3 4 5 6 7

10.D. Benchmarking (Proceso de obtención de información y nuevas ideas por comparación de aspectos de nuestra organización con líderes del mercado)

10.26.	Estamos comprometidos en realizar una amplia evaluación comparativa de los procedimientos de calidad de la competencia	1 2 3 4 5 6 7
10.27.	Estamos comprometidos en realizar una amplia evaluación comparativa de los procesos operativos clave de la competencia	1 2 3 4 5 6 7
10.28.	Estamos comprometidos en realizar una amplia evaluación comparativa del servicio al cliente de la competencia	1 2 3 4 5 6 7
10.29.	Contamos con un sistema de base de datos de nuestros proveedores	1 2 3 4 5 6 7

SECCIÓN D: CAPACIDADES DINÁMICAS Y OPERATIVAS

11. Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, relacionadas con las capacidades dinámicas de su organización y la innovación. Para ello, marque en el círculo (Ejemplo: 5) la opción de la escala que mejor se ajusta a la realidad de su organización:

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

11.A. Capacidad de detección

11.1.	Con frecuencia vigilamos el entorno para identificar nuevas oportunidades de negocio	1 2 3 4 5 6 7
11.2.	Periódicamente revisamos el probable efecto de los cambios del entorno sobre nuestros clientes	1 2 3 4 5 6 7
11.3.	A menudo revisamos nuestros productos/servicios para asegurarnos que están en línea con los deseos de los clientes	1 2 3 4 5 6 7
11.4.	Dedicamos mucho tiempo a la aplicación de ideas para desarrollar nuevos productos/servicios o mejorar los existentes	1 2 3 4 5 6 7

11.B. Capacidad de aprendizaje

11.5.	Tenemos rutinas eficaces para identificar, valorar y capturar información y conocimientos nuevos	1 2 3 4 5 6 7
11.6.	Tenemos rutinas adecuadas para asimilar información y conocimientos nuevos	1 2 3 4 5 6 7
11.7.	Somos eficaces transformando la información en conocimiento nuevo	1 2 3 4 5 6 7
11.8.	Somos eficaces aplicando la información y el conocimiento para desarrollar nuevos productos/servicios	1 2 3 4 5 6 7
11.9.	Somos eficaces desarrollando conocimiento nuevo con potencial para influir en la generación de productos/servicios	1 2 3 4 5 6 7

11.C. Capacidad de integración

11.10.	Las aportaciones individuales de los empleados se canalizan en favor de su grupo de trabajo	1 2 3 4 5 6 7
11.11.	Los miembros de mi organización tienen una comprensión global de las tareas y responsabilidades de los demás	1 2 3 4 5 6 7
11.12.	Somos totalmente conscientes de quién en nuestra organización está especializado en habilidades y conocimientos relevantes para nuestro trabajo	1 2 3 4 5 6 7
11.13.	Interrelacionamos las acciones de los miembros de nuestra organización para adaptarnos a las condiciones cambiantes	1 2 3 4 5 6 7
11.14.	Los miembros de mi organización logran interconectar con éxito sus actividades	1 2 3 4 5 6 7

11.D. Capacidad de coordinación

11.15.	Nos aseguramos de que el resultado del trabajo de cada empleado esté en sintonía con el del grupo	1 2 3 4 5 6 7
--------	---	---------------

11.16.	Tenemos una adecuada asignación de recursos (ej. tiempo, información, medios, personal, etc.)	1 2 3 4 5 6 7
11.17.	A los empleados se les asignan actividades adecuadas a sus habilidades y conocimiento	1 2 3 4 5 6 7
11.18.	Nos aseguramos de que existe compatibilidad entre la experiencia de los empleados y los procesos de trabajo a los que son asignados	1 2 3 4 5 6 7
11.19.	En general nuestros empleados están bien coordinados	1 2 3 4 5 6 7

11.E. Innovación

11.20.	Frecuentemente comparamos nuestros sistemas operativos con los mejores a nivel internacional, con objeto de mantenerlos actualizados.	1 2 3 4 5 6 7
11.21.	Actualizamos con frecuencia los métodos de producción y los procesos de prestación de servicios con objeto de aumentar la productividad.	1 2 3 4 5 6 7
11.22.	Frecuentemente incorporamos tecnologías para mejorar la eficiencia (ej. ahorro de agua, energía, etc.).	1 2 3 4 5 6 7
11.23.	Frecuentemente incorporamos tecnologías para mejorar la calidad del producto y del servicio.	1 2 3 4 5 6 7

SECCIÓN E: DESEMPEÑO GLOBAL Y DEL PROGRAMA TQM

12. Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, relacionadas con el rendimiento global o resultados de su organización en los últimos tres años. Para ello, marque en el círculo (Ejemplo:) la opción deseada atendiendo a la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

12.1.	Nuestra situación financiera ha sido sobresaliente	1 2 3 4 5 6 7
12.2.	Nuestra situación financiera ha sido mejor que la de nuestros competidores	1 2 3 4 5 6 7
12.3.	El crecimiento de nuestras ventas/ingresos ha sido sobresaliente	1 2 3 4 5 6 7
12.4.	La tasa de crecimiento de nuestras ventas/ingresos ha sido superior a la de nuestros competidores	1 2 3 4 5 6 7
12.5.	Hemos sido más rentables que nuestros competidores	1 2 3 4 5 6 7

13. Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, relacionadas con la manera en la que su programa TQM ha impactado o influido en los resultados de su organización. Para ello, marque en el círculo (Ejemplo:) la opción deseada atendiendo a la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

13.1.	Nuestro programa de calidad (TQM) ha incrementado notablemente nuestra productividad	1 2 3 4 5 6 7
-------	--	---------------

13.2.	Nuestro programa de calidad (TQM) ha contribuido de forma notable a mejorar nuestra posición competitiva	1 2 3 4 5 6 7
13.3.	Nuestro programa de calidad (TQM) ha incrementado notablemente nuestra rentabilidad	1 2 3 4 5 6 7
13.4.	Nuestro programa de calidad (TQM) ha influido notablemente en el incremento de nuestras ventas	1 2 3 4 5 6 7
13.5.	Nuestro programa de calidad (TQM) ha contribuido notablemente a la mejora de nuestra actuación global	1 2 3 4 5 6 7
x.	En general nos habría ido mejor sin el programa de calidad	1 2 3 4 5 6 7

Muchas gracias por su colaboración, si usted lo desea, le mantendremos informado de los resultados de la investigación. ¿Desea recibir los resultados? Sí No

Dirección de e-mail: Si desea recibirlos escriba su dirección aquí

Cuestionario n° 3

Cuestionario de investigación para el desarrollo del capítulo 5.

El propósito de este cuestionario es el de identificar los rasgos que caracterizan a las Instituciones Sobresalientes mediante la realización de un Concept Mapping.

Para ello, hemos establecido un grupo de expertos a los que les estamos solicitando su colaboración para, en primer lugar, clasificar estos rasgos y, en segundo lugar, ponderarlos.

Con relación a su clasificación, le rogamos que efectúe una agrupación de los rasgos en función de que presenten entre sí una mayor afinidad. Para facilitar esta tarea le adjuntamos diez cartulinas con los rasgos identificados, así como una hoja (anexo 1) en la que anotar el grupo al que adscribe cada rasgo. Sólo dos consideraciones: cada tarjeta solo puede formar parte de un grupo y, debe haber menos grupos que tarjetas.

En cuanto a la segunda cuestión, la ponderación de los rasgos se trata de valorar su importancia con relación a los demás. Se deberá valorar en una escala de Likert 1-5, donde 1 será el valor más bajo y 5 el más alto. Para ello le adjuntamos una hoja (anexo 2) sobre la que anotar los valores que considere.

ANEXO 1. RASGOS INSTITUCIONALES PARA REALIZAR AGRUPACIONES ENTRE ELLOS

Rasgos	Grupo número:
Atienden las necesidades de sus grupos de interés	
Comprometidas con la regulación	
Fomentan los impactos positivos sobre el medio ambiente	
Fomentan los impactos positivos sobre los empleados	
Gestionan los cambios adecuadamente	
Muestran una conducta ética	
Poseen reglas y rutinas de comportamiento	
Promueven los derechos humanos y el respeto por la justicia social	
Realizan una labor reconocida por sus grupos de interés	
Realizan una labor responsable	

ANEXO 2. RASGOS INSTITUCIONALES PARA REALIZAR PRELACIÓN ENTRE ELLOS

Valor más bajo: 1
Valor más alto: 5

Rasgos	Ponderación
Atienden las necesidades de sus grupos de interés	
Comprometidas con la regulación	
Fomentan los impactos positivos sobre el medio ambiente	
Fomentan los impactos positivos sobre los empleados	
Gestionan los cambios adecuadamente	
Muestran una conducta ética	
Poseen reglas y rutinas de comportamiento	
Promueven los derechos humanos y el respeto por la justicia social	
Realizan una labor reconocida por sus grupos de interés	
Realizan una labor responsable	

