

Gestión de la calidad a través del compromiso de la dirección: apertura al cambio y prioridades estratégicas¹

María del Mar Fuentes Fuentes • Carlos Antonio Albacete Sáez
Virginia Fernández Pérez • Ana Bojica
Universidad de Granada

RECIBIDO: 4 de noviembre de 2007

ACEPTADO: 4 de abril de 2008

Resumen: Este trabajo tiene como objetivo clarificar, por un lado, si la apertura al cambio de los directivos que implantan la gestión de la calidad influye en el grado de implantación y en los resultados logrados y, por otro, atendiendo a la posición que ocupa el directivo que impulsa la adopción, si las prioridades estratégicas son diferentes, así como los efectos en el desempeño.

Con una muestra de 256 empresas que han implantado este sistema de gestión de calidad, los resultados no han permitido contrastar que la edad, la antigüedad en la empresa y la formación en calidad determinen el nivel de la gestión de la calidad (QM) ni los resultados financieros alcanzados. Sin embargo, se ha demostrado que la implantación de la QM y la orientación al marketing son mayores cuando está liderada por el director general en lugar de por un director de calidad. A pesar de no apreciarse diferencias significativas entre el nivel de desempeño percibido entre ambos tipos de directivos, la QM es un factor determinante del resultado financiero alcanzado en la muestra de los directores de calidad, no sucediendo así para la de directores generales.

Palabras clave: Gestión de la calidad (QM) / Compromiso de la dirección / Liderazgo / Cambio / Orientación estratégica / Apertura al cambio.

Quality Management Through Management Commitment: Openness to Change and Strategic Priorities

Abstract: The present investigation analyzes the way that quality management (QM) implantation depends on the manager who leads the process and, in the mean time, raises the question of his openness to change as depending of his experience, age and training in quality. Moreover, through an regression analysis of a sample of 256 firms that have implanted this quality management system, we demonstrate that there are different perceptions of the strategic focus adopted by the firm and even more of the role that quality management plays in obtaining the financial results. The analysis conducted proves that general managers training in quality is positively related to the level of implantation of these systems. In the case of the analyzed sample of general managers, we only find an effect of the first in the QM and it is not proved that the QM determines the financial result attained.

Key Words: QM / Management commitment / Leadership / Change / Strategic orientation / Openness to change.

INTRODUCCIÓN

Tras varias décadas de adopción por parte de las empresas y de importantes avances de la disciplina desde el punto de vista académico, la gestión de la calidad (QM) presenta aún numerosas cuestiones de estudio que deben ser clarificadas. Este es el caso del papel del directivo que impulsa y lidera el camino de cambio hacia la QM, así como de sus factores condicionantes (Dale *et al.*, 2001; Dean y Bowen, 1994).

A lo largo de las abundantes publicaciones en torno a los principios y a los factores críticos para la implantación de la QM, y con la variedad de enfoques considerados (orientación al área de operaciones, premios de calidad, fundamentos de los gurús, etc.), la literatura ha mostrado un consenso indiscutible en cuanto a la relevancia del liderazgo y del compromiso de la dirección para el éxito de estos sistemas (Anderson *et al.*, 1995; Flynn y Saladin, 2001; Kaynak, 2003). La alta

dirección juega un importante papel en el logro de una orientación a la calidad por parte de las empresas (Wilson y Collier, 2000; Pannirselvam y Ferguson, 2001) creando valores y estableciendo objetivos y sistemas para satisfacer las expectativas de los clientes y para mejorar el desempeño de la organización (Ebrahimpour, 1988). De hecho, el compromiso de la dirección se considera como una condición *sine qua non* para lograr las transformaciones que la gestión de la calidad requiere (Beer, 2003).

A pesar de esta manifiesta importancia, son escasos los trabajos que profundizan de manera específica en las características y en las actuaciones que desarrolla la persona que lidera el compromiso con la calidad (p.e., Chen, Paetsch y Paulraj, 1997; Ehigie y Akpan, 2004; Lakshman, 2007; Puffer y McCarthy, 1996; Rago, 1996; Savoilanen, 2000; Wageman, 2001; Yen, Krumwiede y Sheu, 2002) o sobre su influencia

en la implantación y en los resultados logrados (Idris y Zairi, 2006; Reed, Lemak y Mero, 2000; Escrig, Bou y Roca, 2001).

El presente trabajo aborda el papel del directivo responsable de la gestión de la calidad de una empresa en relación con su posición funcional, bien como director general o bien como director de calidad, con el fin de explorar si la apertura al cambio de estos y sus prioridades estratégicas son factores que condicionan el nivel de implantación de la gestión de la calidad y, junto con ella, el desempeño financiero logrado.

Diferentes investigaciones han puesto de manifiesto que la alta dirección ejerce un papel esencial en el logro de los cambios estratégicos en las organizaciones (Bourgeois y Eisenhardt, 1988). De igual forma, los directivos que impulsan la adopción de sistemas de gestión de la calidad son los artífices del cambio que pueda producirse en tales empresas. El liderazgo implica cambios en la gestión de recursos humanos, en las relaciones con los clientes y en la planificación estratégica (Sila y Ebrahimpour, 2005).

Pero, además, tanto las elecciones estratégicas como el desempeño de las compañías están relacionados con las características de la alta dirección (Hambrick y Mason, 1984; Winserma y Bantel, 1992). La literatura respalda ampliamente que la edad, la antigüedad y la formación son características que tienen que ver con el grado de propensión al cambio que experimentan los directivos, teniendo efectos similares en la predicción de sus acciones y del cambio que puede producirse en las organizaciones (Boecker 1997; Datta y Rajagolapan, 1998). Dado que la gestión de la calidad implica importantes variaciones en las prácticas de la gestión y de la cultura empresarial (Beer, 2003), estas características son relevantes para lograr una mayor comprensión del nivel de cambios que serán impulsados desde la dirección. Y no sólo eso, sino que la especialización funcional del directivo también condiciona la definición de los problemas a los que se enfrenta la empresa e influye en el rango de estrategias que puedan seguirse para su resolución (Chaganti y Sambharya, 1987). En el caso concreto de la implantación de sistemas de calidad, la literatura procedente de los gurús defiende que debe ser la alta dirección la responsable de liderar el cambio (Anderson, Rungtusanatham y

Schroeder, 1994; Crosby, 1990; Dean y Bowen, 1994; Deming, 1989; Juran, 1990; Repenning y Stermann, 2002). Sin embargo, en muchos casos la implantación ha supuesto que las empresas designen a un responsable o director de calidad dependiente directamente de la alta dirección. Los directivos de la calidad tienen una experiencia funcional que les puede llevar a percibir unas prioridades estratégicas de la empresa desde una perspectiva diferente a las manifestadas por la dirección general, tal y como sugiere la literatura estratégica. Trabajos como los de Hitt, Ireland y Palia (1982), Show y Hrebianiak (1980) o, más recientemente, los de Chaganti y Sambharya (1987) y Chattopadhyay *et al.* (1999), han señalado que la orientación funcional del equipo directivo está relacionada con las estrategias seguidas por las empresas. Si, como indica la literatura (Dansky y Brannon, 1996; Powell, 1995; Pruett y Thomas, 1996; Reed, Lemak y Mero, 2000; Schonberger, 1992; Srinidhi, 1998; Wilcox *et al.*, 1996), la gestión de la calidad debe estar integrada con la estrategia, existen indicios para proponer unas prioridades estratégicas diferentes sobre la base de la función que desempeña el directivo que implanta la QM.

Las cuestiones de investigación que el trabajo formula, por tanto, son las siguientes: ¿existen diferencias en el nivel de QM, en las prioridades estratégicas y en los resultados en función del cargo ocupado por la persona que lidera el cambio?; la apertura al cambio de los directivos, ¿influye en la implantación y en los resultados logrados?; ¿en qué grado los directivos que implantan la QM perciben que esta y las prioridades estratégicas determinan el resultado financiero logrado?

Con el objeto de dar respuesta a estas preguntas, el trabajo se estructura de la siguiente forma. En primer lugar, se revisa la literatura relativa a la apertura al cambio, la posición del directivo y las prioridades estratégicas y su vinculación con la gestión de la calidad total y el desempeño, determinándose con esta exploración las hipótesis del trabajo. En segundo lugar, se exponen la metodología y el diseño de la muestra considerada para contrastar las hipótesis. En tercer y en cuarto lugar, respectivamente, se presentan los resultados de la investigación, así como la discusión y las principales conclusiones.

REVISIÓN DE LA LITERATURA Y FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

APERTURA AL CAMBIO, QM Y RESULTADOS

Una de las principales causas que se esgrimen para justificar el fracaso de la gestión de la calidad es una débil implantación. Kolesar (1995) considera que una implantación parcial es la razón más importante del fracaso. En consecuencia, la ausencia o la inadecuada atención sobre cualquier elemento (cultura orientada a la calidad, sistema de recompensas, participación de los trabajadores, etc.) son la justificación de unos resultados no deseados.

Pero, quizás, la falta de apoyo, e incluso la oposición de la dirección, sea uno de los elementos de mayor relevancia (Cutler y Kleiner, 1997; Feinberg, 1998; Savolainen, 2000). La resistencia de los directivos puede estar causada por varias razones, como el temor a perder su poder, el estatus dentro de la empresa o incluso el puesto de trabajo. En otras ocasiones, creen que su contribución a la mejora de la calidad es mucho mayor de la que puedan realizar sus subordinados o cualquier equipo de mejora (Feinberg, 1998). Su formación, su experiencia y su mejor acceso a la información les hacen pensar en un mayor dominio de la situación. En cualquier caso, muchas de estas cuestiones pueden resumirse en la resistencia al cambio y al mantenimiento del *status quo* establecido. Mann y Kehoe (1995) señalan que uno de los factores más significativos que afecta a la implantación de la QM es la actitud hacia el cambio de la dirección, de los mandos intermedios y de los trabajadores.

En el caso de la alta dirección –responsable de liderar la implantación de la gestión de la calidad–, la resistencia al cambio es una cuestión de sustancial importancia. Cutler y Kleiner (1997) opinan que la alta dirección influye en el éxito o en el fracaso de los programas de calidad más que ningún otro individuo en la organización porque, a fin de cuentas, la actitud de la organización frente a la calidad es un reflejo de la opinión de la alta dirección. En este sentido, la literatura estratégica ha estudiado bajo qué circunstancias la alta dirección puede mostrar una resistencia al cambio o compromiso con el *status quo*, entendiendo este como la creencia en la

exactitud de las estrategias actuales o de los perfiles de actuación, lo que puede llevar a que perciban una escasa necesidad de ajustar esos perfiles.

Relacionado con esta cuestión, el concepto de apertura al cambio de Finkelstein y Hambrick (1996) ha sido tratado por la literatura estratégica, vinculado a elementos cognitivos y sociales. El enfoque adoptado en este trabajo, similar al de Datta, Rajagopalan y Zhang (2003), permite sintetizar las tres características demográficas de los directivos que más relación han mostrado con los cambios estratégicos de una empresa: la antigüedad, la edad y el nivel de formación, permitiendo también comprobar si afectan al nivel de implantación de la QM, así como verificar los resultados logrados. Hambrick y Mason (1984) indican que las elecciones estratégicas y el desempeño de las compañías están condicionadas por las características de la alta dirección. Así, Westphal y Frederickson (2001) determinan que la elección de estrategias está influida por el entorno y por la experiencia anterior de la alta dirección. Según señalan Daft y Weik (1984), cuantos más años lleva un CEO en la empresa, más difícil le resulta encontrar nuevas alternativas de solución a los problemas, existiendo también el peligro de caer en las rutinas y en los procesos que dificultan el cambio. Por otro lado, es típico de los nuevos directivos, especialmente de los reclutados del exterior de la organización, iniciar cambios y determinar nuevas direcciones estratégicas en las empresas (Miles *et al.*, 1978; Grimm y Smith, 1991; Tushman y Romanelli, 1985).

En relación con la edad, Miller (1991) demuestra que a medida que la madurez del CEO aumenta, las estrategias tienden a perdurar y a provocar, incluso, un desajuste con el entorno. Sin embargo, Hambrick, Geletkanycz y Frederickson (1993) no encuentran relación entre la edad y el mantenimiento del *status quo* de la empresa. Por lo que respecta a la formación, las investigaciones han sugerido que los directivos con mayores niveles educativos tenderán a desarrollar una mayor capacidad en el proceso de información (Hambrick y Mason, 1984), así como un aumento de la habilidad para generar e implantar soluciones creativas a los problemas complejos (Bantel y Jackson, 1989). A pesar de

que los resultados son en algunos casos contradictorios, la apertura al cambio está reflejada en una menor antigüedad en la empresa, menor edad y mayor formación del directivo (Datta, Rajagopalan y Zhang, 2003).

En el caso de la gestión de la calidad son pocos los trabajos que han tratado previamente esta cuestión. En relación con la edad y con la antigüedad en la empresa, no existen presunciones en la literatura sobre la calidad a este respecto. Dado que para muchas empresas la adopción de sistemas de calidad es una cuestión relativamente novedosa, es muy probable que los responsables de la implantación, además de no tener la mayor antigüedad, tengan una media de edad no elevada. En cuanto a la formación, una premisa fundamental de la gestión de la calidad total es que esta debe favorecer el desarrollo de las habilidades y de los conocimientos necesarios para enfrentar la resolución de problemas. A un nivel de base, todos los trabajadores deben conocer técnicas de resolución de problemas y técnicas estadísticas básicas, mientras que para la alta dirección la formación debe ser mucho más amplia e incluir aspectos tales como el estudio de su papel en la implantación de la calidad, la gestión del control de calidad, determinados métodos estadísticos, etc. Por tanto, a mayor formación, no sólo de todos los trabajadores sino del directivo en calidad, mayor conocimiento y compromiso con su implantación.

Derivado de la anterior discusión, se formula la siguiente hipótesis:

- H_1 : *El grado de implantación de la gestión de la calidad está relacionado con la apertura al cambio del directivo que lo lidera.*
 - H_{1a} : *La implantación depende negativamente de la antigüedad en la empresa del directivo que la lidera.*
 - H_{1b} : *La implantación depende negativamente de la edad del directivo que la lidera.*
 - H_{1c} : *La implantación depende positivamente de la formación en calidad del directivo que la lidera.*

En relación con la persona que lidera el cambio, existe poca la literatura que haya analizado el diferente papel que puede desempeñar un director general frente a un director de calidad en

el grado de implantación y en los resultados logrados con la gestión de la calidad (Taylor, 1997; Taylor y Wright, 2003; Terziovsky, Sohal y Moss, 1999; Sohal y Terziovsky, 2000). Los investigadores coinciden en que el compromiso de la alta dirección es una cuestión clave. Por ejemplo, Puffer y McCarthy (1996) proporcionan un modelo de liderazgo en el contexto de la TQM y argumentan que la habilidad de la alta dirección para crear una visión y promover el cambio es una cuestión central para el éxito de la implantación de la gestión de la calidad total. Pero además de ello, la alta dirección debe comprender de una forma clara los principios de la TQM para que esta no termine en fracaso (Terziovski, Sohal y Moss, 1999). Si el director general tiene un verdadero entendimiento del significado de la gestión de calidad y, además, interviene directamente en su implantación, es probable que los resultados logrados sean mayores que si este delega en un director de calidad. Además, tal y como se ha argumentado previamente, el director general es el máximo responsable de la configuración estratégica de la empresa, fundamentada en la visión global y a largo plazo de esta. Desde ese punto de vista, el director general puede tratar la gestión de la calidad como una cuestión estratégica para la empresa y no como algo simplemente operativo. Como indica Moreno Luzón (1993), un problema para la implantación de la TQM es su falta de perspectiva estratégica. Además, la integración de la gestión de la calidad en la estrategia de la empresa es un argumento que explica por qué este sistema de gestión proporciona mayores resultados y mejora la ventaja competitiva de las empresas (Reed, Lemak y Mero, 2000).

Empíricamente, existen algunas evidencias de este planteamiento. Taylor (1997) y Taylor y Wright (2003) encuentran que si el director general asume personalmente la responsabilidad de la TQM, es más probable que tenga mayor éxito en la implantación que si esa responsabilidad es delegada en un director de calidad o en un coordinador de TQM. Por otro lado, trabajos como los de Terziovsky, Sohal y Moss (1999) y Sohal y Terziovsky (2000), que analizan datos sobre el éxito de la implantación de la TQM, afirman que el desempeño se deteriora cuando la responsabilidad de la calidad se localiza en un especialista

del departamento de calidad. Por todo lo anterior,

- *H₂: La gestión de la calidad presenta un mayor grado de implantación cuando está liderada por el director general.*
- *H₃: Los resultados financieros logrados son mayores cuando la implantación de la gestión de la calidad está liderada por el director general.*

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS, QM Y RESULTADOS

Como responsables de la toma de decisiones estratégicas, los directivos deberán analizar el entorno y el conjunto de acciones estratégicas para la empresa (Hambrick y Mason, 1984). Los directivos de mayor antigüedad o *seniors* realizan numerosos papeles, pero su imperativo como responsables estratégicos y como tomadores de decisiones es el más crítico para el éxito organizacional (Finkelstein y Hambrick, 1996).

En el caso de la implantación de la QM, la alta dirección debe integrarla con la estrategia empresarial, lo que implica clarificar los objetivos de calidad y tratarla como una prioridad y como una cuestión estratégica (Ahire, Golhar y Waller, 1996). De hecho, el estudio de Taylor y Wright (2003) demuestra que la inclusión de objetivos de calidad dentro del proceso de planificación estratégica y la necesidad de que los directivos de mayor experiencia se encarguen de la implantación de la QM, son factores que condicionan su éxito.

Por otro lado, en el caso de que la implantación esté impulsada por un director de calidad la cuestión que se plantea es si su experiencia y enfoque funcional pueden influir en el desempeño logrado, teniendo en cuenta sus prioridades estratégicas percibidas. Por ejemplo, Chaganti y Sambharya (1987) encuentran una relación significativa entre las estrategias competitivas y la experiencia funcional de la alta dirección. Sin embargo, Walsh (1988) no encuentra evidencia de que el sesgo funcional influya en la definición de los problemas ni de que esta afecte a la estructura cognitiva. También Waller, Huber y Glick (1995) observan que la experiencia funcional no afecta a la percepción del entorno, pero

sí a lo largo de varias dimensiones de la efectividad organizacional. Y, por último, Beyer *et al.*, (1997) encuentran que los directivos no restringen su atención en cuestiones relacionadas con su área funcional, aunque sí soportan los efectos asociados con su experiencia funcional.

Por otro lado, puede existir una posible diferencia entre la estrategia perseguida o intencionada y la lograda (Mintzberg y Waters, 1995). La estrategia intencionada se refiere a los planes, misiones, intención estratégica o visión deseados para el futuro de la empresa. La estrategia realizada tiene que ver con la estrategia actual y es la que se puede vincular al desempeño. Según Bowman y Ambrosini (1997), las prioridades estratégicas que la alta dirección percibe en el momento actual deben ser consideradas como un importante paso para movilizar las intenciones de la dirección en acción. La estrategia intencionada puede afectar a cómo el directivo percibe las prioridades en la organización, puede influir en su comportamiento directivo y, por tanto, en la estrategia realizada y en el desempeño.

En el caso de los directivos funcionales, las acciones, decisiones y prioridades que ejecuten deben ser congruentes con la estrategia intencionada de la alta dirección. Por tanto, las actuaciones de estos directivos son claves para la implantación de la estrategia. El trabajo de Wooldridge y Floyd (1990) lleva a pensar que las prioridades estratégicas percibidas por la alta dirección están más próximas a la estrategia intencionada y que las percepciones de los directivos funcionales reflejan de manera real la estrategia realizada. En el caso de que la QM esté implantada por el director general, máximo responsable estratégico de la empresa, puede conducir a un planteamiento basado más en la estrategia intencionada, frente a los directores de calidad, que llevan a cabo las acciones con una perspectiva más estrecha del enfoque estratégico de la empresa y que trabajarían con la estrategia realizada. Por otro lado, la experiencia funcional de estos últimos puede llevarles a centrarse en aspectos más vinculados a su actividad específica. A medida que los directivos acumulan experiencia en un área funcional particular, desarrollan mayor experiencia en habilidades, herramientas y prácticas en la disciplina y, al mismo tiempo, sus respectivas perspectivas y visiones se con-

vierten, de manera paulatina, en más estrechas.

En este sentido, una cuestión que debe ser considerada es la orientación y el posicionamiento estratégico que pueden adoptar los directivos que implantan la QM, aunque los estudios al respecto no han analizado las posibles diferencias en función del cargo desempeñado. Choi y Behling (1997) encuentran una fuerte relación entre la orientación de la alta dirección y la probabilidad de una implantación activa de la QM. Estos autores definen una orientación al desarrollo como aquella en la que los directivos están centrados en el crecimiento de la empresa, su orientación es hacia el futuro y consideran a los clientes como colaboradores; la orientación táctica tiene como finalidad la satisfacción de las necesidades de los clientes, su horizonte temporal es el presente y los clientes se consideran una demanda a satisfacer; y, por último, la orientación defensiva persigue la supervivencia en un entorno hostil, se basa en el pasado y los clientes son entendidos como oponentes. Los programas de la QM son más activos en el caso de los directivos con orientación al desarrollo, mientras que la QM es poco usada si la orientación de alta dirección es defensiva, situándose, para el caso de los directivos con orientación táctica, en posiciones intermedias. También Dansky y Brannon (1996) analizan qué orientación estratégica de la empresa es la que más favorece la implantación de la QM, atendiendo a la tipología de Miles y Show (1978). Las organizaciones prospectoras realizan un mayor énfasis en la innovación y en la flexibilidad con la finalidad de satisfacer las demandas del mercado; las defensoras están orientadas al control de las operaciones y al mantenimiento de los productos; y las analizadoras realizan un balance entre la innovación y la contención de los costes. Según los resultados de la investigación, se demuestra que las analizadoras son las que tienen mayor probabilidad de implicarse con la implantación de la QM, seguidas de las prospectoras, mientras que las defensoras presentan una relación negativa, aunque débil, con la gestión de la calidad total. Por todo ello, sugerimos que,

- *H₄: Los directores generales perciben diferentes prioridades estratégicas que los directores de calidad.*

En último lugar, los directivos de las empresas que deciden adoptar sistemas de gestión de la calidad total están motivados por la obtención de mejores resultados. De hecho, para muchos autores, una de las claves de la difusión de la gestión de la calidad es estar considerada como la única forma de mejorar la efectividad organizacional (Hackman y Wageman, 1995). Esto ha llevado a que exista un importante número de trabajos y enfoques que han sido utilizados para evaluar el impacto de la QM en el desempeño, pudiendo encontrarse un resumen en Nair (2006), Sila y Ebrahimpour (2003), Sila (2007), Wayha y Balderson (2007a, 2007b), existiendo un cierto consenso en la literatura sobre una relación positiva con diferentes tipos de desempeño. Aún así, autores como Wayha y Banderson (2007a, 2007b), tras hacer una revisión de los principales trabajos y metodologías utilizadas tanto desde la perspectiva teórica como práctica, consideran que los resultados logrados son contradictorios en muchos casos y que, por tanto, hay que seguir avanzando en el estudio de la naturaleza de esta relación con el desempeño financiero, determinando si los efectos son directos o indirectos y, en especial, si una implantación efectiva de la QM es difícil de imitar y, por tanto, proporciona una ventaja competitiva sostenible. Por tanto,

- *H₅: El directivo que lidera la implantación de la gestión de la calidad considera que esta influye positivamente en el logro de los resultados financieros.*

METODOLOGÍA

MUESTRA

La población objeto del estudio son empresas que han implantado la gestión de la calidad en España. Ante la inexistencia de un registro donde pueda conocerse las empresas que han adoptado estos sistemas, se optó por considerar como población todas aquellas empresas que hubieran obtenido un certificado de calidad de la serie ISO 9000, así como las que pertenecían al Club de Gestión de la Calidad. Esto suponía una población de más de 7.500 empresas en el mes de septiembre de 1999. Muchos investigadores con-

sideran que la certificación es el primer paso hacia la QM (Escanciano, Fernández y Vázquez, 2006). En este sentido, para verificar esa circunstancia, se incorporó en el cuestionario un ítem relativo a los años de implantación de la QM.

En total, la muestra estaba compuesta por 1.550 empresas. El envío y recepción de los cuestionarios se realizó durante los meses de septiembre de 1999 a febrero de 2000, siendo los envíos fueron graduales durante este tiempo. Asimismo, fue necesario ponerse de nuevo en contacto por teléfono o por fax con las empresas que durante un período prudencial de tiempo no habían remitido el cuestionario. Para controlar el riesgo de sesgo por método común (Podsakoff *et al.*, 2003), el cuestionario llevaba unas instrucciones donde se insistía en el anonimato y en la confidencialidad de los datos aportados, así como en que no había preguntas correctas o incorrectas.

Los cuestionarios se remitieron por dos medios: correo postal y fax. El envío postal de los cuestionarios incluía un sobre franqueado para la devolución del cuestionario. Los envíos incorporaban un sistema de identificación para conocer las empresas que habían respondido, con el objeto de permitir una segunda toma de contacto con aquellas empresas que no habían contestado. El número de cuestionarios enviados por correo fue de 465, realizándose el resto de los envíos por fax y sin mantener un contacto telefónico previo con la empresa.

El número final de cuestionarios recibidos ascendió a 286, siendo 273 los válidos, lo que supone una tasa de respuesta del 17,61%. De este número, 105 correspondieron al envío por correo (22,58% de respuesta) y 168 a los enviados por fax (15,48% de respuesta). El error muestral cometido fue del 7,35% (para un nivel de confianza del 95% y $p=q=0,5$). De los 273 cuestionarios, en esta investigación se han considerado 256, de los cuales 44 fueron contestados por el director general y 212 por el director de calidad.

El perfil de las empresas que formaron parte de la muestra final se caracteriza por realizar una actividad industrial un 68,9% de ellas frente a un 31,1% de servicios. En relación con el número de empleados, el mayor porcentaje se encuentra entre los 51 y los 250 trabajadores (29,5%) y el

menor entre los 501 y los 1000 (6,8%), encontrándose con un número no superior a los 250 empleados el 73,4% de las empresas y con un número superior el 26,6% restante. Por otro lado, la muestra es relativamente homogénea en cuanto a los años de implantación de la QM, puesto que el 76,8% de las empresas no han superado los cinco años de implantación y sólo el 23,2% llevan más de cinco años.

MEDICIÓN DE LAS VARIABLES

- *Apertura al cambio*. Las variables que se han utilizado para medir la apertura al cambio de la dirección se basan en estudios previos (Datta, Rajagolapan y Zhang, 2003; Hambrick, Gelet-hanycz y Fredrickson, 1993). La antigüedad en la empresa se ha medido con una variable nominal de tres categorías: menos de 3 años, entre 3 y 10 años y más de 10 años. La edad del directivo se mide con una pregunta directa sobre su edad. Para medir la formación en calidad se utiliza una escala ordinal de cuatro niveles: básica, media, avanzada y experto.
- *Gestión de la calidad*. Para medir la gestión de la calidad total se ha calculado la media de la escala de Grandzol y Gershon (1998), formada por 39 ítems agrupados en siete dimensiones: liderazgo (5), cooperación externa/interna (8), orientación al cliente (4), mejora continua (4), proceso de dirección (8), implicación de los trabajadores (5) y aprendizaje (5). A la persona encuestada se le ha pedido que valore cada ítem usando una escala tipo Likert de 7 puntos, en un rango de 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo).
- *Prioridades estratégicas*. Las prioridades estratégicas se han medido con una escala utilizada en el estudio de Lee (1989) y de Lee y Miller (1996) de 7 ítems: (2) para el énfasis en costes, (3) para la diferenciación en marketing y (2) para la diferenciación en innovación. Para cada ítem se ha pedido que se valore el énfasis realizado en cada actividad durante los años de implantación de la QM en un rango de 1 (ningún énfasis) a 7 (mucho énfasis).
- *Desempeño*. En la categoría de desempeño financiero se han considerado el crecimiento de los beneficios y de la rentabilidad, medidos con una escala valorada de 1 (extremadamente ma-

lo) a 7 (extremadamente bueno) en relación con los niveles anteriores a la implantación de la QM. Este tipo de medición subjetiva permite una mejor comparación entre diferentes tipos de industrias y situaciones. No obstante, con el objeto de descartar el riesgo de sesgo por método común, se ha obtenido información objetiva del desempeño procedente de la base de datos Amadeus. En concreto, se han obtenido el ROA y el beneficio antes de impuestos para el 80% de las empresas de la muestra. Para cada una de ellas, se ha calculado la diferencia de estas variables en los cinco años previos (entre 1995 y 1999) y se ha obtenido la correlación de ambas con los ítems del cuestionario “crecimiento de la rentabilidad” y “crecimiento en los beneficios”, respectivamente. En los dos casos, las correlaciones son positivas y estadísticamente significativas al 5%.

La descripción de los ítems que componen las escalas finales de cada constructo pueden consultarse en Fuentes, Lloréns y Molina (2006).

ANÁLISIS Y RESULTADOS

FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LAS ESCALAS

Para comprobar la fiabilidad y validez de las escalas utilizadas en el estudio hemos realizado un análisis factorial confirmatorio para cada constructo (QM, estrategia y desempeño). Los resultados de los análisis, que se muestran en la tabla 1, indican unos niveles de ajuste global aceptables (chi-cuadrado, GFI, AGFI, chi-cuadrado normalizada). En el caso de la χ^2 , esta suele ser especialmente sensible a tamaños muestrales superiores a 200, señalando diferencias significativas entre las matrices, por lo que es recomendable considerar otras medidas de calidad del ajuste (Hair *et al.*, 1999).

La validez de las variables latentes consideradas es buena, dado que se comprueba que todos los indicadores tienen pesos positivos y significativos ($p < 0,05$) y que las cargas factoriales exceden de 0,4. La correlación múltiple (R^2) de cada indicador es mayor de 0,5 en la mayoría de los casos. Para evaluar la fiabilidad se ha calculado el alfa de Cronbach. Este indicador oscila

desde 0 (escala no fiable) a 1 (escala totalmente fiable), aunque no existe un acuerdo generalizado sobre el mínimo adecuado. Generalmente un alfa de 0,8 o superior es un buen indicador de la consistencia interna de una escala; sin embargo, según Nunnally (1978), este puede ser menor en escalas nuevas, considerándose 0,6 como el mínimo aceptable. El alfa de Cronbach es la medida de la fiabilidad más común, pero tiene varias limitaciones como, por ejemplo, que el coeficiente asume equivocadamente que todos los ítems contribuyen igualmente a la fiabilidad (Bollen, 1989). Según Shook *et al.*, (1994), una mejor elección es la fiabilidad compuesta, que muestra el grado en que los indicadores de un concepto lo representan. Para aceptar la hipótesis de fiabilidad se exige un valor mínimo de 0,7, aunque para el caso de investigaciones exploratorias se aceptan valores inferiores (Hair *et al.*, 1999). La varianza extraída es complementaria a la fiabilidad compuesta y expresa la cantidad total de varianza de los indicadores explicada por la variable latente. Si es elevada, indica que los indicadores son muy representativos de esta. En general, se exige que su valor exceda el 0,5 (Hair *et al.*, 1999). Los valores de estos indicadores nos revelan una aceptable consistencia interna de las escalas (tabla 1). En la tabla 2 se presentan las correlaciones de los constructos.

Hipótesis

Para contrastar la hipótesis 1 se ha realizado un ANOVA para comprobar si existen diferencias significativas en el grado de implantación de la QM y en los resultados financieros percibidos, en función de las características demográficas de los directivos responsables de la implantación que permiten identificar su apertura al cambio. Las tablas 3, 4 y 5 muestran los resultados en función de la antigüedad en la empresa, de la edad y de la formación, respectivamente. La hipótesis 1, que consideraba que a mayor apertura al cambio del directivo mayor implantación de la QM, no puede ser confirmada, pues no existen diferencias estadísticamente significativas en la QM en función de la antigüedad, de la edad y de la formación.

Tabla 1.- Validez y fiabilidad de las escalas

GESTIÓN DE LA CALIDAD					
Dimensión	Rango de estimaciones estandarizadas ^a	Rango de R ²	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída	Alfa de Cronbach
Liderazgo	0,84-0,89	0,70-0,79	0,85	0,75	0,62
Trabajo en equipo	0,79-0,90	0,62-0,81	0,94	0,72	0,85
Orientación al cliente	0,87-0,91	0,76-0,84	0,85	0,66	0,84
Mejora continua	0,74-0,97	0,55-0,94	0,86	0,68	0,70
Proceso de dirección	0,86-0,91	0,74-0,83	0,88	0,78	0,74
Implicación de trabajadores	0,87-0,97	0,75-0,93	0,95	0,86	0,87
Aprendizaje	0,74-0,92	0,55-0,85	0,87	0,69	0,78
QM					0,9
Bondad del ajuste	$\chi^2 = 99,36$ ($p = 0,000$), $\chi^2 / g.l. = 1,94$, GFI = 0,97, RMSEA = 0,059, AGFI = 0,96				
PRIORIDADES ESTRATÉGICAS					
Dimensión	Rango de estimaciones estandarizadas ^a	Rango de R ²	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída	Alfa de Cronbach
Énfasis en costes	0,52-1,00	0,24-1,00	0,76	0,64	0,61
Dif. en Mk	0,67-0,78	0,45-0,60	0,76	0,51	0,69
Dif. en innov.	0,80-0,80	0,64-0,64	0,78	0,64	0,76
Bondad del ajuste	$\chi^2 = 33,71$ ($p = 0,000$), $\chi^2 / g.l. = 2,8$; GFI = 0,98; RMSEA = 0,082; AGFI = 0,94				
DESEMPEÑO FINANCIERO					
	Rango de estimaciones estandarizadas ^a	Rango de R ²	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída	Alfa de Cronbach
Desempeño financiero	0,94-1,00	0,88-1,00	0,97	0,94	0,94
Bondad del ajuste	$\chi^2 = 20,27$ (0,062), $\chi^2 / g.l. = 1,69$, GFI = 0,99, RMSEA = 0,057, AGFI = 0,99				

Tabla 2.- Media, desviación típica y correlaciones

	MEDIA	DES. TÍP.	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Edad	38,76	9,80	-							
2. Formación en calidad	2,89	0,81	0,249**	-						
3. Antigüedad en la empresa <3	0,13	0,34	-0,289**	-0,089	-					
4. Antigüedad en la empresa 3-10	0,45	0,50	-0,376**	-0,105	-0,364**	-				
5. QM	5,26	0,96	0,048	0,072	-0,009	-0,030	-			
6. Énfasis en costes	3,96	1,46	-0,001	0,121*	0,102	-0,102	-0,094	-		
7. Diferenciación en marketing	4,94	1,22	0,111	-0,047	-0,046	-0,081	0,407**	0,000	-	
8. Diferenciación en innovación	4,66	1,64	0,060	0,122*	-0,048	-0,027	0,343**	0,200**	0,355**	-
9. Desempeño financiero	4,64	1,14	0,019	0,044	0,006	-0,013	0,213**	0,223**	0,172**	0,174**

Tabla 3.- ANOVA antigüedad en la empresa

Variables dependientes	ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA (años)			ANOVA	
	< 3	Entre 3 y 10	> 10	F	Sig.
QM	5,23	5,22	5,30	0,181	0,834
Desempeño financiero	4,66	4,62	4,65	0,022	0,978

Tabla 4.- ANOVA edad del directivo

Variables dependientes	EDAD DEL DIRECTIVO (años)				ANOVA	
	<35	Entre 35-44	Entre 45-55	>55	F	Sig.
QM	5,30	5,04	5,31	5,56	2,028	0,110
Desempeño financiero	4,77	4,40	4,57	5,02	2,217	0,087

Tabla 5.- ANOVA formación en calidad

Variables dependientes	FORMACIÓN EN CALIDAD				ANOVA	
	Básica	Media	Avanzada	Experto	F	Sig.
QM	5,43	5,10	5,25	5,39	1,147	0,331
Desempeño financiero	4,75	4,40	4,81	4,58	1,943	0,123

Las hipótesis 2, 3 y 4 también se han contrastado mediante un ANOVA, mostrándose sus resultados en la tabla 6. La hipótesis 2 afirmaba que el grado de implantación de la QM es mayor

cuando es liderada por el director general, y la hipótesis 3 afirma que, en este caso, el desempeño financiero será mayor. Como puede comprobarse, existen diferencias estadísticamente signifi-

ficativas al 5% del valor de la QM en cada grupo, siendo mayor en el caso de la muestra de directores generales, quedando así la hipótesis 2 soportada. Por otro lado, puede observarse que la hipótesis 3 no se valida, pues no existen diferencias estadísticamente significativas entre el nivel de desempeño financiero de los dos grupos. En el caso de las prioridades estratégicas, sólo existen diferencias significativas en la orientación al marketing, que es estadísticamente mayor a un nivel del 5%, para la muestra de directores generales (5,42) frente a la de directores de calidad (4,88). Estos resultados nos llevan a rechazar la hipótesis 4 pues, a pesar de que el grado de la orientación al marketing es mayor en un grupo que en otro, en ambos grupos la prioridad estratégica es la misma.

Tabla 6.- ANOVA cargo desempeñado

Variables dependientes	CARGO		ANOVA	
	Director general	Director de calidad	F	Sig.
QM	5,67	5,20	9,150	0,003
Énfasis en costes	3,59	4,02	3,344	0,069
Diferenc. en marketing	5,42	4,88	7,655	0,006
Diferenc. en innovación	4,77	4,69	0,091	0,764
Desempeño financiero	4,52	4,68	0,673	0,413

Por último, la hipótesis 5 se ha contrastado mediante la realización de un análisis de regresión, considerando la muestra de directores generales, por un lado, y la de directores de calidad, por otro. Se han considerado las variables identificadas con la apertura al cambio como variables moderadoras, permitiendo identificar si en cada grupo (directores generales y directores de calidad) esas variables tienen efecto. Dado que la antigüedad del directivo es una variable categórica, se han seguido las indicaciones de Hair *et al.* (1999) para su transformación en variables codificadas en relación con la categoría más alta (antigüedad mayor a 10 años). En cuanto al papel de la QM en el logro de los resultados financieros, junto a las prioridades estratégicas, la tabla 7 refleja que, tanto en la muestra de directores generales como en la de directores de calidad, el énfasis en los costes es la única prioridad estratégica que influye en el desempeño financiero. Por otro lado, a pesar de que los directores generales ejercen una mayor implantación de la QM, estos no consideran que influya de

manera directa en los resultados financieros logrados, no quedando soportada la hipótesis 5.

Tabla 7.- Prioridades estratégicas, QM y resultado financiero

VARIABLES INDEPENDIENTES	DIRECTOR GENERAL	DIRECTOR DE CALIDAD
	Coeficientes beta estandarizados	
Antigüedad en la empresa <3	0,064	-0,029
Antigüedad en la empresa 3-10	0,100	0,014
Formación en calidad	-0,051	-0,364
Edad	0,008	0,039
Énfasis en costes	0,558**	0,173**
Diferenciación en marketing	0,205	0,078
Diferenciación en innovación	-,0163	0,044
QM	0,152	0,234**
R ²	0,334	0,115
F	2,226*	3,102**

*p<0,1; **p<0,05; ***p<0,001.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Son muchos los trabajos que han analizado la implantación de la gestión de la calidad total en la empresa. Sin embargo, pocos de ellos han considerado de manera explícita la influencia de la persona que lidera el cambio y, menos aún, teniendo en cuenta características como su experiencia, formación y madurez, que son determinantes para la apertura al cambio, o su percepción de las prioridades estratégicas de la empresa. Este trabajo tiene como objetivo clarificar, por un lado, si la apertura al cambio de los directivos que implantan la gestión de la calidad influye en el grado de implantación y en los resultados logrados; y por otro, atendiendo a la posición que ocupa el directivo que impulsa la adopción, si las prioridades estratégicas son diferentes, así como los efectos en el desempeño.

En relación con las características de la dirección que condicionan su apertura al cambio, los resultados no han permitido contrastar las hipótesis formuladas. No ha quedado demostrado, en términos generales, que la edad, la antigüedad en la empresa y la formación en calidad determinen el nivel de la QM ni los resultados financieros alcanzados. Parece lógico pensar que en las empresas que implantan la gestión de calidad, ya sea impulsada por el director general o por un director de calidad, la apertura al cambio debe ser una característica acentuada, pues su reto es lograr un proceso de mejora continua buscando la adaptación permanente a las necesidades de los

clientes. Investigaciones futuras deberían ahondar en si las empresas que implantan sistemas de calidad tienen directivos que muestran mayor apertura al cambio frente a las que no adoptan estos sistemas.

Los resultados relativos al papel del directivo en la implantación de la QM, las prioridades estratégicas y el desempeño financiero sugieren también la necesidad de un estudio más profundo de muchos de los temas tratados. Una primera cuestión es que la implantación de la QM es más efectiva cuando está liderada por el director general frente a un director de calidad. Este hecho pone de manifiesto que el compromiso de aquel con la calidad confiere mayor credibilidad para el resto de la organización y, también, el diferente rol de cada uno en la adopción de este sistema de gestión, cuestión que debe ser estudiada con mayor detalle. En cuanto a la percepción de los resultados financieros, no se aprecian diferencias entre ambos tipos de directivos en contra de lo que se ha planteado en el trabajo. Si, tal y como demuestra la literatura sobre gestión de la calidad, esta contribuye a lograr mayores resultados y, por otro lado, si la implantación es mayor si la lidera el director general, la hipótesis sugerida debería haber quedado contrastada. El hecho de que las percepciones sobre el desempeño financiero sean similares y no muy elevadas nos puede llevar a pensar que la QM no se percibe para ninguno de ellos como un factor esencial para su logro o que, probablemente, consideren que hay otros factores que determinan ese nivel de desempeño financiero (Hackman y Wageman, 1995). Es más, los resultados de esta investigación sugieren que, a diferencia de los directores de calidad, los directores generales no perciben que la QM tenga una relación directa con el desempeño financiero. Cuestión esta última que, a pesar de lo sorprendente, está soportada con resultados previos similares. En concreto, el trabajo de Ahire y O'Shaughnessy (1997) analiza el papel del compromiso en la gestión de calidad, y demuestra que en las empresas con un nivel de compromiso más alto, los niveles de implantación de la QM son mayores. Sin embargo, para este tipo de empresas los diferentes elementos de implantación no afectan a la obtención de la calidad del producto. Estos autores apuntan que la falta de significación de este modelo no implica

que los esfuerzos sobre la calidad no sirvan sino que existen otros factores que pueden explicar en mayor medida los resultados.

Por lo que respecta a la explicación de los resultados financieros en función de la QM y de las prioridades estratégicas, tanto para los directores generales como para los de calidad sólo se encuentra relación positiva con la orientación a costes, pero con la diferencia, tal y como se ha indicado previamente, de que en los directores de calidad también influye de forma significativa la QM. Este resultado puede ser congruente con los hallazgos de Taylor (1997) y Taylor y Wrigth (2003). En una investigación dirigida a los directores generales o CEO de empresas, estos autores obtienen que para la mayoría de ellos (62%) las razones para la adopción de la QM son de carácter interno. Estos resultados no muestran una asociación significativa con el grado de éxito de la QM, y apoyan una imagen que sugiere una preponderancia de que tales iniciativas están orientadas hacia el interior. De hecho, tan sólo el 37% argumenta razones específicamente asociadas con sus clientes. La mayoría considera que las razones de implantación están asociadas con la reducción de costes en el nivel operacional. Además, en el trabajo de Oakland y Tanner (2007) sobre factores de cambio, se concluye que los directivos *senior* identifican y seleccionan sus prioridades de cambio basadas principalmente en el coste y en las consideraciones financieras, otorgando a la mejora de la eficiencia respecto de los clientes y de las operaciones un escaso apoyo. La incorporación de las prioridades estratégicas a esta investigación aporta, asimismo, nuevos parámetros para la discusión. Se demuestra que la percepción de las prioridades estratégicas en empresas que han implantado la QM es similar tanto para los directores de calidad como para los directores generales y que están centradas en la diferenciación en marketing, siendo mayor en estos últimos. No obstante, también se comprueba que no existe relación directa con el desempeño financiero.

En nuestra opinión, la explicación general de todos estos resultados puede encontrarse a través de varias líneas de argumentación. En primer lugar, interrelacionando el debate sobre la covariación *versus* causalidad de la QM, con la percepción positiva de los directivos sobre sus actua-

ciones presentes y, en consecuencia, con la persistencia de las opciones estratégicas (Hambrick, 1993). El trabajo de York y Miree (2004) pone de manifiesto que existen diferencias en el desempeño entre las empresas de diferentes industrias que poseen dichos sistemas y las que no los poseen; también demuestran que esas diferencias existen tanto antes de la implantación de esos sistemas como después, deduciéndose más una relación de covariación que de causalidad entre ambas variables. Desde este planteamiento, las empresas que adoptan sistemas de calidad son aquellas que ya están obteniendo buenos resultados previamente. Es decir, a mayores resultados, mayor probabilidad de implantar sistemas de gestión de la calidad. Si esto es así, y los directivos consideran que sus empresas tienen un mayor éxito relativo frente a sus competidores, es más probable que consideren que sus actuales políticas no deban ser revisadas, por lo que la implantación de la QM puede ser considerada como un simple mecanismo que permite mantener el *status quo*. Es más, ¿puede ser la adopción de sistemas de gestión de calidad una cuestión simplemente de imagen para las organizaciones? Esto podría explicar por qué en el caso de los directores generales la orientación a la diferenciación en marketing es mayor que para los directores de calidad.

También la idea de la doble cara de la QM, apuntada por Zbaracki (1998), aporta argumentos que pueden explicar parte de los resultados logrados. Este autor sugiere que hay dos versiones de la gestión de la calidad total: la técnica y la retórica. La versión técnica de la QM está constituida por una serie de intervenciones con claras reglas de uso y análisis de la información, mientras que la retórica está formada por un exceso de términos ambiguos con implicaciones organizacionales poco claras. Utilizando las presunciones de la teoría institucional, este autor explica las relaciones entre ambas visiones y describe el proceso por el cual los valores simbólicos de algo –como, por ejemplo, la TQM– suplantaban su valor técnico. De esta forma, la TQM gana valor institucional en el tiempo porque se convierte en la forma aceptada de hacer las cosas. El uso de la QM puede proporcionar una organización con pocos beneficios técnicos, pero su uso le confiere legitimidad en la organización.

En consecuencia, los directivos usarán la QM retórica para ganar legitimidad sin afectar a actividades de carácter técnico en la organización.

A pesar del interés de los resultados obtenidos, las limitaciones del análisis realizado aportan líneas de investigación que podrían enriquecer sustancialmente el análisis del papel de la dirección en la implantación de sistemas de gestión de la calidad. Por tanto, es necesario seguir avanzado en esta línea de tal forma que puedan lograrse datos más clarificadores. Un primer paso sería ampliar la muestra objeto de estudio, puesto que el tamaño de la submuestra correspondiente a los directores generales no ha sido muy elevada. Esta limitación puede haber condicionado que no se hayan obtenido resultados significativos en relación con el efecto de la experiencia en la empresa o de la edad. La apertura al cambio, además, podría ser analizada de una manera más amplia, considerando variables adicionales para su medición. Por otro lado, información sobre la experiencia o formación funcional previa pueden clarificar el enfoque estratégico adoptado por los directivos. Por ejemplo, Barker y Mueller (2002) han examinado las relaciones entre las características del consejero delegado y la inversión en I+D, y han encontrado que a menor edad, y con experiencia en el área de marketing, ingeniería e I+D, mayor inversión.

Junto con un mayor análisis de las características de los directivos que implantan la QM y de su vinculación con la estrategia y persistencia de esta, otra variable de interés que debe ser considerada es la percepción de entorno. La dirección es un medio adecuado para analizar la relación del entorno con la organización y sus consecuencias en la efectividad. Los directivos son un importante medio a través del cual las organizaciones responden y gestionan las amenazas e incertidumbres del entorno (Harrison, Torres y Kukalis, 1991). Es decir, las acciones organizacionales se basan en parte en las percepciones que la alta dirección tiene de su entorno (Sutcliffe y Huber, 1998). Por otro lado, son muchas las empresas que deciden la implantación de sistemas de calidad como una forma de hacer frente a los cambios del entorno. De hecho, existen trabajos que han demostrado que, ante un mayor dinamismo y competitividad del entorno, se necesitarán mayores niveles de implantación en al-

gunos elementos para lograr los resultados esperados (Fuentes, Albacete y Lloréns, 2004).

Asimismo, trabajos de investigación futuros deben orientarse a determinar la contribución del compromiso y del liderazgo de la dirección y de sus prioridades estratégicas al sostenimiento de la QM en el tiempo. Por ejemplo, Daft y Weick (1984) han deducido que uno de los determinantes de la creación de la visión del directivo es la experiencia previa de la persona. Dado que la experiencia es difícil de codificar, algunos trabajos han utilizado la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades para justificar que la visión de los directivos es inherentemente tácita en su naturaleza y difícil de imitar. Por tanto, el liderazgo tiene potencial para crear barreras a la imitación. También el enfoque de la teoría institucional (p.e., Zbaracki, 1998) o los modelos planteados en trabajos previos (Savoilanen, 2000) deben servir de guía para las futuras investigaciones.

NOTAS

1. Esta investigación está financiada con el proyecto SEJ2006-06017 del Ministerio de Educación y Ciencia.

BIBLIOGRAFÍA

- ADAM JR., E.E. (1994): "Alternative Quality Improvement Practices and Organization Performance", *Journal of Operations Management*, vol. 12, pp. 27-44.
- AHIRE, S.L.; GOLHAR, D.Y.; WALLER, M.A. (1996): "Development and Validation of TQM Implementation Constructs", *Decisions Science*, vol. 27, núm. 1, (Winter), pp. 23-56.
- AHIRE, S.L.; O'SHAUGHNESSY, K.C. (1998): "The Role of top Management in Quality Management: An Empirical Analysis of the Auto Parts Industry", *International Journal of Quality Science*, vol. 3, núm. 1, pp. 5-37.
- ANDERSON, J.C.; RUNG TUSANATHAM, M.; SCHROEDER, R.G. (1994): "A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method", *Academy of Management Review*, vol. 19, núm. 3, pp. 472-509.
- ANDERSON, J.C.; RUNG TUSANATHAM, M.; SCHROEDER, R.G.; DEVARAJAJ, S. (1995): "A Path Analytic Model of a Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method: Preliminary Findings", *Decisions Science*, vol. 26, núm. 5 (September-October), pp. 637-657.
- BANTEL, K.A.; JACKSON, S.A. (1989): "Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference?", *Strategic Management Journal*, vol. 10 (Special Issue), pp. 107-124.
- BARKER III, V.L.; MUELLER, G.C. (2002): "CEO Characteristics and Firm R&D Spending", *Management Science*, vol. 48, pp. 782-801.
- BEER, M. (2003): "Why Total Quality Management Programs do Not Persist: The Role of Management Quality and Implications for Leading a TQM Transformation", *Decision Sciences*, vol. 34, núm. 4, pp. 623-642.
- BEYER, J.; CHATTOPADHYAY, P.; GEORGE, D.; GLICK, W.H.; OGILVIE, D.T.; PUGLIESE, D. (1997): "The Selective Perception of Managers Revisited", *Academy of Management Journal*, vol. 40, pp. 716-737.
- BOECKER, W. (1997): "Strategic Change: Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth", *Academy of Management Journal*, vol. 40, pp. 152-170.
- BOURGEOIS, L.; EISENHARDT, K. (1988): "Strategic Decision Processes in High Velocity Environments", *Management Science*, vol. 34, núm. 7, pp. 816-835.
- BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. (1997): "Perceptions of Strategic Priorities, Consensus and firm Performance", *Journal of Management Studies*, vol. 34, núm. 2, pp. 241-258.
- CHAGANTI, R.; SAMBHARYA, R. (1987): "Strategic Orientation and Characteristics of Upper Management", *Strategic Management Journal*, vol. 8, núm. 4, pp. 393-401.
- CHEN, I.J.; PAETSCH, K.; PAULRAJ, A. (1997): "Quality Manager Involvement and Quality Performance", *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 17, núm. 4, pp. 399-412.
- CHOI, T.Y.; BEHLING, O.C. (1997): "Top Managers and TQM Success: One More Look After all These Years", *Academy of Management Executive*, vol. 11, núm. 1, pp. 37-47.
- CROSBY, P.B. (1990): *La calidad sin lágrimas: el arte de dirigir sin problemas*. México: Compañía Editorial Continental.
- CUTLER, P.G.; KLEINER, B.H. (1997): "Implementing a Successful Quality Programme: Lessons from Those than Have Failed", *Industrial and Commercial Training*, vol. 29, núm. 7, pp. 236-240.
- DAFT, R.L.; WEICK, K.E. (1984): "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems", *Academy of Management Review*, vol. 9, pp. 284-295.

- DALE, B.G.; WU, P.Y.; WILLIAMS, A.R.T.; VAN DER WIELE, T. (2001): "Total Quality Management and Theory: An Exploratory Study of Contribution", *Total Quality Management*, vol. 12, núm. 4, pp. 439-49.
- DANSKY, K.; BRANNON, D. (1996): "Strategic Orientation and TQM: Linking Vision to Action", *Journal of Quality Management*, vol. 1, núm. 2, pp. 227-243.
- DATTA, D.K.; RAJAGOLAPAN, N. (1998): "Industry Structure and CEO Characteristics: An Empirical Study of Succession Events", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 833-852.
- DATTA, D.K.; RAJAGOLAPAN, N.; ZHANG, Y. (2003): "New CEO Openness to Change and Strategic Persistence: The Moderating Role of Industry Characteristics", *British Journal of Management*, vol. 14, pp. 101-114.
- DEAN, J.W.; BOWEN, D.E. (1994): "Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice Through Theory Development", *Academy of Management Review*, vol. 19, núm. 3, pp. 392-418.
- DEMING, W.E. (1989): *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid: Díaz de Santos.
- DOOLEY, K.J.; FLOR, R.E. (1998): "Perceptions of Success and Failure in TQM Initiatives", *Journal of Quality Management*, vol. 3, núm. 2, pp. 157-175.
- EBRAHIMPOUR, M. (1988): "An Empirical Study of American and Japanese Approaches to Quality Management in the United States", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 5, núm. 5, pp. 5-24.
- EHIGIE, B.O.; AKPAN, R.C. (2004): "Roles of Perceived Leadership Styles and Rewards in the Practice of Total Quality Management", *The Leadership & Organization Development Journal*, vol. 25, núm. 1, pp. 24-40.
- ESCANCIANO, C.; FERNÁNDEZ, E.; VÁZQUEZ, C.J. (2006): "Influencia de la certificación ISO 9000 en el avance de la empresa española hacia la calidad total", en I. Heras [coord.]: *ISO 9000, ISO 14000 y otros estándares de gestión: pasado, presente y futuro*, pp. 59-74. Navarra: Thompson / Cívitas.
- ESCRIG TENA, A.; BOU LLUSAR, J.; ROCA PUIG, V. (2001): "Measuring the Relationship Between Total Quality Management and Sustainable Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Total Quality Management*, vol. 12, núm. 7-8, pp. 932-938.
- FEINBERG, S. (1998): "Why Managers Oppose TQM", *The TQM Magazine*, vol. 10, núm. 1, pp. 16-19.
- FINKELSTEIN, S.; HAMBRICK, D.C. (1996): *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*. Minneapolis/St. Paul, MN: West.
- FLYNN, B.B.; SCHROEDER, R.G.; SAKAKIBARA, S. (1995): "The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage", *Decision Science*, vol. 26, núm. 5 (September-October), pp. 659-691.
- FUENTES, M.M.; ALBACETE, C.A.; LLORÉNS, F.J. (2004): "The Impact of Environmental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance", *Omega, The International Journal of Management Science*, vol. 32, pp. 425-442.
- FUENTES, M.M.; LLORÉNS, F.J.; MOLINA, L.M. (2006): "Total Quality Management, Strategic Orientation and Organizational Performance: The Case of Spanish Companies", *Total Quality Management and Business Excellence*, vol. 17, núm. 3, pp. 303-323.
- GRAZDZOL, J.R.; GERSHON, M. (1998): "A Survey Instrument for Standardizing TQM Modeling Research", *International Journal of Quality Science*, vol. 3, núm. 1, pp. 80-105.
- HACKMAN, J.R.; WAGEMAN, R. (1995): "Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues", *Administrative Science Quarterly*, vol. 40 (June), pp. 309-342.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. (1999): *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice-Hall.
- HAM, K.V.; WILLIAMS, R. (1986): "The Quest for Quality at Phillips", *Long Range Planning*, vol. 19, núm. 6, pp. 25-30.
- HAMBRICK, D.C.; GELETKANYCZ, M.A.; FREDRICKSON, J.W. (1993): "Top Executive Commitment to the Status Quo: Some Tests of its Determinants", *Strategic Management Journal*, vol. 14, núm. 6, pp. 401-418.
- HAMBRICK, D.C., GELETKANYCZ, M.A.; FREDRICKSON, J.W. (1993): "Executive Commitment to the Status Quo: Some Tests of its Determinants", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 401-418.
- HAMBRICK, D.C.; MASON, P. (1984): "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers", *Academy of Management Review*, vol. 9, pp. 193-206.
- HARRISON, J.R.; TORRES, D.L.; KUKALIS, S. (1988): "The Changing of the Guard: Turnover and Structural Change in the Top Management Positions", *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, pp. 211-232.
- IDRIS, M.A.; ZAIRI, M. (2006): "Sustaining TQM: A Synthesis of Literature and Proposed Research Framework", *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 17, núm. 9, pp. 1245-1260.
- JUN, M.; CAI, S.; SHIN, H. (2006): "TQM Practice in Maquiladora: Antecedents of Employee Satisfaction

- and Loyalty”, *Journal of Operations Management*, vol. 24, pp. 791-812.
- JURAN, J.M. (1990): *Juran y el liderazgo para la calidad. Un manual para directivos*. Madrid: Díaz de Santos.
- KAUFMAN, R. (1992): “Why Operations Improvement Programs Fail: Four Managerial Contradictions”, *Sloan Management Review*, (Fall), pp. 83-93.
- KAYNAK, H. (2003): “The Relationship Between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance”, *Journal of Operations Management*, vol. 21, pp. 405-435.
- KOLESAR, P.J. (1995): “Partial Quality Management: An Essay”, *Production and Operations Management*, vol. 4, núm. 3.
- LAKSHMAN, C. (2006): “A Theory of Leadership for Quality: Lessons from TQM for Leadership Theory”, *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 17, núm. 1, pp. 41-60.
- LAWLER III, E.E.; MOHRMAN, S.A.; LEDFORD, G.E. (1992): *Employee Involvement and Total Quality Management -Practices and Results in Fortune 1000 companies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- LEE, J. (1989) “Environmental Change, Strategy Type and Performance: Comparative-Static Analysis”, *Korean Management Review*, vol. 18, pp. 245-273.
- LEE, J.; MILLER, D. (1996) “Strategy, Environment and Performance in Two Technological Contexts: Contingency Theory in Korea”, *Organizations Studies*, vol. 17, núm. 5, pp. 729-750.
- MANN, R.; KEHOE, D. (1995): “Factors Affecting the Implementation and Success of TQM”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 12, núm. 1, pp. 11-23.
- MILES, R.E.; SNOW, C.C. (1978): *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.
- MILLER, D. (1991): “Stale in the Saddle: CEO Tenure and the Match Between Organization and Environment”, *Management Science*, vol. 37, pp. 34-52.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J.A. (1985): “Of Strategies, Deliberate and Emergent”, *Strategic Management Journal*, vol. 6, pp. 257-272.
- MORENO LUZÓN, M.D. (1993): “Can Total Quality Management Make Small Firms Competitive?”, *Total Quality Management*, vol. 4, pp. 165-181.
- NAIR, A. (2006): “Meta-Analysis of the Relationship Between Quality Management Practices and Firm Performance-Implications for Quality Management Theory Development”, *Journal of Operations Management*, núm. 24, pp. 948-975.
- OAKLAND, J.S.; TANNER, S. (2007): “Successful Change Management”, *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 18, núm. 1, pp. 1-19.
- PANNIRSELVAM, G.P.; FERGUSON, L.A. (2001): “A Study of the Relationships Between the Baldrige Categories”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 18, núm. 1, pp. 14-34.
- PODSAKOFF, P.M.; MACKENZIE, S.B.; LEE, J.Y.; PODSAKOFF, N.P. (2003), “Common Method Biases in Behavioural Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, núm. 5, pp. 879-903.
- POWELL, T.C. (1995): “Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study”, *Strategic Management Journal*, vol.16, pp. 5-37.
- PRUETT, H.; THOMAS, M. (1996): “Thinking About Quality and its Links with Strategic Management”, *European Management Journal*, vol. 14, núm. 1, pp. 37-46
- PUFFER, S.M.; MCCARTHY, D.J. (1996): “A Framework for Leadership in a TQM Context”, *Journal of Quality Management*, vol. 1, núm. 1, pp. 109-130.
- RAGO, W.V. (1996): “Struggles in Transformation: A Study in TQM, Leadership, and Organizational Culture in a Government Agency”, *Public Administration Review*, vol. 56, núm. 3, pp. 227-234.
- REED, R.; LEMAK, D.J.; MERO, N.P. (2000): “Total Quality Management and Sustainable Competitive Advantage”, *Journal of Quality Management*, núm. 5, pp. 5-26.
- REPENNING, N.P.; STERMAN, J.D. (2002): “Capability Traps and Self-Confirming Attribution Errors in the Dynamics of Process Improvement”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 47, pp. 265-295.
- ROCA PUIG, V.; ESCRIG TENA, A.B.; BOU LLUSAR, J.C.; BELTRÁN MARTÍN, I. (2006): “A Systemic and Contingent View of the Basic Elements of Quality Management”, *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 7, núm. 9, pp. 1111-1127.
- TERZIOVSKI, M.; SOHAL, A.; MOSS, S. (1999): “Longitudinal Analysis of Quality Management Practices in Australian Organizations”, *Total Quality Management*, vol. 10, núm. 6, pp. 915-926.
- SAMSON, D.; TERZIOVSKI, M. (1999): “The Relationship Between Total Quality Management Practices and Operational Performance”, *Journal of Operations Management*, vol. 17, núm. 4, pp. 393-409.
- SAVOILANEN, T. (2000): “Leadership Strategies for Gaining Business Excellence Through Total Quality Management: A Finnish Case Study”, *Total Quality Management*, vol. 11, núm. 2, pp. 211-226.
- SCHONBERGER, R.J. (1992): “Is Strategy Strategic? Impact of Total Quality Management on Strategy”, *Academy of Management Executive*, vol. 6, núm. 3, pp. 80-87.

- SILA, I. (2007): "Examining the Effects of Contextual Factors on TQM and Performance Through the Lens of Organizational Theories: An Empirical Study", *Journal of Operations Management*, vol. 25, pp. 83-109.
- SILA, I.; EBRAHIMPOUR, M. (2003): "Examination and Comparison of the Critical Factors of Total Quality Management (TQM) Across Countries", *International Journal of Production Research*, vol. 41, núm. 2, pp. 235-268.
- SILA, I.; EBRAHIMPOUR, M. (2005): "Critical Linkages Among TQM Factors and Business Results", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 25, núm. 11, pp. 1123-1155.
- SOHAL, A.S.; TERZIOVSKI, M. (2000): "TQM in Australian Manufacturing: Factors Critical to Success", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 17, núm. 2, pp. 158-167.
- SUTCLIFFE, K.M.; HUBER, G.P. (1998): "Firm and Industry as Determinants of Executive Perceptions of the Environment", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 793-807.
- SRINIDHI, B. (1998): "Strategic Quality Management", *International Journal of Quality Science*, vol. 3, núm. 1, pp. 38-70.
- TAYLOR, W.A. (1997): "Leadership Challenges for Smaller Organisations: Self-Perceptions of TQM Implementation", *Omega, International Journal Management Science*, vol. 25, núm. 5, pp. 567-579.
- TAYLOR, W.A.; WRIGHT, G.H. (2003): "A Longitudinal Study of TQM Implementation: Factors Influencing Success and Failure", *Omega-The International Journal of Management Science*, vol. 31, pp. 97-111.
- WAGEMAN, R. (2001): "How Leaders Foster Self-Managing Team Effectiveness: Design Choices Versus Hands on Coaching", *Organization Science*, vol. 12, núm. 5, pp. 559-577.
- WALLER, M.; HUBER, G.P.; GLICK, W.H. (1995): "Functional Background as a Determinant of Executives' Selective Perception", *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 943-974.
- WALSH, J. (1988): "Selectivity and Selective Perception: An Investigation of Managers' Belief Structures and Information Processing", *Academy of Management Journal*, vol. 31, pp. 873-896.
- WAYHAN, V.B.; BALDERSON, E.L. (2007a): "TQM and Financial Performance: A Research Standard", *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 18, núm. 3, pp. 393-401.
- WAYHAN, V.B.; BALDERSON, E.L. (2007b): "TQM and Financial Performance: What has Empirical Research Discovered?", *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 18, núm. 3, pp. 403-412.
- WESTPHAL, J.D.; FREDRICKSON, J.W. (2001): "Who Directs Strategic Change? Director Experience, the Selection of New CEOs, and Change in Corporate Strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 1113-1137.
- WILSON, D.D.; COLLIER, D.A. (2000): "An Empirical Investigation of the Malcolm Baldrige National Quality Award Causal Model", *Decision Sciences*, núm. 31, pp. 361-390.
- WIERSEMA, M.F.; BANTEL, K.A. (1993): "Top Management Team Turnover as an Adaptation Mechanism: The Role of the Environment", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 485-504.
- WILCOX, M.; DALE, B.G; BOADEN, R.J.; MCQUARTER, R.E. (1996): "Managing for Quality: The Strategic Issues", *International Journal of Technology Management*, vol. 12, núm. 1, pp. 59-74.
- WOOLDRIDGE, D; FLOYD, S.W. (1990): "The Strategic Process, Middle Management Involvement and Organizational Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 231-241.
- YEN H.J.; KRUMWIEDE D. W.; SHEU C. (2002): "A Cross-Cultural Comparison of Top Management Personality for TQM Implementation", *Total Quality Management*, vol. 13, núm. 3, pp. 335-346.
- YORK, K.M.; MIREE, C.E. (2004): "Causation or Covariation: An Empirical Re-Examination of the Link Between TQM and Financial Performance", *Journal of Operations Management*, vol. 22, pp. 291-311.
- ZBARACKI, M.J. (1998): "The Rhetoric and Reality of Total Quality Management", *Administrative Science Quarterly*, vol. 43 (September), pp. 602-636.