



Departament de Direcció d'Empreses  
*Juan José Renau Piqueras*

**TESIS DOCTORAL**

**LA GESTIÓN DE LA CALIDAD COMO  
FACILITADOR DEL PROCESO ESTRATÉGICO EN  
LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS: UN  
ESTUDIO MÚLTIPLE DE CASOS EN ESPAÑA Y  
BRASIL**

PRESENTADA POR:

**Patrícia Clericuzi de Barros e Silva**

DIRIGIDA POR:

**Dra. María Teresa Canet Giner  
Dr. Francisco Balbastre Benavent**

**Programa de doctorado: Dirección de Empresas, Estrategia y  
Organización (566-105C)**

**Valencia, 30 de octubre de 2015**

*“De todo, se quedan tres cosas: La certeza de que estamos comenzando... La certeza de que es preciso continuar... La certeza de que podemos ser interrumpidos antes de terminar...*

*Por lo tanto, debemos: Hacer de la interrupción un nuevo camino... De la caída, un paso de danza... Del miedo, una escalera... Del sueño, un puente... De la busca, un encuentro”.*

*(traducción nuestra)*

**Fernando Sabino**

# **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por esta siempre conmigo, por el don de la sabiduría, perseverancia y amor. Por colocar en mí camino personas que me auxiliaron y apoyaron en todo este trayecto.

A mis padres, hermanas, sobrinas, abuelas y familiares, apoyo fundamental en mi desarrollo como profesional, por la confianza, consejos, soporte, oportunidad, comprensión, ánimo, amor, alegría que me dieron; fortaleza esta esencial para seguir adelante. A mi marido, compañero y amigo, gracias por compartir de esta larga jornada conmigo, por el apoyo incondicional, la confianza, paciencia, amor, alegría, cariño y experiencia. Y a los amigos por todo el apoyo y comprensión.

A mis orientadores, Dra. Teresa Canet y Dr. Francisco Balbastre, mi agradecimiento profundo, por el cariño con que me recibió, por sus conocimientos, observaciones, correcciones, empeño, dedicación, amistad, confianza, apoyo, sonrisas, paciencia con que me orientó. Sois muy especiales. Gracias por permitirme realizar este trabajo... sin ustedes yo no habría conseguido. Teresa, "eres un Ángel".

A los profesores del Programa de Doctorado por la paciencia, apoyo, comprensión y contribución valiosa que me proporcionaron, seguida siempre de seriedad y profesionalismo.

Al Departamento de Dirección de empresas Juan José Renau Piqueras, en especial Marta Ordiz, por toda la ayuda y colaboración desde el primer momento. A todos del Tercer Ciclo del Rectorado, de la Biblioteca de Ciencias Sociales (Gregori Maians) y de la Biblioteca de Humanidades (Joan Reglà) por la atención y toda colaboración.

Y a todas las empresas y demás personas que directa o indirectamente contribuyeron para la elaboración de este trabajo. Muchas Gracias!

# ÍNDICE

<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	v
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	vii
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b> .....	vii
<b>INTRODUCCIÓN GENERAL</b> .....	1
<b>CAPÍTULO 1: LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS PYMEs</b> .....	7
1.1. Introducción.....	7
1.2. Concepto de calidad y enfoques de gestión de calidad .....	9
1.3. Modelos avanzados de aplicación de la gestión de calidad .....	23
1.3.1. El modelo ISO 9001 .....	27
1.3.1.1. La norma ISO 9000: conceptos preliminares.....	27
1.3.1.2. El proceso de implementación y certificación de la ISO 9001 en las Pymes .....	31
1.3.1.3. Motivaciones, beneficios y dificultades .....	35
1.3.2. Los modelos de Excelencia empresarial .....	42
1.3.2.1. El Modelo Japonés – Premio Deming .....	44
1.3.2.2. El Modelo de excelencia de Estados Unidos – Malcolm Baldrige.....	46
1.3.2.3. El Modelo Iberoamericano de excelencia en la gestión – FUNDIBEQ .....	47
1.3.2.4. El Modelo Europeo de excelencia – EFQM .....	49
1.3.2.5. El Modelo de excelencia de gestión Brasileño – MEG .....	54
1.4. La madurez en la gestión de la calidad .....	61
1.5. La gestión de la calidad en la PYME .....	87
<b>CAPÍTULO 2: EL PROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESTRATÉGIA Y EL FENÓMENO EMPRENDEDOR</b> .....	99
2.1. Introducción.....	99
2.2. El proceso de formación de la estrategia .....	101

2.2.1. La Dirección estratégica .....	101
2.2.2. Concepto de estrategia .....	104
2.2.3. Perspectivas teóricas sobre el Proceso de formación de la estrategia.....	109
2.2.3.1. Teorías clásicas precursoras de un proceso estratégico integrador .....	110
2.2.3.2. El proceso integrador de formación de la estrategia.....	119
2.3. El fenómeno emprendedor .....	136
2.3.1. Origen y evolución del pensamiento emprendedor .....	138
2.3.2. Conceptos del Emprendedurismo y del Emprendedor .....	144
2.3.3. Perfil o características del comportamiento emprendedor.....	149
2.4. El impacto del perfil emprendedor en la formación de la estrategia.....	152
<b>CAPÍTULO 3: EL EFECTO DE LA GESTIÓN DE CALIDAD SOBRE EL PROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN LAS PYMES .....</b>	<b>163</b>
3.1. Introducción.....	163
3.2. Relación entre la gestión de la calidad y el proceso de formación de la estrategia en las Pymes.....	167
3.2.1 Relación entre la madurez en gestión de calidad y la utilización de herramientas, técnicas o modelos de calidad.....	173
3.2.2. Relación entre las herramientas, técnicas o modelos de calidad y el proceso integrador de formación de la estrategia.....	179
3.3. El perfil del comportamiento emprendedor como moderador entre el uso de herramientas y técnicas de gestión de la calidad y el proceso de formación de la estrategia.....	181
<b>CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>187</b>
4.1. Introducción.....	187
4.2. Metodología Cualitativa .....	188
4.3. Diseño de la investigación.....	190

4.3.1. Estrategia de investigación: Estudio de Casos.....	190
4.3.1.1. Tipos de estudio de casos .....	192
4.3.2. Tamaño y criterio de selección de la muestra .....	193
4.3.3. Recogida de la información .....	196
4.3.4. Análisis de la información .....	200
4.4. Criterios de calidad en la investigación cualitativa .....	201
<b>CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>207</b>
5.1. Introducción.....	207
5.2. Análisis individual de los casos .....	208
5.2.1. <b>Caso A:</b> Hostelera del Mare Nostrum S.L.....	208
5.2.1.1. Descripción del contexto.....	208
5.2.1.2. Perfil/Características del empresario .....	208
5.2.1.3. Entorno y proceso de formación de la	
estrategia.....	210
5.2.1.4. Gestión de la calidad en el Mare Nostrum.....	212
5.2.1.5. Análisis de las proposiciones planteadas .....	215
5.2.2. <b>Caso B:</b> Fundación MUSOL .....	225
5.2.2.1. Descripción del contexto.....	225
5.2.2.2. Perfil/Características del empresario .....	228
5.2.2.3. Entorno y proceso de formación de la	
estrategia.....	230
5.2.2.4. Gestión de la calidad en la Fundación	
MUSOL .....	232
5.2.2.5. Análisis de las proposiciones planteadas .....	234
5.2.3. <b>Caso C:</b> Restaurante Papacapim .....	242
5.2.3.1. Descripción del contexto.....	242
5.2.3.2. Perfil/Características del empresario .....	246
5.2.3.3. Entorno y proceso de formación de la	
estrategia.....	249
5.2.3.4. Gestión de la calidad en el Papacapim .....	252
5.2.3.5. Análisis de las proposiciones planteadas .....	256
5.2.4. <b>Caso D:</b> Restaurante Quina do Futuro.....	266
5.2.4.1. Descripción del contexto.....	266

5.2.4.2. Perfil/Características del empresario .....	276
5.2.4.3. Entorno y proceso de formación de la estrategia.....	278
5.2.4.4. Gestión de la calidad en el Quina do Futuro.....	280
5.2.4.5. Análisis de las proposiciones planteadas .....	285
<b>CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES .....</b>	<b>297</b>
6.1. Introducción.....	297
6.2. Análisis conjunta de los casos.....	298
6.3. Principales limitaciones, implicaciones y futuras líneas de investigación.....	304
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>311</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. Aportaciones de los Pioneros de la calidad .....	10
TABLA 2. Dimensiones de la calidad .....	11
TABLA 3. Principios de la TQM.....	17
TABLA 4. Síntesis de la evolución en la gestión de la calidad .....	21
TABLA 5. Principales motivos que inducen a las Pymes a adoptaren la ISO 9001 .....	37
TABLA 6. Obstáculos de aplicación de la gestión de la calidad en las Pymes.....	89
TABLA 7. Tipología de proceso propuesta por Mintzberg (1973).....	111
TABLA 8. Configuraciones del proceso de desarrollo de la estrategia.....	130
TABLA 9. Diferencias entre Emprendedor, <i>Intrapreneurs</i> y Gerente .....	146
TABLA 10. Perfil característico de los emprendedores .....	150
TABLA 11. Características de los emprendedores, carismáticos y pragmáticos, según McCarthy (2003).....	160
TABLA 12. Principales ideas abordadas sobre la madurez en gestión de la calidad, los factores blandos y los factores duros.....	178
TABLA 13. Criterios de número de empleados según DIRCE y SEBRAE.....	195
TABLA 14. Planificación de las entrevistas en esta investigación.....	199
TABLA 15. Tácticas empleadas para incrementar el rigor metodológico en esta investigación.....	205
TABLA 16. Síntesis de los principales resultados para el caso del restaurante Mare Nostrum.....	221
TABLA 17. Síntesis de los principales resultados para el caso de la Fundación MUSOL .....	239
TABLA 18. Síntesis de los principales resultados para el caso del restaurante Papacapim.....	262
TABLA 19. Síntesis de los principales resultados para el caso del restaurante Quina do Futuro.....	291

TABLA 20. Síntesis de los principales resultados para el análisis de los casos .....	303
TABLA 21. Propositiones y Cuestiones de investigación .....	351
TABLA 22. Planificación a priori de las entrevistas .....	354

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

FIGURA 1. Estructura de la Tesis doctoral .....	4
FIGURA 2. Estructura de proceso basada en un SGQ .....	30
FIGURA 3. Estructura del modelo EFQM de excelencia .....	53
FIGURA 4. Visión sistémica del Modelo de Excelencia en Gestión (MEG) .....	58
FIGURA 5. Modelo conceptual de relaciones teóricas .....	185
FIGURA 6. Modelo de relaciones inducido a partir del caso Mare Nostrum.....	224
FIGURA 7. Modelo de relaciones inducido a partir del caso Fundación MUSOL.....	242
FIGURA 8. Modelo de relaciones inducido a partir del caso papacapim.....	266
FIGURA 9. Modelo de relaciones inducido a partir del caso Quina do Futuro .....	295
FIGURA 10. Modelo de relaciones a partir del análisis conjunto.....	302

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

ANEXO A. Protocolo del estudio de casos.....	349
ANEXO B. Guion de la entrevista.....	356

# ***INTRODUCCIÓN GENERAL***

Debido a la velocidad y los profundos cambios del entorno actual, las organizaciones, y en especial las pequeñas y medianas empresas (Pymes, de ahora en adelante), necesitan innovar, buscar caminos y alternativas para una gestión eficaz, adaptarse y, con soluciones adecuadas, mantener una posición sostenible en el mercado y con eso poder sobrevivir.

Para ello, la literatura especializada (Andersen, 2004a y b; Andersen y Nielsen, 2009) sugiere la adopción de procesos estratégicos integradores que combinen de manera adecuada la racionalidad y la emergencia de forma que, para ser eficaz, se permita ejercer el control dentro de la empresa y, al mismo tiempo, se fomente el aprendizaje (Mintzberg, 2001a). De forma particular, en el contexto de las Pymes este tipo de procesos se torna menos formal, más adaptable, pero igualmente necesario (Anderson y Atkins, 2001).

Por otro lado, desde otra corriente de la gestión empresarial se aboga, como forma de conseguir la innovación y la adaptación al entorno referidas con anterioridad, por la aplicación de la gestión de la calidad y la utilización de alguna de las técnicas, métodos o modelos vinculados a la misma (Balbastre-Benavent y Canet-Giner, 2011; Dale *et al.*, 2007). El uso por parte de las organizaciones de este tipo de herramientas y técnicas de manera coherente

con su nivel de madurez en la gestión de la calidad contribuirá a guiar la práctica directiva y elaborar un plan de mejora continua, facilitando también con ello el desarrollo de procesos integradores de formación de la estrategia que les permita competir de forma eficiente en entornos inciertos y alcanzar mejores resultados a largo plazo. Además, por su propia idiosincrasia las Pymes poseen características y necesidades que pueden tener efectos diferentes en la forma de concebir las estrategias e implantar un programa de gestión de calidad. Por ello, la viabilidad de un proceso de mejora continua en este tipo de organizaciones, con alineamiento en la planificación y la acción, depende fundamentalmente del papel de la alta dirección, representado por el propietario-gerente o, en algunos casos, por el directivo medio. Así pues, la influencia de las características personales y de personalidad del propietario en este tipo de organizaciones puede condicionar el efecto que la implantación de un sistema de calidad va a tener sobre los procesos integradores de formación de la estrategia (McCarthy, 2003).

Los trabajos que estudian la relación entre la aplicación de la gestión de la calidad y los procesos integradores de formación de la estrategia no son muy abundantes en la literatura, y los mismos se han desarrollado desde una perspectiva teórica (Balbastre-Benavent y Canet-Giner, 2011) o a través de estudios con un diseño cuantitativo (Canet-Giner y Balbastre-Benavent, 2011; Revuelto-Taboada *et al.*, 2011) o en organizaciones de tamaño mediano (Revuelto-Taboada *et al.*, 2012). Pero el estudio de dicha relación en el caso de Pymes es novedoso, y resulta especialmente atractivo debido a la escasa formalización que se supone que este tipo de organizaciones adopta en el uso de herramientas y métodos y a la poca racionalidad que suelen aplicar en sus procesos de formación de estrategias. Además, como se ha comentado anteriormente el papel que el propietario/emprendedor desempeña en esta relación puede resultar fundamental y los trabajos que habían llevado a cabo el estudio de la relación entre gestión de la calidad y formación de la estrategia no lo habían abordado. Así pues, con la investigación que aquí presentamos intentamos aportar algo de luz en el estudio de la relación anteriormente comentada, contribuyendo a la literatura con un trabajo específico sobre una temática escasamente tratada por la academia.

Partiendo de las consideraciones anteriores, la presente tesis doctoral pretende aportar nuevas evidencias sobre el estudio de la relación entre la gestión de la calidad y el proceso de formación de la estrategia y el perfil emprendedor en el contexto de las Pymes, y tiene un doble **objetivo general**:

- 1.- Analizar en qué medida el uso de herramientas, técnicas o modelos de gestión de la calidad puede afectar o facilitar el proceso integrador de formación de estrategias en el contexto de las Pymes.
- 2.- E investigar si el perfil emprendedor puede acelerar, facilitar o dificultar esta relación.

Como se ha insinuado más arriba, consideramos ésta una propuesta novedosa ya que se evidencia una carencia de aporte teórico disponible en la literatura sobre esta temática y el resultado de este trabajo de investigación puede resultar significativo como soporte de trabajos futuros que aúnen más estrechamente los campos de la gestión de la calidad, el proceso de formación de la estrategia y el perfil emprendedor en el contexto de las Pymes.

De manera coherente con nuestros objetivos generales y partiendo de la escasez de literatura sobre el fenómeno objeto de estudio, hemos optado en esta tesis doctoral por adoptar un diseño cualitativo de investigación de carácter exploratorio, hemos utilizado el estudio de casos como estrategia básica de investigación y hemos configurado una muestra de cuatro casos (dos brasileños y dos españoles). Así mismo, de manera complementaria a nuestros objetivos generales hemos desarrollado las siguientes cuestiones de investigación.

*Q1: ¿Qué relación se establece entre la gestión de calidad y el proceso de formación de la estrategia?*

*Q2: La utilización de herramientas de gestión de calidad, ¿mejora el proceso estratégico? ¿Lo hace más efectivo?*

*Q3: ¿Cómo implementan las Pymes las prácticas de gestión de calidad?*

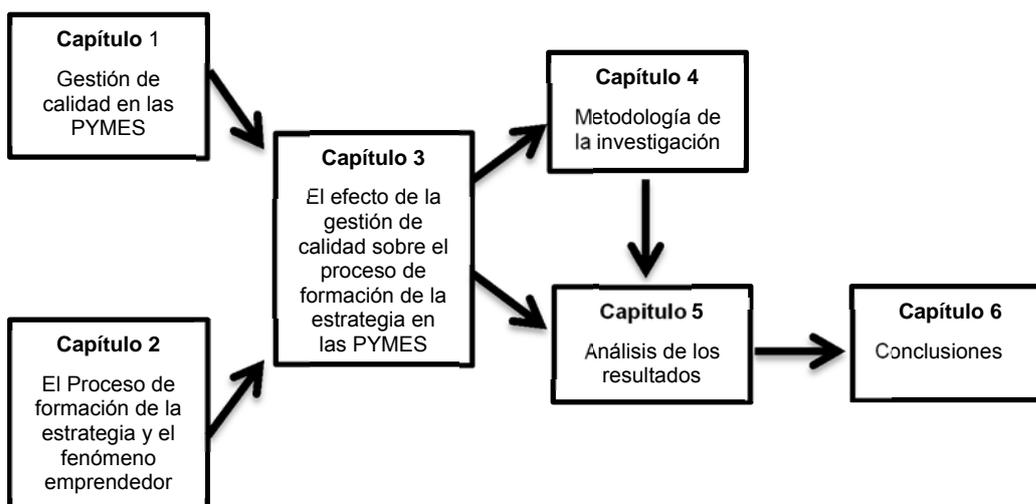
*Q4: ¿En qué medida la utilización de herramientas, técnicas o modelos por las Pymes facilita la adopción de planes estratégicos y de procesos decisorios racionales?*

*Q5: ¿Qué características del comportamiento emprendedor pueden facilitar, dificultar o acelerar el proceso de madurez en la Gestión de la calidad?*

Q6: ¿Qué características del comportamiento emprendedor pueden facilitar o dificultar la relación entre la madurez en la gestión de la calidad y la adopción de un determinado proceso estratégico?

Con el fin de dar respuesta a nuestros objetivos y cuestiones de investigación, la tesis doctoral que aquí estamos presentando ha sido estructurada tal y como ilustra la figura 1.

**Figura 1:** Estructura de la Tesis doctoral



**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede comprobar en la figura, los tres primeros capítulos están orientados a presentar el marco teórico sobre el cual se mantiene esta investigación. El capítulo primero, recoge diferentes planteamientos sobre la gestión de la calidad en las Pymes. De manera concreta se establecen los conceptos, los enfoques, los modelos avanzados de gestión de calidad, los modelos de excelencia empresarial, el estudio sobre la madurez en gestión de la calidad y, por último, abordamos el estudio de la gestión de la calidad en el contexto de las Pymes. Analizamos cómo las Pymes aplican realmente los sistemas de gestión de calidad, con base en los factores “blandos” (principios/valores) y factores “duros” (herramientas y técnicas), los beneficios generados y las dificultades inherentes en este tipo de organización. Así mismo, dedicamos un apartado a estudiar la madurez en la adopción de la gestión de la calidad ya que consideramos esta variable como clave en la relación entre gestión de la calidad y formación de la estrategia en las Pymes.

Por su parte, en el capítulo segundo se analizan dos áreas distintas de estudio que se complementan: el proceso integrador de formación de la estrategia y el fenómeno emprendedor. Dentro de este marco, analizamos el impacto del perfil emprendedor en el proceso de la formación de la estrategia. El emprendedor, a través de su personalidad, su conducta, sus habilidades y características personales, influye claramente en la dirección organizacional, especialmente en el proceso de formación de la estrategia y la estructura organizativa (McCarthy, 2003). Así mismo, señalamos algunas características del perfil emprendedor, personales y de personalidad, que serán utilizadas con posterioridad en el análisis de los casos.

El capítulo tercero presenta, por su parte, la relación o cruce entre las dos líneas de investigación presentadas en los capítulos anteriores (gestión de la calidad y proceso de formación de la estrategia), teniendo en cuenta el perfil emprendedor como un posible factor moderador de esta relación. El análisis del ajuste entre gestión de la calidad y el proceso de formación de la estrategia constituye el principal objetivo de nuestra tesis. Así, en primer lugar, estudiamos desde el plano teórico la relación entre la madurez en gestión de la calidad y la utilización de herramientas, técnicas o modelos de calidad, así como la relación entre las herramientas, técnicas o modelos de la calidad y el proceso integrador de formación de la estrategia. En segundo lugar, analizamos el perfil del emprendedor y su impacto en la relación entre la gestión de la calidad y el proceso de formación de la estrategia en las Pymes. Como consecuencia de lo anterior, en este capítulo formulamos las proposiciones y cuestiones de investigación que nos permitirán, con posterioridad, guiar nuestro trabajo de campo, pudiendo orientar así tanto la recogida como el análisis de la información. Así mismo, planteamos un modelo preliminar de relaciones teóricas, basado en las proposiciones y cuestiones de investigación, que explica la relación entre la gestión de la calidad, el proceso de formación de la estrategia y el perfil emprendedor.

En el capítulo cuarto se plantean los aspectos metodológicos de la investigación. Como ya se ha mencionado, de manera coherente con nuestros objetivos de investigación y partiendo de la existencia de un marco teórico escaso sobre el fenómeno objeto de investigación hemos aplicado una metodología cualitativa de investigación con un propósito claramente

exploratorio. Dentro de ella, hemos elegido el estudio de casos como estrategia básica de investigación y hemos desarrollado un estudio de casos múltiple. Para ello, hemos utilizado una muestra de cuatro casos, dos brasileños y dos españoles. Así mismo, en este capítulo hemos definido y justificado los métodos que utilizamos para recoger y analizar la información de los casos. Por último, finalizamos este capítulo con una referencia a los criterios de calidad en la investigación cualitativa y a cómo los hemos abordado en esta tesis doctoral.

Con posterioridad, en el capítulo quinto se expone el análisis individual de los casos. Cada caso es presentado por separado, con una estructura similar dividida en cinco epígrafes (descripción del contexto; perfil/características del emprendedor; entorno y proceso de formación de la estrategia; gestión de la calidad; y análisis de las proposiciones planteadas) para facilitar al lector el análisis conjunto entre los casos. De este modo, en el primer apartado se analiza el caso del Restaurante Mare Nostrum, en el segundo se describe el caso de la Fundación Musol, en el tercero se muestra el caso del Restaurante Papacapim y en el cuarto se describe el caso del Restaurante Taberna Japonesa Quina do Futuro. Estos análisis nos han permitido obtener diferentes evidencias e inducir, para cada caso, un modelo de relaciones entre gestión de la calidad, proceso de formación de la estrategia y perfil emprendedor.

Por último, el capítulo sexto recoge las conclusiones de esta tesis doctoral. Al ser una investigación exploratoria desarrollada a través de un proceso de inducción, los resultados del análisis conjunto de los cuatro casos constituyen la principal contribución del trabajo y en ellos basamos nuestras conclusiones principales. Así mismo, en este capítulo presentamos las principales implicaciones que esta tesis doctoral puede tener tanto para el ámbito académico como para el empresarial, mostramos las principales limitaciones de la investigación y exponemos posibles áreas para poder desarrollar investigaciones futuras tomando la que aquí presentamos como punto de partida. Tras ello, recogemos las referencias bibliográficas que se han utilizado en esta investigación y adjuntamos los anexos que ofrecen información complementaria y que han sido referidos a lo largo de esta tesis doctoral.

# ***CAPÍTULO 1***

## ***La gestión de la calidad en las PYMEs***

### **1.1. Introducción**

La mayoría de los trabajos de investigación, en el campo de la gestión de la calidad, están orientados para las grandes empresas, siendo limitadas a las pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, debido a los rápidos y continuos cambios que se han producido por la globalización y avance tecnológico, que hicieron variar las condiciones y exigencias de los mercados, induciendo la innovación en las organizaciones en busca de soluciones para garantizar su supervivencia a largo plazo, el crecimiento y una mayor competitividad, en los últimos años, se ha incrementado de forma considerable la importancia de la gestión de calidad como fuente de ventaja competitiva a largo plazo no sólo para las grandes organizaciones, sino también para las Pymes. En este contexto, altamente competitivo, que las Pymes deben ser ágiles, eficientes e innovadoras, con una cultura organizativa compartida por

sus miembros, y que busquen ajustar sus estrategias para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

La mayoría de los investigadores en gestión, según lo observado por Leone (1999:94), consideran que una de las mayores dificultades al estudiar las Pymes es la extrema heterogeneidad existente entre ellas. Esa heterogeneidad es un factor que dificulta la identificación de uniformidades en su comportamiento y en la formación de conocimiento general sobre las mismas (Ornelas, 2008:81) y explicaría, en parte, el retraso de los estudios e investigaciones, sobre gestión de la calidad, dedicados a ese tipo de organización y la dificultad para proponer teorías y conclusiones adecuadas y diferentes de aquéllas aplicadas a las grandes empresas (Leone, 1999).

Muchos son los autores que investigaron los sistemas de gestión de calidad, relacionados a la ISO 9000, TQM o ambos, en el contexto de las Pymes. Entre los estudios abordados en el contexto de las Pymes, destacamos los motivos, beneficios o dificultades en la implementación y/o certificación de los sistemas de gestión de la calidad (como ejemplo, Bhuiyan y Alam, 2005; Briscoe *et al.*, 2005; Casadesús y Karapetrovik, 2005; Cruz Ros, 2007; Cruz Ros y Balbastre, 2002; Gustafsson *et al.*, 2001; Hurtado *et al.*, 2009; Maekawa *et al.*, 2013; Magd y Curry, 2003; Magd y Nabulsi, 2012; Prajogo, 2011; Singh *et al.*, 2006; Van der Wiele *et al.*, 2000), y la relación entre ISO 9000 y TQM (Ahire y Golhar, 1996; Al-Rawahi y Bashir, 2011; Anderson *et al.*, 1999; Escanciano *et al.*, 2001; Gobadian y Gallear, 1996; Kurakto *et al.*, 2001; McAdam y McKeown, 1999; Mo y Chan, 1997; Psomas *et al.*, 2011; Sampaio *et al.*, 2009; Sun y Cheng, 2002).

En secuencia, presentaremos un breve referencial teórico sobre la gestión de la calidad, exhibiendo sus conceptos, principales enfoques de gestión de calidad y su evolución. En seguida, analizaremos los modelos avanzados de aplicación de la gestión de calidad que son: las normas ISO 9000 y los modelos de excelencia empresarial, destacando el modelo Europeo (EFQM) y el Brasileño (MEG). Por fin, investigaremos los modelos de madurez en la gestión de calidad disponibles en la literatura y, examinaremos la gestión de la calidad en las Pymes, identificando de qué forma las particularidades de este tipo de organización puede afectar la utilización de programas, modelos, herramientas, métodos y técnicas de gestión de calidad.

## 1.2. Concepto de calidad y enfoques de gestión de calidad

A lo largo de la historia encontramos distintas definiciones del término calidad, todavía no han contribuido a clarificar su significado actual (Cruz Ros, 2001:45), ya que en cualquier tiempo hay un referencial a considerarse para definirla (Paladini, 2011). De acuerdo con Nava Carbellido (2005:15) la raíz etimológica de la palabra calidad tiene sus indicios en la expresión *kalos*, que expresa “lo bueno, lo apto” y también en la expresión latina *qualitatem*, que significa “calidad o propiedad”. En este sentido, la calidad es una palabra de naturaleza subjetiva, algo abstracto (Paladini, 2011), que a través del tiempo ha obtenido diferentes interpretaciones dada por varios autores según sus teorías, expectativas y experiencias (Cruz Ros, 2001; Nava Carbellido, 2005).

Garvin (2002) afirma que la calidad existe hace tiempo pero solo recientemente ha emergido como una forma de gestión y que debe ser encarada como una eficaz arma estratégica (Camisón *et al.*, 2007; Garvin, 2002; Ghobadian y Gallear, 1996) que guía las acciones de los directivos en determinado negocio para lograr ventajas competitivas mediante la satisfacción de expectativas y necesidades de los clientes (Camisón *et al.*, 2007). Es decir, el concepto de la calidad incluye múltiples elementos con distintos niveles de importancia. Para él, centrar atención exagerada en algunos o dejar de considerar otros puede fragilizar estratégicamente la empresa. Afirma aún tratase de un proceso evolutivo (Paladini, 2011).

Hay diferentes corrientes y autores que aportan soluciones, ideas, métodos, mecanismos que enriquecen los principios de la calidad en su aplicación a los diferentes tipos de organización y situaciones cambiantes (Nava Carbellido, 2005:17). Entre los autores más populares sobre calidad que más destacan están los llamados “pioneros” o “gurús de la calidad”: Joseph M. Juran, Philip Crosby, Armand V. Feigenbaum, W. Edwards Deming, Kaoru Ishikawa. Hacemos referencia, de forma muy breve, a la definición propuesta por Crosby “la conformidad con los requisitos o especificaciones de los clientes” (Carvalho, 2012:15); la propuesta por Juran “adecuación al uso” (Juran, 1993:16); y la propuesta por Deming (Carvalho, 2012:12), Feigenbaum (Lélis, 2012:22) y Ishikawa (1994:18) que dan énfasis en la “satisfacción de las

necesidades de los clientes”. En la tabla 1 abajo presentamos las principales aportaciones de los Pioneros de la calidad.

**Tabla 1:** Aportaciones de los Pioneros de la calidad

Autor	Aportaciones
<b>Juran</b>	Trilogía Juran para la calidad (planificación, control de y mejora continua); Cambio del enfoque operativo para el estratégico de gestión de la calidad; Herramientas estadísticas para eliminar fallas, el trabajo en equipo y la participación.
<b>Crosby</b>	Programa Cero defectos en 14 pasos; Absolutos de la calidad.
<b>Feigenbaum</b>	Control de la calidad total (TQC) como herramienta estratégica de la dirección.
<b>Deming</b>	14 puntos de Deming; Ciclo PDCA o PHVA (planear, hacer, verificar y actuar correctamente); 7 enfermedades mortales de la calidad; 4 obstáculos a la calidad.
<b>Ishikawa</b>	Círculo de control de calidad (CCQ); 7 herramientas de la calidad (grafico de Pareto; diagrama de Ishikawa; histogramas; hojas de verificación; gráficos de dispersión; flujogramas y cartas de control) que proporcionan las capacidades básicas para el uso de técnicas de resolución de problemas.

**Fuente:** Elaboración propia con base en Carpinetti *et al.*, 2011; Carvalho y Paladine (coords.), 2012; González *et al.*, 2007; Lélis, 2012.

Estos autores, de modo general, no poseen puntos de vista significativamente confrontantes, las diferencias están en la importancia dada por ellos a algunos aspectos de la gestión de la calidad y en el análisis de los aspectos del punto de vista no integralmente coincidentes.

Garvin (2002:48) agrupó las distintas definiciones de calidad, que presentan aspectos distintos, en cinco dimensiones básicas que se expresan a continuación: trascendental; basado en el producto; basado en el cliente o usuario; basado en la producción y basado en el valor.

El primer, **trascendental**, es sinónimo de excelencia innata en que supone obtener el compromiso de todos los integrantes de la empresa para alcanzar un producto lo mejor posible, utilizando los mejores componentes, la mejor gestión y los mejores procesos (Carvalho, 2012; Garvin, 2002). Para Oliveira (2013:9) la calidad no es susceptible de análisis y que aprendemos a reconocerla sólo por la experiencia. El principal problema de esta abordaje es que la excelencia es genérica y subjetiva por lo que resulta poco practica para las empresas (Queiroz, 1995), ya que no facilita una forma de evaluar la calidad como base para la toma de decisiones; sin embargo, compone la base de importantes premios a la gestión de calidad existentes a nivel internacional (González *et al.*, 2007).

La dimensión basada en el **producto** afirma que la calidad es considerada una variable precisa, específica, mensurable e substancialmente presente en las características naturales del producto, de forma que las diferencias en calidad muestran diferencias en la cantidad de algún ingrediente o atributo del producto (Garvin, 2002; González *et al.*, 2007; Hurtado *et al.*, 2009; Queiroz, 1995.).

El tercer enfoque basado en el **usuario**, afirma que un producto o servicio será de calidad si satisface o excede las expectativas del cliente; o sea viene determinada por lo que el cliente desea. Es una variable subjetiva por tratarse de visión personal (Camisón *et al.*, 2007; Carvalho, 2012; Garvin, 2002; Oliveira, 2013).

La perspectiva basada en **producción** identifica la calidad como la conformidad con los requisitos, con las especificaciones de fabricación. Según Garvin (2002) y Carvalho (2012) este enfoque pone énfasis en herramientas estadística (control de procesos) centradas en el mismo fin: la reducción de costes. Una de sus limitaciones es determinar esas especificaciones especialmente en entornos muy inestables y cambiantes.

Por fin, la dimensión basada en el **valor** define la calidad en términos de costo y precio (Oliveira, 2013); es decir, lo que el consumidor está dispuesto a pagar por el producto. Es de difícil aplicación en la práctica pues hace relación entre dos conceptos distintos: excelencia y valor. Con eso el resultado es híbrido – excelencia asequible – por no proporcionar límites bien definidos, y es altamente subjetivo (Queiroz, 1995:16).

**Tabla 2:** Dimensiones de la calidad

<b>Dimensiones</b>	<b>Concepto</b>
<b><i>Trascendente</i></b>	Excelencia innata
<b><i>Basada en el producto</i></b>	Producto y su conjunto de características
<b><i>Basada en el usuario</i></b>	Preferencias do consumidor/Adecuado a su propósito
<b><i>Basada en la producción</i></b>	Conformidad con las especificaciones/ Libre de errores
<b><i>Basada en el valor</i></b>	Relación coste beneficio

**Fuente:** Elaborada a partir de Garvin, 2002; Oliveira, 2013; y Queiroz, 1995.

Tras el análisis y clasificación de las distintas concepciones de calidad propuestas en la literatura podemos afirmar que este concepto puede ser estudiado desde diversas ópticas, ya que no existe en la literatura una

definición universal del concepto de calidad que es aceptada de forma común por todos (Cruz Ros, 2001:45; Ghobadian y Gallear, 1996; González *et al.*, 2007), que en muchos casos pueden ser complementarias, pudiendo utilizarse aquél que mejor se adapte a las necesidades concretas de la empresa que desea adoptar una filosofía de mejora de la calidad (González *et al.*, 2007:12) direccionado a las características de su sistema, abordaje gerencial, sus factores humanos, su cultura actual, la fase en que esté en la evolución de la calidad, el análisis del comportamiento de la alta gerencia, el programa que fue establecido (Brocka y Brocka, 1994; Paladini, 2009), y que se ajusta mejor a sus objetivos estratégicos (Camisión *et al.*, 2007; LLoréns-Montes y Fuentes-Fuentes, 2000:21; Paladini, 2009) y su misión (Paladini, 2009).

Así, el entendimiento del concepto de calidad es fundamental para determinar el modo como el proceso de calidad dentro de las organizaciones será ejecutado y para que la calidad pueda asumir función estratégica en la competitividad. De acuerdo con Kuratko *et al.* (2001) el uso eficaz de información impulsa la mejora continua de la empresa en relación al rendimiento y la competitividad.

En los últimos años, distintos enfoques de la calidad han evolucionado hacia una perspectiva cada vez más global (Dale *et al.*, 2007), de modo que se ha pasado de la consideración de la calidad como un requisito a cumplir (área de producción), a tratarla como un factor estratégico (Dale *et al.*, 2007; Ghobadian y Gallear, 1996). Garvin (2002) explana que la calidad evolucionó hasta nuestros días especialmente a través de cuatro períodos, eras o niveles, en el que el arte de obtener calidad asumió formas específicas. Las eras son: Inspección de la calidad; Control estadístico de la calidad; Aseguramiento de la calidad y Gestión de la calidad total (GCT o TQM)<sup>1</sup>. Estos son expresos y sintetizados a continuación.

#### **a) Inspección de la calidad:**

En esta época (siglos XVIII y XIX) la producción artesanal predominaba, pequeñas cantidades de cada producto eran fabricadas y ajustadas manualmente por artesanos cualificados - que tenía el control de todo el

---

<sup>1</sup> El desarrollo más amplio en la gestión de la calidad puede consultarse, entre otros, en Dale *et al.* (2007) y Garvin (2002).

proceso, desde el diseño del producto hasta la post-venta - conforme solicitud del cliente<sup>2</sup>, siendo la inspección final de calidad una actividad informal (Garvin, 2002; Lélis, 2012), aunque estructuras formales pudiesen ser encontradas (Juran, 1997:96). La formalización de la inspección se hizo necesaria con el inicio de la producción en masa y de la intercambiabilidad de las partes del producto en la cadena de montaje, por lo tanto, hubo el desarrollo de un sistema racional de medidas, plantillas y patrones basados en el estándar de piezas modelo, que eran utilizados en la ordenación de las herramientas de máquinas de corte y en la inspección final (control de la calidad).

En 1922, la inspección de calidad asumió oficialmente el papel de una función independiente dentro de la empresa. El trabajo del departamento de inspección residía en elegir las técnicas de medición más apropiados, realizar exámenes dimensionales con la utilización de herramientas específicas y decidir entre el uso de muestras al azar o la inspección (revisión) de todas las unidades producidas (Garvin, 2002; Lélis, 2012), sin la preocupación con la prevención de defectos (Oliveira, 2013), ni planes de mejora (González *et al.*, 2007; Moreno-Luzón *et al.*, 2001). Los elementos y productos semielaborados encontrados que no se ajustaban a los estándares deseados eran despachadas al departamento de producción con la intención de rehacerlas o descártalas (Garvin, 2002; Lélis, 2013) antes de que llegasen hasta el consumidor final o venderlas con algún descuento (Rennó, 2013), pues la inspección y corrección reduce la durabilidad, disponibilidad y fiabilidad de los productos (Camisón *et al.*, 2007:225).

Oliveira (2013) concluye que los productos eran verificados uno a uno; los clientes participaban y la inspección encontraba defectos, pero no producía calidad. O sea, la calidad está orientada claramente al producto y el tipo de gestión podría ser reactiva (Camisón *et al.*, 2007:226).

#### **b) Control estadístico de la calidad:**

Algún tiempo después, década de 1930, en función del aumento de la producción industrial fue inviable el análisis de los productos uno a uno, como

---

<sup>2</sup> El cliente estaba próximo al artesano, explicitando sus necesidades, las que el artesano procuraba atender ya que la comercialización de sus productos dependía mucho de la reputación de la calidad que era comunicada boca a boca (Carvalho, 2012:2).

en la etapa anterior, y la técnica estadística de muestreo pasó a ser utilizada. Es decir, la inspección fue optimizada para atender a las necesidades reales de los clientes y permitir establecer un límite de aceptabilidad para controlar la calidad (Garvin, 2002; Lélis, 2012). Deming (1993)<sup>3</sup> afirmaba que sin control estadístico el proceso vivía en un caos inconsistente y encubría cualquier tentativa de efectuar mejoras. En el nuevo sistema, que seguía los cálculos estadísticos, cierto número de productos eran seleccionados al azar para ser inspeccionados de forma que representase todo el conjunto. Siempre que los resultados de las medidas quedasen fuera de los límites del control, sería una indicación de que algo anormal estaría ocurriendo, lo que justificaría la interrupción del proceso productivo y la revisión de todo el lote (Oliveira, 2013:4 y 5) de forma que facilitaba y barateaba el control (Rennó, 2013).

En la década de 1940, con la creación del gráfico de control de proceso por Shewhart, las empresas sustituyeron la preocupación con la calidad del producto por la preocupación con la calidad de la producción.

En 1945, el control del proceso ya estaba bien utilizado y reemplazaba, poco a poco, la inspección del producto (Lélis, 2012:10 y 11). Según Dale *et al.* (1999) el objetivo de los directivos en esta época consistía en descubrir y corregir errores en los procesos. Lélis (2012) afirman que en esta época hubo también la creación de departamentos especializados en calidad, donde el control fue restringido a uno sólo sector de la empresa, aislándose de los demás agentes del proceso productivo. Además, sigue siendo un proceso de naturaleza reactiva ya que se produce sin que se propongan planes de prevención. Supone un avance respecto a la inspección, todavía sufre de alguno de sus defectos: inflexibilidad, carácter mecánico, no preventivo y limitado a la funciones de producción, no envolviendo al restante de la organización (Moreno-Luzón *et al.*, 2001:23).

Para Dale *et al.* (2007) tanto la inspección como el control de la calidad son dos enfoques de gestión de la calidad fundamentados en la detección de errores (tipo de gestión correctiva), basados en el producto, los procedimientos o los servicios que se entregan al cliente, también como en los procesos esenciales a las funciones de producción y distribución, mientras que no existe

---

<sup>3</sup> Citado en Oliveira (2013: 4 y 5).

trabajo creativo y constante, además del descuido total de la planificación y la mejora. Sin embargo, no es el ideal para generar un espíritu de equipo, un ambiente de cooperación y un buen clima de trabajo.

### **c) Garantía o aseguramiento de calidad:**

Entre las décadas de 1940 y 1960, el objetivo pasó a ser la prevención<sup>4</sup> de errores y desperdicios. Es decir, la planificación<sup>5</sup> de las acciones y la preocupación en aprender con los problemas encontrados volvieron más importantes (Dale *et al.*, 2007). El cambio de la detección de errores para otro basado en la prevención de las no-conformidades (Dale *et al.*, 2007; Vinuesa, 2007) no sólo requiere el uso de un conjunto de herramientas, como ejemplo, el cálculo del coste de la calidad y la ingeniería de fiabilidad (Juran), el control de la calidad total (Feigenbaum), y la mentalidad de cero defectos (Crosby) (Garvin, 2002:13), sino el desarrollo de una nueva filosofía de funcionamiento que abarca todos sus elementos (Maximiano, 2004; Rennó, 2013) y un cambio en el estilo de gestión y forma de pensar (Dale *et al.*, 2007).

Rennó (2013) argumenta que un mayor foco fue dado a la planificación de la calidad, en el entrenamiento y motivación de los empleados, en la mejora del diseño de los productos y procesos (uniformidad y conformidad) y en la eficiencia de los controles. Garvin (2002:16) complementa diciendo que el aseguramiento llevó a la calidad desde una perspectiva muy estrecha, totalmente en manos de especialistas (inspectores) a otra mucha más amplia, que envolvería el desarrollo de nuevos productos, la selección de proveedores y servicio al cliente, más allá del control de la fabricación. Para él, el control sería total. Al mismo tiempo, la calidad deja de ser un compromiso de un único departamento y todos en la organización pasan a ser responsables por la garantía de la calidad (Cruz Ros, 2001; Lélis, 2012; Oliveira, 2013). Es decir, la preocupación pasó a ser global y holística (Maximiano, 2004; Rennó, 2013). Sin embargo, para Garvin (2002) la calidad aún no era percibida como fuente de ventaja competitiva. Paladini (2011) afirma que, según el aspecto

---

<sup>4</sup> El cambio de la detección a la prevención no sólo requiere el uso de un conjunto de herramientas, sino el desarrollo de una nueva filosofía de funcionamiento y el enfoque requiera un cambio en el estilo de gestión y forma de pensar (Dale *et al.*, 2007:29).

<sup>5</sup> La planificación de la calidad y la mejora continua empiezan cuando la alta dirección incluye la prevención, en lugar de la detección, en su política y objetivos de la organización y comienza a integrar los esfuerzos de mejora de los distintos departamentos conjuntamente. (Dale *et al.*, 1999:9; 2007:29).

estratégico, la calidad es un factor imprescindible para la supervivencia de las empresas y un componente básico en la busca por liderazgo. Así surge la gestión de la calidad total.

**d) Gestión de calidad total (GCT o TQM):**

De acuerdo con Garvin (2002) este nuevo enfoque incorpora elementos importantes de las tres Eras anteriores y va un paso más allá. La filosofía de la gestión de la calidad total en las organizaciones tuvo origen y aplicación en grandes empresas, con metodologías similares más distintas, cuyo fundamento teórico dirige a la búsqueda constante de la satisfacción del cliente a través de una gestión integrada de todas las tareas, métodos y procesos dentro de una organización, y en todos los niveles, envolviendo, mejora continua en los procesos organizativos, implicando en productos y servicios de alta calidad (Balbastre, 2003), con alta productividad, añadiendo a los resultados el valor del trabajo humano (Silva y Ferreira, 2000). Este ajuste, que debe involucrar a toda la organización depende de una mejora continua de las personas y la planificación estratégica en el corto, mediano y largo plazo, ambos hacia una forma de organización alternativa, de forma a delinear el comportamiento de las organizaciones (Silva y Ferreira, 2000). Así, se puede decir que el tipo de gestión es proactiva (Camisón *et al.*, 2007:216). Segundo Garvin (2002) es un abordaje para mejorar la competitividad, la eficacia y la flexibilidad de toda la organización, además una manera de planificar, organizar y comprender cada actividad, que depende de cada individuo en cada nivel. Su impacto sobre la organización es, en primer lugar, asegurar que la administración adopte una supervisión estratégica en relación a la calidad.

De acuerdo con Camisón *et al.* (2007) la TQM presume ser el enfoque más avanzado de gestión de calidad, sin embargo no hay unanimidad cuanto a su definición, principios, prácticas y métodos de aplicación. A pesar de las divergencias de puntos de vista sobre lo que constituye la TQM, hay una serie de principios o elementos claves que están, implícito o explícitamente, presentes en las diversas definiciones, pero se hace necesario llegar a un consenso (Crus Roz, 2001; Camisón *et al.*, 2007) ya que son fundamentales para gestionar la organización correctamente, optimizar la competitividad y alcanzar la excelencia empresarial (Álvarez García *et al.*, 2012). Además, Dean

y Bowen (1994) y Lloréns-Montes y Fuentes-Fuentes (2000) afirman que estos principios se ven integrados por una serie de prácticas o actividades que, a su vez, utilizan técnicas o métodos para tornarlas adecuadas y eficaces.

En la tabla 3 abajo destacamos los principios o elementos encontrados en las variadas definiciones de la TQM en la literatura.

**Tabla 3:** Principios de la TQM

Principios	Autores
El compromiso de toda la organización, de la dirección y su liderazgo	Camisón <i>et al.</i> , 2007; Carpinetti, 2012; Dale, 1999; Dean y Bowen, 1994; Hansson, 2001; Maekawa <i>et al.</i> , 2013; Miguel, 2012; Moreno-Luzón <i>et al.</i> , 2001; Pérez Fernández de Velasco, 1994; Shin <i>et al.</i> , 1998; Zhu y Scheuermann, 1999.
La participación y involucramiento de los empleados	Lélis, 2012; Maekawa <i>et al.</i> , 2013; Moreno-Luzón <i>et al.</i> , 2001; Shin <i>et al.</i> , 1998; Sturkenboom <i>et al.</i> , 2001.
La visión sistémica	Camisón <i>et al.</i> , 2007; Carpinetti, 2012; Escrig-Tena, 2004.
La mejora continua	Carpinetti, 2012; Dale, 1999; Dean y Bowen, 1994; Escrig-Tena, 2004; Ghobadian y Gallea, 1996; Hansson, 2001; Hellsten y Klefsjö, 2000; Lélis, 2012; Maekawa <i>et al.</i> , 2013; Moreno-Luzón <i>et al.</i> , 2001; Pérez Fernández de Velasco, 1994; Shin <i>et al.</i> , 1998; Sturkenboom <i>et al.</i> , 2001; Zhu y Scheuermann, 1999.
El trabajo en equipo <sup>6</sup>	Dale, 1999; Dean y Bowen, 1994; Escrig-Tena, 2004; Ghobadian y Gallea, 1996; Lélis, 2012; Moreno-Luzón <i>et al.</i> , 2001; Sturkenboom <i>et al.</i> , 2001.
La satisfacción o expectativa del cliente tanto internos como externos	Camisón <i>et al.</i> , 2007; Carpinetti, 2012; Dean y Bowen, 1994; Garvin, 2002; Hansson, 2001; Hellsten y Klefsjö, 2000; Lélis, 2012; Maekawa <i>et al.</i> , 2013; Moreno-Luzón <i>et al.</i> , 2001; Oliveira, 2013; Pérez Fernández de Velasco, 1994; Shin <i>et al.</i> , 1998; Sturkenboom <i>et al.</i> , 2001.
La orientación estratégica a la creación de valor; La orientación a las personas y al desarrollo de sus competencias; La orientación a la cooperación; orientación ética y social; La innovación	Camisón <i>et al.</i> , 2007.
La orientación al aprendizaje	Camisón <i>et al.</i> , 2007; Moreno-Luzón <i>et al.</i> , 2001.
La planificación y organización; La utilización de herramientas y técnicas de gestión; medición y <i>feedback</i>	Dale, 1999.
Cambio de cultura	Dale, 1999; Moreno-Luzón <i>et al.</i> , 2001.
El entrenamiento y formación de los empleados	Dale, 1999; Moreno-Luzón <i>et al.</i> , 2001; Pérez Fernández de Velasco, 1994; Zhu y Scheuermann, 1999.
La gestión de procesos	Carpinetti, 2012; Dale <i>et al.</i> , 2007; Hansson, 2001; Maekawa <i>et al.</i> , 2013; Miguel, 2012; Moreno-Luzón <i>et al.</i> , 2001.
La gestión basada en hechos	Carpinetti, 2012; Hansson, 2001; Moreno-Luzón <i>et al.</i> , 2001; Sturkenboom <i>et al.</i> , 2001.
El relacionamiento con clientes y/o proveedores y otros <i>stakeholders</i>	Maekawa <i>et al.</i> , 2013; Miguel, 2012; Moreno-Luzón <i>et al.</i> , 2001; Shin <i>et al.</i> , 1998; Zhu y Scheuermann, 1999.
Diseño y conformidad del producto	Miguel, 2012; Moreno-Luzón <i>et al.</i> , 2001.

**Fuente:** Elaboración propia

<sup>6</sup> El cambio de la cultura organizacional va a ocurrir cuando todos los funcionarios involucrados (aplicase a todas las funciones y niveles de la jerarquía) tengan la conciencia de la importancia de la calidad. Además, es necesario que todos poseen una visión de toda la empresa en la que cada parte debe hacer lo mejor para satisfacer al cliente. Los errores y defectos deben ser rectificadas en su origen, nunca pasados adelante (Lélis, 2012:219).

De acuerdo con Moreno-Luzón *et al.* (2001) los principios poseen naturaleza holística por tener intensas interrelaciones y vínculos entre ellos. Cabe destacar que el mismo nivel de compromiso con todos los principios no suele ser alcanzados por todas las organizaciones (Escrig-Tena, 2004), ya que dependen de sus necesidades específicas (Ghobadian y Gallear, 2001), sus contextos particulares y de cómo es orientada y dirigida (Moreno-Luzón *et al.*, 2001). Yusof y Aspiwall (2001) explica que los elementos no son alcanzados rápidamente, ya que es necesario de un proceso de mudanza lenta y costosa, por estar relacionada con la cultura y los valores de la organización (Camisón *et al.*, 2007), que son difíciles de incluirse y sólo pueden tener éxito si aplicada con una amplia visión estratégica a largo plazo (Ahmed y Hassan, 2003; Cuatrecasas, 2005). Así, la consideración conjunta de la orientación seguida por los directivos de la organización para cada uno de estos elementos clave va a determinar el grado de adopción del TQM (Moreno-Luzón *et al.*, 2001; Escrig-Tena, 2004:615). Moreno-Luzón *et al.* (2001) recuerda que esta orientación es dinámica debido al cambio frecuente del entorno.

Se puede decir que la calidad es un componente de la estrategia integral de la empresa y se gestiona como tal elemento estratégico, lo cual envuelve profundas mudanzas en la mentalidad de los directivos, en la estructura organizativa de la empresa y en su cultura. Cabe destacar la importancia del cambio cultural ya que la calidad debe ser aplicada y ajustada en todos los procesos y puestos de la organización y, con eso, requiere que todos los involucrados cambien sus comportamientos, actitudes, prácticas (habilidades) de trabajo (Moreno-Luzón *et al.*, 2001:38), acepte nuevas ideas, enfoques y herramientas (Cuatrecasas, 2005) para gestionar este cambio interno necesario para la implementación de las nuevas estrategias (Pérez Fernández de Velasco, 1994).

Con relación a la implantación del modelo de TQM, que es flexible, Cuatrecasas (2005:54) afirma que es relativamente complejo en las organizaciones porque supone cambios sistemáticos en las prácticas de gestión, incluye cambio de pensamiento, que requieren vencer una serie de barreras y problemas que pueden plantearse, siendo preciso organizarlo formalmente (Pérez Fernández de Velasco, 1994:175). Aunque la complejidad de calidad y el concepto de TQM, está claro que un enfoque a largo plazo

sobre la calidad se ha convertido en un arma competitiva para un número cada vez mayor de Pymes (Wiklund y Wiklund, 1999).

De acuerdo con la literatura, para una organización obtener éxito a largo plazo del proceso de implementación de TQM es necesario utilizar métodos y herramientas adecuados, teniendo como base los principios fundamentales de la TQM (Ghobadian y Gallear, 2001:3) que caracterizan la cultura de la organización (Hellsten y Klefsjö, 2000) y que se adapten a su nivel de madurez de gestión de calidad (Van der Wiele *et al.*, 2009). Para tanto, requiere el compromiso de la organización, tiempo y esfuerzo considerable, cambios drásticos en la cultura organizacional y prácticas de gestión. Destacando nuevamente que cada empresa debe elegir su enfoque para aprovechar sus puntos fuertes únicos y concentrarse en sus puntos débiles particulares (Shin *et al.*, 1998). De acuerdo con Husband y Mandal (1999) las pequeñas empresas han sido muy lentas para implementar los modelos formales de calidad, y en las que tienen, los resultados no son concluyentes.

La importancia de los beneficios de la implementación de la TQM en las Pymes se ha discutido y enfatizado en varias investigaciones (Ahire y Golhar, 1996; Ghobadian y Gallear, 1996; Wiklund y Wiklund, 1999; Shea y Gobeli, 1995). Sin embargo, estudios apuntaron que hay muchas dificultades en el proceso de implementación de la TQM, como ejemplo: falta de planificación detallada antes introducir iniciativas de mejora; cultura organizacional no favorable a la calidad total; la infraestructura no adecuada de calidad; no disponibilidad del sistema; falta de comprometimiento de la dirección; incomprensión de algunos conceptos o falta de conocimiento de TQM; no formación o educación de los empleados (Lee, 2004; Pérez Fernández de Velasco, 1994; Shin *et al.*, 1998).

Moreno-Luzón *et al.* (2001) presentan fases esenciales que pueden ser encontradas en un proceso de implementación de la TQM, sin embargo no es la única viable encontrada en la literatura. Primeramente, afirma ser necesario que la alta dirección tenga la conciencia respecto a la importancia de la implantación de un sistema de gestión de la calidad; es decir, compromiso y formación para facilitar el conocimiento adecuado. En seguida, el sistema de objetivos debe ser planteado juntamente con la planificación y organización de las actividades; después hay que la planificar y diseñar procesos; diseñar la

organización, mecanismos o formas de participación, establecimiento de equipos de trabajo, formación, y diseñar indicadores y sistemas de evaluación.

Shin *et al.* (1998) a través de una revisión de la literatura, hicieron ocho recomendaciones para tener una implementación exitosa de TQM, presentamos una síntesis:

1. La organización debe comprender lo que significa TQM, conociendo a si mismo (lo que hace, como competir, en qué nivel de madurez se encuentra) para evaluar la conciencia de la necesidad de mudanza y la disponibilidad para mejora planificada de la organización e establecer programas de acción para reunir recursos;
2. Deben instituir una cultura que beneficia y apoye la implantación de la TQM;
3. Debe estar claramente alineada con las preferencias estratégicas de la empresa, ambiente competitivo y objetivos y metas;
4. Deben percibir lo que es necesario, el tiempo y la energía empleada desarrollando una planificación integrada (identificar los equipos, departamentos responsables y los esfuerzos para cada actividad). Además, de un plan de pre-implementación para ayudar a desenvolver la actitud correcta y el nivel de conocimiento crítico;
5. Debe ser única para cada organización, pues ciertas actividades pueden ser más adecuadas para algunas organizaciones que para otras;
6. Deben adoptar un enfoque holístico;
7. Debe recordarse del término TQM, que transmite el carácter integral de las acciones de mejora continua de todos los niveles y ámbitos. Aún, requiere la plena participación, compromiso y responsabilidad de todos miembros de la organización; y por fin,
8. Debe comprender que la TQM no es algo mágico, no es solución a corto plazo y de forma rápida. Es un viaje que requiere un largo plazo, compromiso y desempeño continuo.

**Tabla 4:** Síntesis de la evolución en la gestión de la calidad

Características básicas	Etapas de la calidad			
	<i>Inspección</i>	<i>Control de la calidad</i>	<i>Aseguramiento de la calidad</i>	<i>Gestión de calidad total</i>
<i>Interés principal</i>	Detección	Control	Coordinación	Impacto estratégico: una oportunidad competitiva
<i>Visión de la calidad</i>	Un problema a ser resuelto	Un problema a ser resuelto	Un problema a ser resuelto, pero que se enfrenta de manera proactiva	Una oportunidad para la diferenciación de la competencia
<i>Énfasis</i>	Uniformidad del producto (producto)	Uniformidad del producto con menos inspección (proceso)	Toda la cadena de producción, desde el diseño hasta el mercado, y la contribución de todos los grupos funcionales para prevenir fallos de calidad (sistema)	Las necesidades del mercado y del cliente (personas)
<i>Métodos</i>	Instrumentos de medición	Herramientas y técnicas estadísticas	Programas y sistemas	Planificación estratégico, establecimiento de metas y la movilización de la organización
<i>Papel de los profesionales de la calidad</i>	Inspección, clasificación, conteo, evaluación y reparación (reactivo)	Solución de problemas y aplicación de los métodos estadísticos (correctivo)	Planificación, medición de la calidad y desarrollo de programas (preventiva)	Establecimiento de metas, educación y formación, asesoría a otros departamentos y desarrollo de programas (proactiva)
<i>Quién es el responsable por la calidad</i>	El departamento de inspección	Los departamentos de fabricación e ingeniería	Todos los departamentos, sin embargo la alta dirección está implicada superficialmente en la planificación e implementación de las directrices de calidad	Todos en la empresa, con la alta dirección ejerciendo fuerte liderazgo
<i>Orientación y enfoque</i>	Inspeccionar la calidad	Controlar la calidad	Construir la calidad	Gestionar la calidad

**Fuente:** Adaptado de Camisón *et al.*, 2007 y Garvin, 2002.

Aunque no se puede hablar de momentos o etapas claramente definidas, se trata más bien de ideas y conceptos (Moreno-Lúzon *et al.*, 2001), las diferentes épocas mostraban que, a lo largo de los años, en función de los cambios económicos y sociales, los conceptos y herramientas de calidad fueran mejorando, a través de nuevas aportaciones de distintos campos de estudio (Bou-Llusar *et al.*, 2002), para adaptarse a las nuevas realidades (Queiroz, 1995:6)<sup>7</sup>. Cada enfoque se amplía con los planteamientos del anterior (Camisón *et al.*, 2007; Cruz Ros, 2001; Queiroz, 1995), sin que se produzcan

<sup>7</sup> De país para país hay muchas diferencias, incluso dentro del mismo país las empresas se encuentran en distintas etapas de evolución.

rupturas (Moreno-Lúzon *et al.*, 2001:19). De hecho aún es posible encontrar organizaciones en las que se están utilizando los enfoques iniciales, combinados con otras que han adoptado enfoques más modernos (Escrig-Tena, 1998) y la aplicación práctica de ellos pueden ser simultánea (Cruz Ros, 2001:50; Moreno-Lúzon *et al.*, 2001), en cualquier de estos niveles de evolución (Escrig-Tena, 1998; González *et al.*, 2007; Vinuesa, 2007:1), y determinan las tendencias seguidas por la mayoría de las organizaciones, en sucesivos períodos, como parte de la estrategia para lograr o aumentar la competitividad (Carpinette *et al.*, 2011). De acuerdo con Van der Wiele *et al.* (2000b), la evolución del pensamiento de la calidad puede ser utilizado como referencia para evaluar la madurez de la TQM en una organización específica.

La opción por un enfoque de la calidad u otro es una decisión que la organización debe elegir conforme su organización, planificación estratégica y posibles elementos de contingencia (Cruz Ros y Balbastre, 2002:6), ya que no hay un sistema de calidad normalizado que opere adecuadamente cuando aplicado en algún tipo de organización y en algún contexto organizacional (Deming, 1989)<sup>8</sup>. Así, cuanto mayor es el compromiso con la calidad, más próximo quedará de la filosofía de la gestión de calidad total (Vinuesa, 2007).

Para González *et al.* (2007:19) y Cruz Ros (2001:52) las dos etapas nombradas de inspección y control de calidad no habrían de ser consideradas enfoques de gestión con exactitud, ya que están limitadas a solucionar los problemas una vez que aparecen (reactivos, operativos) y, incluso, escasa influencia de la dirección (Moreno-Lúzon *et al.*, 2001:19), con lo que los dos grandes enfoques de gestión serían el aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad total basados en la prevención.

En los próximos epígrafes, estudiaremos de forma particularizada los dos modelos más modernos de aplicación de la gestión de calidad, centrados en el contexto de las Pymes: el aseguramiento de la calidad, siguiendo específicamente la orientación de la norma ISO, precisamente, la aplicación de la norma ISO 9001; y gestión de la calidad total, a través de los modelos de excelencia empresarial.

---

<sup>8</sup> Citado en Cruz Ros (2001:51).

### 1.3. Modelos avanzados de aplicación de la gestión de calidad

De forma general, el **aseguramiento de la calidad** está basado en un enfoque normativo, de prevención, que componen las normas<sup>9</sup> de la serie ISO 9000 o similares, de forma a asegurar que se llevan a cabo los procesos necesarios para que los productos y servicios satisfagan a los clientes. Además, consiste en la observancia de una serie de normas específicas, para uso común y repetitivo, que fornecen un conjunto de requisitos y directrices a seguir destinadas al direccionamiento de actividad relativas a la gestión (Cruz Ros, 2001; Ferreira, 2012), que incluyen todos los aspectos relacionados al proceso operativo. O sea, es una herramienta que tiene base en la sistematización y formalización de tareas para alcanzar la conformidad en el cumplimiento de las especificaciones constituidas por el cliente (Casadesús y Heras, 2005; Hurtado *et al.*, 2009:19) y otras partes interesadas (Burli *et al.*, 2011).

Ya la **gestión de la calidad total o TQM** está basada en los criterios de los grandes modelos de excelencia, que componen premios de calidad, orientados a la práctica organizacional utilizada, la mejora de la gestión, resultados empresariales (Bou-Llusar *et al.*, 2002) y a los aspectos humanos (Cruz Ros, 2001:64).

Los enfoques de los sistemas de gestión de la calidad aportados en las normas ISO 9000 y en los modelos de excelencia para las organizaciones están hincados en principios comunes y caracterizados por una serie de técnicas o prácticas (Dean y Bowen, 1994:394)<sup>10</sup>. Ambos enfoques permiten a la organización identificar sus puntos fuertes y sus puntos débiles, facilitan la evaluación frente a modelos genéricos, proporcionan una base para la mejora continua, y viabilizan el reconocimiento externo. Cabe resaltar que los principios son de aplicabilidad universal a cualquier actividad u organización. Sin embargo, desde una perspectiva contingente, cada organización debe diseñar su propio sistema y diferenciarse entre las prácticas para aplicar cada

---

<sup>9</sup> La norma es un documento establecido por consenso y aprobado por uno organismo reconocido, que fornece, para el uso común y repetitivo, reglas, directrices o características para actividades o sus resultados, visando la obtención de uno grado óptimo de ordenación en un determinado contexto (Ferreira, 2012:159).

<sup>10</sup> Cada principio es implementado por un conjunto de prácticas, que son simplemente actividades, y estas a su vez, con el apoyo de varias técnicas, son métodos específicos que intentan hacer cumplir las prácticas.

principio en función de sus contextos particulares, conforme vimos anteriormente. Además, la mera aplicación de los principios no garantiza su éxito (Camisón *et al.*, 2007:808).

Aunque desiguales, los dos enfoques no son excluyentes entre sí (Zhu y Scheuermann, 1999). No obstante, esclarecer algunos de los aspectos que las distinguen puede auxiliar a organizaciones interesadas en la calidad como una forma de mejorar su competitividad. Así, una de las diferencias entre estos enfoques viene determinada en que el primero, *aseguramiento de la calidad*, se concentra más en aspectos de carácter técnico de los procesos, es decir, visión operativa (cómo hay que hacer las cosas?), mientras que el segundo, *gestión de la calidad total*, coloca mayor énfasis sobre los aspectos intangibles o socio-culturales de la gestión de la calidad, es decir visión directiva (qué mejorar?) (Cruz Ros, 2001) y proporcionan la base para que una organización pueda comparar su desempeño con el de otras organizaciones. Moreno-Luzón *et al.* (2001:59) señala que la eficiencia es imputada al aseguramiento de la calidad, mientras la eficacia, a la TQM. Sin embargo, complementa que ambos deben poseer niveles admisibles tanto de eficiencia como de eficacia. Afirma aún que el aseguramiento tiene un enfoque más estático y la TQM, más dinámico (mejora continua). Eso torna evidente que la calidad total es un planteamiento mucho más completo y avanzado en el ámbito de la calidad do que el aseguramiento de la calidad (Camisón *et al.*, 2007; Dale *et al.*, 2007; Lloréns-Montes y Fuentes-Fuentes, 2000; Sélles *et al.*, 1999). No obstante, la ISO 9000 es relativamente más fácil, adaptable y rápidamente realizable (Srivastav, 2011:314). Ambos conservan una orientación proactiva, con un carácter holista, acumulativo (Cruz Ros, 2001:52) y sistemático (Sun, 2000:177).

No hay un consenso entre los investigadores sobre la relación entre la ISO 9000 y la gestión de la calidad total (TQM). De acuerdo con Martínez *et al.* (2000:268-270), las organizaciones pueden optar por comenzar aplicando los principios de la calidad total (TQM) para posteriormente obtener la certificación ISO 9000, o bien, comenzar por la certificación ISO 9000 y seguir trabajando hacia la gestión de calidad total (TQM). Hay quien afirme que ellos son complementarios entre sí (Magd y Curry, 2003; McAdam y Jackson, 2002; Vloberghs y Bellens, 1996; Sun, 2000), es decir, integrados de forma apropiada

y sistemática (Sun *et al.*, 2004). Otros afirman que la TQM puede ser puesto en práctica sin la norma ISO 9000 (Martínez-Lorente y Martínez-Costa, 2004).

Aunque admitiendo que siempre es discutible si es mejor implementar primero ISO 9000 o TQM, encontramos en la literatura varios trabajos que sugieren que la ISO 9000 sea implementada primero para crear un ambiente propicio hacia la TQM (como ejemplo, Brown *et al.*, 1998; Burli *et al.*, 2011; Escanciano, 2001; Escanciano *et al.*, 2001; Gotzamani *et al.*, 2006; Guilhon *et al.*, 1998; Lakhal, 2014; Lee *et al.*, 1999; Lloréns-Montes y Fuentes-Fuentes, 2000; Magd y Curry, 2003; McAdam, 1999; McAdam y McKeown, 1999; Quazi y Padibjo, 1998; Sun y Cheng, 2002; Sun *et al.*, 2004; Van der Wiele y Brown, 1997; Vinuesa, 2007; Yusof y Aspiwall, 2001; Zhu y Scheuermann, 1999).

Lakhal (2014), por ejemplo, estudió 176 empresas certificadas en diversos sectores de la industria en Túnez y los resultados apuntan que la implantación de la ISO 9000 primero, y después la TQM, resultaría en un mejor rendimiento organizativo.

Burli *et al.* (2011) han estudiado 173 Pymes en India, región de Karnataka y Maharashtra, siendo 133 industrias manufactureras certificadas ISO 9000:2000 y 40 no certificadas. Los resultados revelaron que el nivel de las prácticas de TQM en las Pymes que poseían la certificación ISO era más significativo que las que no poseían el certificado ISO. Como conclusión, sería mejor adoptar la ISO primero y moverse lentamente hacia la TQM.

En contraste, Guilhon *et al.* (1998) estudiaron 42 empresas que empezaron con la certificación ISO 9000, en su mayoría por imposición, y alegan que el impulso hacia la calidad es a menudo de corta duración y que muy pocas empresas utilizan la certificación ISO como trampolín hacia la calidad total. Eso puede ocurrir pues, una vez conseguido la certificación ISO, las personas involucradas vuelven a las prácticas habituales y el cambio de actitud que se habría conseguido no permanece en la organización (Lloréns-Montes y Fuentes-Fuentes, 2000:242), además por una mejora en el rendimiento a corto plazo, debido a una implementación como una mera herramienta de marketing, haciendo con que la organización no tenga la necesidad de ejecutar programas de calidad futuros, una vez que no garantiza la mejora continua (Gotzamani *et al.*, 2006).

Sun y Cheng (2002) estudiaron 180 empresas en Noruega, entre Pymes y grandes, y revelan que la mayoría de la Pymes aún evita la TQM y otros programas de la calidad, tales como ISO 9000, y que existe un atraso en las investigaciones sobre TQM e ISO 9000. Sin embargo, afirmó que las Pymes se concentran más en la ISO 9000 do que la TQM.

McAdam y Jackson (2002) exploraron la complementariedad o contradicción de ambos conceptos y confirmaron en sus estudios con Pymes Irlandesas que hay una complementariedad entre la ISO y TQM, sin embrago la progresión de la TQM sólo ocurría se fuera adoptado un enfoque no burocrático de la ISO. Ya Magd y Curry (2003:252) afirman que la ISO 9000 es una parte importante de TQM, y la puesta en práctica de ambos enfoques resultará, cuando juntos, en el éxito organizativo y la ventaja competitiva. Para los autores, ambos enfoques se complementan y la ISO 9000 puede ser implementada primero para crear la estabilidad y la regularidad en el trabajo de la organización, luego la puesta en práctica de TQM puede aumentar la motivación del empleado, la eficiencia de operaciones y conseguir el éxito organizativo y el rendimiento en conjunto. Sin embrago, para llevar con éxito la TQM a largo plazo debe haber un cambio cultural (Moreno-Luzón *et al.*, 2001; Shin *et al.*, 1998; Yusof y Aspiwall, 2001) y tener la influencia positiva en el comportamiento, las actitudes y los valores de las personas involucradas (Ghobadian y Gallear, 2001). Sun *et al.* (2004) contribuye diciendo que aunque la ISO 9000 puede ser usada como una herramienta para facilitar y operacionalizar la puesta en práctica de la TQM, no es individualmente un próximo paso automático y común. Cuatrecasas (2005) afirma que la mejora continua se desarrolla lentamente y de forma constante; y que sus efectos tardan a surgir.

Con base en lo expuesto, creemos que la ISO 9000 y la TQM son complementarios, sin embargo que la ISO debe ser utilizada como una herramienta estratégica de forma a facilitar la mejora continua dentro de la organización.

Para Van der Wiele *et al.* (2001) la motivación para convertirse en ISO 9000 es un factor determinante en la forma en que acercan a la TQM. Dale *et al.* (2007) describió seis niveles de madurez para adopción de la TQM (o su falta), es decir, características y comportamientos que las organizaciones

muestran en relación a la TQM en determinado momento. Así las organizaciones pueden utilizar los diferentes niveles como modelo de posición para identificar sus puntos débiles y ayudarlos en los próximos pasos hacia la mejora continua. Ese tema, de extrema importancia en nuestra tesis, será abordado en el epígrafe 1.4 de la presente tesis.

### **1.3.1. El modelo ISO 9001**

Con base en lo que fue estudiado anteriormente, vamos investigar la norma ISO 9001 en el contexto de las Pymes. Inicialmente analizaremos los conceptos preliminares sobre las normas de la serie ISO 9000; en seguida, iremos explorar en la literatura existente los factores o motivos que impulsan a las Pymes a adoptaren este sistema de gestión de la calidad; es decir, su implementación y certificación; determinar aún los factores que pueden dificultar o mismo inmovilizar una implementación exitosa en dicho proceso. Vale resaltar que la nueva versión de la norma ISO 9001 será revisada en 2015.

#### **1.3.1.1. La norma ISO 9000: conceptos preliminares**

Las normas de la serie ISO 9000 fueron publicadas por el Organismo Internacional de Normalización (ISO), en 1987. Su objetivo es implantar un sistema de gestión de la calidad<sup>11</sup>, visando reducir los costos mediante la estandarización; mejorar la calidad mediante la definición de estándares aceptables; y ampliar el comercio, evitando barreras, asegurando al cliente que los productos y servicios son seguros, eficientes, buenos para el medio ambiente y cumplen con las normas de calidad reconocidas como excelentes en términos internacionales (Lacombe y Heilborn, 2008; Martínez *et al.*, 2002:127). Lacombe y Heilborn (2008:469) señalan que las normas ISO 9000 son importantes para el sistema de calidad por agrega una postura preventiva y no correctiva, además de hacer de la calidad una ventaja competitiva.

La norma ISO 9001 hay sido interpretada y utilizada de muchas maneras por las organizaciones, sin embargo su metodología permite operar un mismo lenguaje y, por ser genérica, puede ser aplicado en todas las organizaciones,

---

<sup>11</sup> El término Sistema de gestión de la calidad antes era llamado de Sistema de aseguramiento de la calidad (Casadesús y Heras, 2005:92).

independiente del tipo, tamaño, sector de actuación, actividades desarrolladas y los productos/servicios que proporcionan (Carpinetti *et al.*, 2011; ISO 9001, 2008) y puede ser calificado como un instrumento básico e introductorio para instituir procesos estructurados y organizados, tornándose un soporte primordial para el progreso de la calidad y, consecuentemente, de la gestión empresarial (Maekawa *et al.*, 2013:764). Eso va permitir a cada organización definir su propio sistema de gestión de la calidad, de acuerdo con sus características particulares. Además de su cultura, prácticas y políticas (Shin *et al.*, 1998). Para que eso ocurra, es esencial comprender la norma previamente para adaptarse al contexto de la empresa e implantar su proceso de forma apropiada (Terziovski *et al.*, 2003), ya que su impacto varía de acuerdo con la perspectiva con que es implementada (Roesch, 1994:16) y es evidente que la eficacia de tales sistemas es variable y flexible (Martínez *et al.*, 2000).

La AENOR (2013:37-38), en la introducción de la ISO, propone que la adopción de un SGQ debería ser una decisión estratégica de la organización y que su diseño e ejecución están influenciados por el entorno, sus cambios y riesgos; sus necesidades cambiantes; sus objetivos específicos; los productos ofrecidos; los procesos utilizados; y el tamaño y estructura de la organización. Orienta aún que cada organización puede elegir la forma como va dirigir, pues la norma ISO 9001 apenas proporciona un marco de referencia de buenas prácticas de gestión que podrán ser aplicables. Sin embargo, no indica cómo va ponerlos en práctica.

Así, las normas ISO 9001 únicamente detallan los elementos básicos de un sistema de garantía de la calidad formalizado; es decir, lo que debe ser hecho (detallado elementos básicos de un sistema de garantía de calidad en forma de requisitos), sin recomendar las maneras de ponerlos en práctica; o sea, el método (¿cómo?) a ser utilizado (Tsiotras y Gotzamani, 1996; Umeda, 1996). Para Umeda (1996) la norma es apenas descriptiva y no prescriptiva, lo que dificulta su uso por parte de las pequeñas organizaciones. No obstante, ayuda a la organización a centralizar, organizar y sistematizar los procesos para la gestión y la mejora, enfrentando con mayor competitividad los desafíos del cambiante mercado globalizado actual.

Actualmente, el conjunto de normas de la serie ISO 9000 compone básicamente de las siguientes normas: ISO 9000:2005 (aborda conceptos

básicos, principios y vocabulario para la gestión de la calidad); ISO 9001:2008<sup>12</sup> (establece los requisitos de un sistema de gestión de la calidad que deben cumplirse para que se pueda ser certificado por un organismo externo acreditado); ISO 9004:2010 (ofrece orientación para la mejora continua del desempeño global de una organización); y la ISO 19011:2011 (establece orientaciones sobre las auditorías internas y externas de los sistemas de gestión de la calidad) (ISO 9000, 2005:vi).

La serie de normas ISO 9000 ya pasó por tres revisiones, una en 1994, otra en 2000 y la última en 2008. Aproximadamente a cada cinco años, las normas se revisan para ajustarse a las condiciones del mercado (Carpinetti *et al.*, 2011) pudiendo ser mantenidos, actualizados o desechados (Camisón *et al.*, 2007:17)<sup>13</sup>. Insistimos que, actualmente, la norma ISO 9001 está en proceso de revisión y su publicación está prevista para finales de 2015. Así, una vez que son aprobadas, son adoptadas en cada uno de los países en ellos representados y pasan a tener una denominación local, siendo numeradas en correspondencia con la numeración original (Maximiano, 2004).

La norma ISO 9001 toma como base 8 (ocho) principios básicos de gestión de calidad, esenciales para una buena gestión, en la que la alta dirección debe utilizar como apoyo para optimizar el desempeño de la organización (Carpinetti *et al.*, 2011; ISO 9000, 2005: vi-vii) y de su constante mejora.<sup>14</sup> Los principios son: orientación al cliente; liderazgo; participación de las personas; enfoque basado en procesos; enfoque sistémico para la gestión; mejora continua; enfoque basado en hechos para la toma de decisiones; y relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores (AENOR, 2013). También determina requisitos generales que son aplicables a cualquier tipo de organización y están estructurados en 5 (cinco) partes fundamentales encontradas en los capítulos 4 a 8 de la norma ISO 9001:2008 (4. sistemas de

---

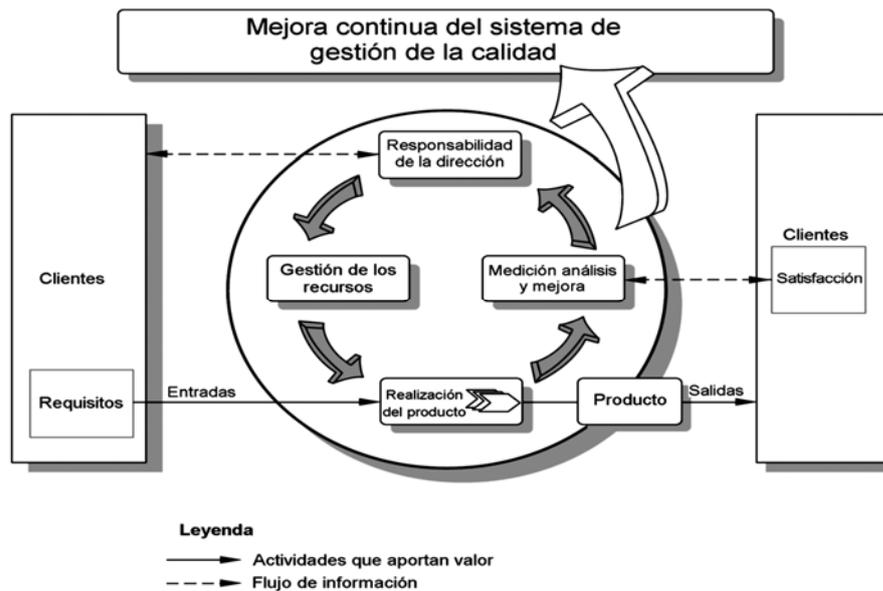
<sup>12</sup> Es el único estándar en la familia que puede ser certificado, aunque no es un requisito. ISO 9000 Quality Management: ISO 9001:2008. Disponible en [http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso\\_9000.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm). Acceso en: agosto de 2014. Además, es una emenda y no una revisión completa de su versión anterior y está basada en el ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) que también estructura las normas ISO 14001 y OHSAS 18001 (Maekawa *et al.*, 2013:764).

<sup>13</sup> El objetivo no es imponer algo nuevo a la organización, sin embargo se el sistema ya existe y está basado en una de las ediciones anteriores, la organización podrá hacer cambios actualizando para la ISO 9001:2008 (AENOR, 2013:22).

<sup>14</sup> La mejora continua es un proceso continuo de innovaciones incrementales que envuelve toda la organización. Además, puede ser considerado como un conjunto particular de rutinas que pueden contribuir para una organización mejorar sus acciones efectivas y su desempeño (Bessant *et al.*, 2001:68).

gestión de la calidad; 5. responsabilidad de la dirección; 6. gestión de los recursos; 7. realización del producto/servicio; y 8. medición, análisis y mejora) (AENOR, 2013; Carpinetti *et al.*, 2011; Ferreira, 2012:165-176; ISO 9001, 2008). La interrelación entre los procesos presentados en los capítulos 4 a 8 de la norma ISO 9001:2008, pueden ser visualizados en la figura abajo.

**Figura 2:** Estructura de proceso basada en un SGQ



**Fuente:** AENOR (2013:40)<sup>15</sup>; ISO 9001 (2008:vii).

Con base en la figura 2, la norma ISO 9001:2008 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desenvuelve, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, de forma a aumentar la satisfacción de los clientes mediante el cumplimiento de sus requisitos. Para que una empresa se mueva de forma eficaz, debe determinar y dirigir numerosas actividades relacionadas entre sí. Estas utilizan recursos que se gestionan con el objetivo de permitir que los elementos de entrada se transformen en salidas o resultados, lo que se puede considerar como un proceso. El proceso se inicia con la identificación de la necesidad del cliente, que será evaluada de forma continua por la alta dirección y termina con la satisfacción del cliente que es continuamente medida, analizada y mejorada. El control continuo, su combinación e interacción sobre las interrelaciones entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos es un beneficio alcanzado (ISO 9000, 2005:2-3; ISO 9001, 2008:vi).

<sup>15</sup> Para más informaciones véase AENOR (2013:41-43).

### **1.3.1.2. El proceso de Implementación y certificación de la ISO 9001 en las Pymes**

La implementación de la ISO 9001 se refiere a la adopción del sistema de gestión de la calidad prescrito por la norma ISO con base en el sistema operativo. Es decir, prácticas cotidianas que producen salidas en términos de desempeño. De este modo, todos los procedimientos escritos deben integrarse con las prácticas cotidianas de la organización y necesitan incluir nuevas mudanzas o cambiar las prácticas más antiguas existentes con el objetivo de cumplir con los requerimientos de la norma ISO 9001 (Prajogo, 2011).

Para Camisón *et al.* (2007) la implementación se centra en un proceso organizado y planificado, que constituye una serie de etapas en las cuales hay que ejecutar determinadas actividades clave para tener éxito en su propósito. Es decir, cada organización debe analizar cuales técnicas son de mayor impacto para su situación particular e incorporarlas gradualmente para acceder un sistema adecuado que, con esfuerzo sostenido, pueda asegurar su supervivencia y competitividad. Pheng y Alfelor (2000:134) complementan que no sólo deben analizar las técnicas, sino también los enfoques de comportamiento.

Como vimos previamente, la metodología es aplicada en las organizaciones de forma diferente y su eficacia es considerada variable (Carpinetti *et al.*, 2011; Heras y Boiral, 2015; Martínez *et al.*, 2000; Moreno-Luzón *et al.*, 2001). Presentaremos a seguir algunas metodologías de para implementación del sistema de gestión de la calidad ISO 9001.

Para Camisón *et al.* (2007:397) las etapas para implantar el sistema de gestión ISO 9001 está compuesto por: decisión y compromiso de la dirección; planificación y organización del proyecto; autodiagnóstico preliminar; Información, sensibilización y formación; confección de la documentación (manual de la calidad, procesos, procedimientos y otros documentos); Implantación de los elementos del SGC; seguimiento y mejora del sistema y el proceso de certificación. Los autores afirman que la contratación de servicios externos de consultoría es importante y que el plazo mínimo para ejecutar el proceso es de 1 (un) año.

Para Carpinetti *et al.* (2011) el método de implantación de los sistemas de gestión de la calidad es iniciado a través de una evaluación pre-implantación, con el objetivo de valorar el grado de adecuación de las prácticas de gestión de la calidad en relación a los requisitos de la norma ISO 9001:2008. En seguida, empieza el proceso de implementación (Identificación de las necesidades a través de la definición del coordinador y del consejo de la calidad, identificación de los requisitos de los clientes, de las actividades críticas para la garantía de la calidad y de los procesos y actividades críticas para garantía de la calidad y responsabilidad funcional); el proyecto del sistema (con la política y objetivos, estructuración del sistema de documentos y procedimientos de gestión); la implantación<sup>16</sup> (puesta en práctica: entrenamiento e implantación de los procedimientos e instrucciones; revisión de los procedimientos, instrucciones y documentos; auditoría interna; análisis de auditorías y definición de planes de acción; y acompañamiento de acciones de mejora) y auditoría de certificación (definir el organismo certificador, planificación y realización de auditorías y analice de los resultados y toma de acciones para la mejora del sistema).

Después de la implementación de los requisitos, una auditoría formal, independiente, debe ser realizada por un organismo de certificación que expedirá un certificado de registro que indica la aceptación de la organización como una empresa de capacidad evaluada, o algo similar. Esto evidencia que la evaluación de la organización cumple con todos los requisitos de la norma aplicable (Mo y Chan, 1997).

Las ventajas a largo plazo con la implantación de la norma ISO 9001 serán producidas a través de pequeños cambios constantes, que llevan a mejoras planificadas y eficaces (AENOR, 2013). Escanciano (2001) afirma que a implementación de un sistema de gestión de calidad ISO 9000 y su certificación son etapas distintas de uno proceso que tiene por objetivo asegurar la calidad, pero en la práctica se puede observar que la tendencia es considerarlos como una sólo etapa.

---

<sup>16</sup> Es posible que la norma sea implementada a través de dos formas: una gradual, empezando por tareas más críticas; y otra con base en los resultados de distintos procesos y actividades en su implementación (Moreno-Luzón *et al.*, 2001:79).

No obstante, obtener el certificado no es fácil, pues la implementación del sistema obedece padrones rigurosos, el proceso necesita ser todo documentado y puesto en práctica (Srivastav, 2011). Además, la empresa periódicamente es auditada para verificar se el sistema continua en vigor dentro de los padrones establecidos (Lacombe y Heilborn, 2008:467); en su defecto, se retira la certificación (Srivastav, 2011).

De acuerdo con *The ISO Survey of Management System Standard Certification* (2013), hubo 1.129.446 certificaciones ISO 9001 emitidas en un total de 187 países (en 2012, fueron 1.096.987 en 184 países). Conforme la evolución de los certificados de la ISO 9001<sup>17</sup>, en 2013, la España tuvo 42.632 mil certificados emitidos por la UNE EN ISO 9001; en 2012, 59.418; en 2011, 53.057; en 2010, 59.854. La España, en 2012, fue el tercero país que más ha emitido certificaciones ISO 9001 y el primero en aumento de emisiones, sin embargo, en 2013, se ha quedado en sexto puesto en el ranking mundial de implantaciones de ISO 9001. Ya en Brasil, en 2013 tuvo un total de 22.128 certificaciones emitidas por la ABNT ISO 9001; en 2012, 25.791; en 2011, 28.325; en 2010, 26.663. En 2012, el Brasil se ha quedado en décimo lugar en el ranking de certificaciones y en 2013, se mantuvo en este puesto. Desde el año 2000, conforme la evolución de la ISO 9001, el número de emisiones de certificación vienen aumentando. Como se ha visto en España, que tenían apenas 17.749 empresas certificadas, y en Brasil, 6.719. Sin embargo, la España en comparación a Brasil está muy avanzada. Se puede observar que el número de empresas certificadas se ha incrementado debido a la presión competitiva que se está haciendo.

En algunos países, los sistemas de gestión certificados se consideran registrados, y por ello se utiliza el término registro en vez de certificación. No es un requisito obligatorio de implementación de la norma ISO 9001 (AENOR, 2013); es decir, hay que solicitarlo voluntariamente, pero puede ser que alguno de sus clientes o competidores la solicite/exija o por la existencia de requisitos reglamentarios o legales (Gustafsson *et al.*, 2001; McAdam y McKeown, 1999; Mo y Chan, 1997; Sun y Cheng, 2002; Terziiovisk *et al.*, 2003).

---

<sup>17</sup> The ISO Survey of Management System Standard. World distribution of certificates in 2013: España y Brasil. Disponible en: <http://www.iso.org/iso/iso-survey> Acceso en: agosto de 2014.

Con base en la literatura, cabe señalar que la certificación no formaliza una garantía de aplicación con éxito del pensamiento de calidad total. Además un certificado ISO no es un premio de una vez y para siempre, sino que debe ser renovado a intervalos regulares, recomendados por el organismo de certificación, por general, alrededor de 3 años (Burli *et al.*, 2011; Carpinetti, 2012; Srivastav, 2011). Resaltamos que en los próximos años la certificación será una condición necesaria para actuar en el mercado competitivo, ya que los clientes pedirán una garantía automática con nivel mínimo de calidad de productos y servicios ofertados.

En general, la certificación es otorgada por una compañía independiente, llamado de Auditoria de tercera parte (y no por la ISO, que sólo define el estándar del sistema de calidad)<sup>18</sup>, no afiliado a la empresa en cuestión. En Brasil, quien autoriza una organización para emitirlos es la División de Acreditación de los Organismos de Certificación (Dicor), vinculados al INMETRO (Lélis, 2012:132). En España, es la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC)<sup>19</sup>. La Asociación Brasileña de Normas Técnicas (ABNT<sup>20</sup>, a través del Comité Brasileño de la Calidad - CB-25), el foro nacional para la normalización voluntaria, es miembro fundador de la ISO y representa el Brasil en esa organización (Fernandes, 2011:45). Ya en la España está representada por la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR)<sup>21</sup>.

Muchos países han creado organismos de acreditación para autorizar a los organismos de certificación (Burli *et al.*, 2011:64). La certificación sólo puede ser hecha por organismos certificadores (audita y emite) que hayan sido acreditados. La acreditación es el proceso por el cual un organismo acreditador

---

<sup>18</sup> Carpinetti *et al.* (2011:26).

<sup>19</sup> Es una entidad privada, independiente y sin ánimo de lucro, que tiene como función dirigir y coordinar, en el ámbito nacional, un sistema de Acreditación conforme los criterios y normas establecidos en la Unión Europea e internacional (Camisón *et al.*, 2007:22 y 23).

<sup>20</sup> ABNT es el órgano encargado de la normalización técnica en Brasil. Fue fundada en 1940 para proporcionar la base para la normalización necesaria al desarrollo tecnológico brasileño. Es una entidad privada, sin fines de lucro. La ABNT es el foro nacional para la normalización, y tiene, entre otros, los siguientes objetivos: Desarrollar normas técnicas y promover su uso en las áreas científica, técnica, industrial, comercial, agrícola, de servicios y otros relacionados, además de mantenerlos actualizados; Fomentar y promover la participación de las comunidades técnicas en la investigación, desarrollo y difusión de las normas del país; Representar a Brasil en los organismos internacionales de normalización técnica, sobre todo en la ISO y la ICE (International Electrotechnical Comisión). Organismos de Normalização ABNT/CB-25. Disponible en: <http://abntcb25.com.br/sobre-abnt-cb-25/organismos-de-normalizacao/> Acceso en: agosto de 2014.

<sup>21</sup> AENOR es la entidad privada, independiente, sin fines de lucrativos reconocida en 1986 para desarrollar las actividades de normalización y certificación. Es el emisor de las normas españolas UNE y el representante de España en los foros internacionales de normalización. Además se encarga de traducir las normas de carácter internacional al idioma castellano (Camisón *et al.*, 2007:23).

(ENAC, en España y INMETRO, en Brasil, por ejemplo), haciendo uso de su autoridad, reconoce formalmente la competencia de otro organismo para llevar a cabo ciertas actividades.

### **1.3.1.3. Motivaciones, beneficios y dificultades**

Cuando una organización se plantea la necesidad de implantar o certificar el sistema de gestión de la calidad como uno de sus objetivos principales, debe conocer lo que significa gestionar con calidad total y lo que se logra con la obtención del reconocimiento de la organización. También debe considerar, la cultura, el tamaño, los recursos disponibles, sean financieros, físicos y humanos, el grado de comprometimiento de los dirigentes, y el nivel de conciencia emitida en relación a los problemas existentes en la organización al iniciar el proceso (Gustafsson *et al.*, 2001; Maekawa *et al.*, 2013).

Heras y Boiral (2015) y Shin *et al.* (1998) afirman que la implementación debe ser exclusiva para la situación de cada empresa. Conforme vimos anteriormente, el sistema de calidad varía de una organización a otra y debe adaptarse a la operación de la organización para explotar sus puntos fuertes y concentrarse en sus debilidades particulares (Terziovski *et al.*, 2003). Es decir, cada organización tiene su propia motivación específica y que esto deriva de cualquier razón, sea interna o externa o una combinación de las dos.

Cruz Ros y Balbaltre (2002:8) alega que los motivos o razones que llevan a la adopción de un sistema de gestión de calidad son de esencia diversa, de acuerdo con el enfoque de calidad elegido (ISO o TQM). Sin embargo, Dale *et al.* (2007:291) señala que una organización debe tener claro el motivo de la búsqueda de la norma ISO 9001. McAdam y McKeown (1999) y Sampaio *et al.* (2009) alegan que esta información es importante porque la no aplicación de la norma por los motivos correctos puede impedir que las organizaciones obtengan beneficios potenciales del sistema.

Son muchos los autores que centraron sus investigaciones en determinar cuáles son las principales motivaciones, internas o externas<sup>22</sup>, unos más y otros menos intensos, que llevan a una organización (nuestro trabajo está centrado en las Pymes) a implementar y certificar su actividad mediante la

---

<sup>22</sup> Clasificación más frecuente en la literatura.

norma ISO 9001, así como, determinar los beneficios que le reportan dicha certificación (Beatti y Sohal, 1999; Bhuiyan y Alam, 2005; Casadesús *et al.*, 2000; Cruz Ros, 2007; Escanciano *et al.*, 2001; Gotzamani y Tsoutras, 2002; Heras *et al.*, 2011; Huarng *et al.*, 1999; Huratdo *et al.*, 2009; Llopis y Tarí, 2003; Maekawa *et al.*, 2013; Martínez *et al.*, 2000; Prajogo, 2011; Sampaio *et al.*, 2010; Singels *et al.*, 2001; Srivastav, 2011) y las dificultades encontradas antes, durante y después del proceso.

Los **motivos internos**, sinónimo de fuerzas interna, están relacionados con la necesidad de mejorar las operaciones, procedimientos y procesos dentro de la organización (Escanciano *et al.*, 2001; Maekawa *et al.*, 2013; Poksinska *et al.*, 2002; Prajogo, 2011; Singles *et al.*, 2001; Srivastav, 2011; Van der Wiele y Brown, 1997; Zaramdini, 2007), como ejemplo, mejora en la estructura organizacional, la eficiencia y la satisfacción del cliente, reducción de costes y desperdicio, aumento de la productividad y ventas, comunicación interna, y desempeño del proceso.

Por su parte, los **motivos de externos** están relacionados a la necesidad de obtener la certificación por reacción a factores externos; es decir, todos los elementos fuera de la organización que puedan afectarlas la totalidad o parte de ella (Llopis y Tarí, 2003; Prajogo, 2011; Salaheldin, 2003; Samapio *et al.*, 2010; Singles *et al.*, 2001; Williams, 2004; Zaramdini, 2007:474), como ejemplo: seguir la corriente del mercado; proporcionar la imagen corporativa (marketing); la presión por parte de la competencia; desarrollar nuevos mercados; incrementar la competitividad internacional; y requisito de la política gubernamental o contractual.

De acuerdo con Singles *et al.* (2001:67) las organizaciones que son motivadas internamente están más involucradas en una buena aplicación de las normas ISO 9000 y, por lo tanto, puede tener mejores resultados. Sin embargo, para Williams (2004:81) la mayoría de las empresas son motivadas a certificar por presión de los clientes. Es decir, por motivaciones externas.

**Tabla 5:** Principales motivos que inducen a las Pymes a adoptar la ISO 9001.

Referencias	País	Motivos principales	
		Externos	Internos
Santos <i>et al.</i> (2014)	Portugal	Mejora la imagen de la empresa; Ventajas de marketing	Mejorar la calidad/ Movilizar el conocimiento de los empleados /Dar empoderamiento a los empleados/ Reducción de costes
Maekawa <i>et al.</i> (2012)	Brasil	Mayor confiabilidad de la marca	Mejora de la organización interna/ Mayor eficiencia productiva
Magd y Nabulsi (2012)	Emiratos Árabes Unidos	Promoción (herramienta de marketing)/ cumplimiento de los requisitos de los clientes	Fuerte creencia en el enfoque de proceso/ sistema; Eficiencia interna
Depexe y Paladini (2012)	Brasil	Mejora la imagen	Aumento de la organización interna/ padronización de procesos/ mejora de la calidad de productos/ aumento de la productividad/ mejora de la gestión
Al-Rawahi y Bashir (2011)	Sultanato de Omán	Mejorar la imagen de la empresa; cumpliendo con los requisitos del cliente	La mejora de la eficiencia del sistema de gestión de calidad; mejora la calidad del producto / servicio; y mejora la productividad.
Cruz Ros (2007)	España	Presión ejercida por los competidores/ requisito exigido por el gobierno/ seguir la corriente del mercado e incrementar la competitividad internacional	Mejora la calidad de productos o servicios
Zaramdini (2007)	Emiratos Árabes Unidos	Mejora de la imagen	Decisión de la alta dirección/ Mejora de los procesos y procedimientos/ Mejora de los productos o servicios
Casadesús y Heras (2005)	España	Presión o exigencia de los clientes/ Mejora la imagen	Mejora interna de la empresa
Bhuiyan y Alam (2005)	Canadá	Expectativas de los clientes	Mejora de la calidad
Williams (2004)	USA	Presión de los clientes/ el estado actual de la economía/ Imagen de calidad y marketing	Mejora de la eficiencia y la de productividad/producto de mayor calidad
Llopis y Tarí (2003)	España	Imagen de calidad	Mejora de la gestión de procesos y procedimientos
Magd y Curry (2003)	Reino Unido	Presión de los competidores	Mejora de la eficiencia
Terziovisk <i>et al.</i> (2003)	Australia	Presión de los clientes	
Cruz Ros y Balbastre (2002)	España	Exigencia de los clientes/ Presión ejercida por la competencia	Motivación de la alta dirección/ Eficiencia interna
McAdam y Fulton (2002)	Gran Bretaña y República de Irlanda	Presión externa	
Sun y Cheng (2002)	Noruega	Presión/ requisitos de los clientes o condiciones del mercado	
Poksinska <i>et al.</i> (2002)	Suecia	Mejora de la imagen corporativa / Ventaja comercial /Presión de los clientes	Mejora de la calidad/ Reducción de costes
Escanciano <i>et al.</i> (2001)	España	Mejora de la imagen	Mejora de la calidad de los productos o servicios y de los procesos o procedimientos internos
Gustafsson <i>et al.</i> (2001)	Suecia	Requisitos de los clientes/ Presión externa	Mejora de la calidad y de la organización
Casadesús <i>et al.</i> (2000)	España	Presión de los clientes/ mejora de la imagen	Mejorar la eficiencia y el control de la empresa/ Mejora de la calidad de los productos y servicios
Martínez <i>et al.</i> (2000)	España	Mejora de la imagen y reputación	
Huang <i>et al.</i> (1999)	Taiwán	Imagen externa	Mejora de los procesos internos

**Tabla 5:** Principales motivos que inducen a las Pymes a adoptar la ISO 9001 (cont.)

McAdam y McKeown (1999)	Irlanda	La presión de los clientes	
Sélles <i>et al.</i> (1999)	España	Exigencia de los clientes	
Brown <i>et al.</i> (1998)	Australia	Presión externa de los clientes y del gobierno	Mejorar la eficiencia interna
Van der Wiele y Brown (1997)	Australia		Mejora de la conciencia de la calidad, eficiencia y mejora la calidad de los productos
Vloeberghs y Bellens (1996)	Bélgica	Mejora de la imagen en el mercado/ Exigencias de los clientes	Mejora de la organización interna/ Voluntad de la dirección

**Fuente:** Elaboración propia.

Con base en la literatura, reconocemos la idea de los autores Cruz Ros y Balbaltre (2002) y Singles *et al.* (2001) al afirmaren que los motivos que llevan a la adopción de un sistema de gestión de calidad son de naturaleza diversa o variable; es decir, movidos por motivos mistos (internos y externos), ya que fue observado que diferentes motivos pueden dar lugar a diferentes reacciones y prácticas en la implementación de los enfoques de ISO 9001. Depexe y Paladini (2012:3) afirman que los motivos dependen de la situación específica de cada empresa, del mercado en que actúan y de las exigencias gubernamentales u órganos de control. Además, varían de un país a otro (Santos *et al.*, 2014).

No obstante, de la opinión de los trabajos investigados en diversos países, se desprende, en síntesis, que las motivaciones consideradas principales son: la presión, exigencia o el requisito de los clientes, la mejora de la imagen de la organización, y la mejora de la eficiencia. Así, la literatura estudiada apunta que las Pymes son movidas por motivos más externos que internos, puesto que son obligadas a adoptar la ISO 9000. Sin embargo, no existe un consenso a este respecto pues los resultados encontrados en los distintos estudios varían al señalar cual es el motivo más importante, los externos, los internos o mismo una mezcla de ellos. Como ejemplo, algunos estudios que examinaron la relación entre la ISO y el desempeño, con base en las motivaciones para la certificación, afirmaron que las organizaciones motivadas internamente tienen un mayor desempeño que las empresas motivadas externamente (Brown *et al.*, 1998; Escanciano *et al.*, 2001:492; Llopis y Tarí, 2003; Martínez-Costa y Martínez-Lorente, 2004:23; Singles *et al.*, 2001; Terziovski *et al.*, 2003; Withers y Ebrahimpour, 2000). Por su parte, Sampaio *et al.* (2009) afirman que las organizaciones que buscan la

certificación por motivos externos tienen una visión limitada sobre el ámbito de la implementación del sistema de gestión de la calidad. Otros estudios, como el realizado por Escanciano *et al.* (2001:492), proponen que las organizaciones motivadas externamente pueden no estar interesadas en mejorar la calidad y los procesos, que son los verdaderos propósitos de la certificación. Todavía, las empresas motivadas internamente ya están comprometidas en la mejora continua de la calidad para que puedan observar los beneficios con mayor claridad.

Los **beneficios** derivados de la certificación ISO 9000 se conceden por medio del propio estándar, de la forma de aplicación y el método de su utilización (Poksinska *et al.*, 2002), del motivo de su adopción (Sampaio *et al.*, 2009; Terziovski *et al.*, 2003) y de la madurez de la cultura de la calidad (Terziovski *et al.*, 2003). Además, el certificado se ve muy a menudo como una herramienta para mantener la competitividad en los mercados nacionales e internacionales, y no como un medio de agregar valor a los procesos de la organización y mejorar la calidad y el rendimiento (Poksinska *et al.*, 2002:297). Anderson *et al.* (1999) corrobora con la idea afirmando que la ISO 9000 es adoptada como una herramienta en una estrategia más grande para conseguir una ventaja competitiva. Muchos son los beneficios originados con la aplicación de la norma ISO 9001, veamos algunos ejemplos.

La ISO (2011:1) describe 10 (diez) beneficios que la norma ISO puede concebir para las Pymes: ayudan a competir en igualdad de condiciones con las empresas más grandes; abertura de los mercados de exportación para sus productos y servicios; ayudan a descubrir las mejores prácticas de negocio; impulsan la eficiencia en sus operaciones comerciales; añaden credibilidad y confianza para sus clientes; abren nuevas oportunidades de negocio y ventas; proporcionar ventaja competitiva; hacer su marca internacionalmente reconocida; y ayudan a su empresa a crecer y permiten un lenguaje común para ser utilizado a través de un sector de la industria. Anderson y Sohal (1999) afirman que los beneficios a largo plazo para la pequeña empresa son mayores que los costos iniciales asociados a su adopción. Para Haksever (1996) los beneficios generados por las Pymes no suelen tardar tanto como en las grandes empresas debido a sus características particulares, como ejemplo la

reducida estructura organizacional. Sin embargo, cuando aplicada adecuadamente.

Mo y Chan (1997) afirman que los beneficios empresariales de la certificación ISO 9000 para una pequeña empresa son los mismos que para una gran empresa. Sin embargo, las dificultades de aplicación parecen ser más crítica para las pequeñas empresas debido a su menor tamaño y recursos limitados. Los beneficios internos después de la implementación de la ISO fueron: reducción de los desperdicio y stocks obsoletos; reducción del retrabajo; aumento de la productividad; mejora de la calidad del producto; disminución de rol ambigüedad; aumento de la moral de los empleados; mejor control de los proveedores; mejora el sistema existente; y mejora de la satisfacción del cliente. Apuntan, en sus resultados, que la documentación y el registro de la calidad ha simplificado la operación y pudieron establecer un bueno sistema de archivos y recuperación de informaciones. Encontraron que las organizaciones consideran que su éxito está basado en la entrega de productos de calidad y servicios que mejor satisfagan la necesidad de sus clientes, y que la toma de decisión centralizada puede ser a la vez una ventaja y un obstáculo para la implementación de la ISO (el compromiso facilita una asignación más rápida de los recursos para el proceso).

Otros autores presentaran beneficios importantes como la mejora de la documentación (Al-Rawahi y Bashir, 2011; Bhuiyan y Alam, 2005; Williams, 2004); la mejora en las relaciones con el cliente; la mejora en la confiabilidad del producto; la reducción de quejas del cliente; ventajas competitivas (Williams, 2004); el aumento de la conciencia de calidad por parte de los empleados (Maekawa *et al.*, 2013; McAdam, 1999; Van der Wiele y Brown, 1997; Williams, 2004); mejora el control (McAdam y McKeown, 1999); mejora la eficiencia (Llopis y Tarí, 2003; McAdam y McKeown, 1999) del sistema de calidad (Vloeberghs y Bellens,1996); mejora de la comercialización o ventas (Huarng *et al.*, 1999; McAdam y McKeown, 1999); una mejor análisis de la información que llevan a decisiones más adecuadas; una mejor comunicación interna; una mejor habilidad para eliminar las causas de no conformidad; conseguir nuevos negocios; mejor servicio al cliente (Magd y Nabulsi, 2012); mejora de la calidad (Llopis y Tarí, 2003; Poksinska *et al.*, 2002; Santos *et al.*, 2014); mejora de la imagen corporativa (Poksinska *et al.*, 2002; Santos *et al.*,

2014); aumento de la satisfacción del cliente (Huarng *et al.*, 1999; Magd y Nabulsi, 2012; McAdam, 1999; Poksinska *et al.*, 2002; Santos *et al.*, 2014); mejora de los procedimientos y procesos internos (Bhuiyan y Alam, 2005; Maekawa *et al.*, 2013; Poksinska *et al.*, 2002; Santos *et al.*, 2014; Williams, 2004); mejora de los productos y servicios (Llopis y Tarí, 2003; Santos *et al.*, 2014; Van der Wiele y Brown, 1997); y mejora la comunicación con los proveedores (Beattie y Sohal, 1999); aumento de la cuota de mercado (Beattie y Sohal, 1999; Magd y Nabulsi, 2012); reducción de costes de producción; mejora la entrega al tiempo; y aumenta la moral de los empleados (Santos *et al.*, 2014).

Álvarez García *et al.* (2012:89) observaron que los motivos y beneficios de implantar un sistema de gestión de calidad son los mismos, pero son distintos cuanto al contexto, además que los motivos son anteriores a la implantación y los beneficios se conciben una vez implantado. La mayoría de los estudios mostraron que los beneficios generados por el proceso de certificación de la ISO 9000 son más internos que externos (Lee y Palmer, 1999; Llopis y Tarí, 2003; Magd y Nabulsi, 2012; Poksinska *et al.*, 2002; Singels *et al.*, 2001; Srivastav, 2011; Zaramdini, 2007), ya que la norma ISO 9001 fue diseñada para centrarse en las mejoras internas de la organización (Magd y Nabulsi, 2012). Para Poksinska *et al.* (2002) no hay indicación que la certificación ISO trae algún beneficio en absoluto. Sun (2000) propone que para obtener beneficios resultantes de la certificación de la ISO 9000, la norma debe ser vista como un camino hacia la GCT.

De acuerdo con la literatura, la implementación de un sistema de gestión de la calidad, siguiendo la norma ISO 9001, y en concordancia con las características de la propia organización, no sólo trae beneficios, sino también **dificultades o problemas**. Citamos como ejemplo, el exceso de documentación requerida o el formalismo excesivo; el coste de implementación; la falta de experiencia; la falta de comprensión y entendimiento de la norma por todos los empleados; la insuficiencia de recursos disponibles; la falta de entrenamiento de los empleados (AENOR, 2013; Bhuiyan y Alam, 2005; Brown *et al.*, 1998; Escanciano, 2002; Ghobadian y Gallear, 1996; Heras *et al.*, 2011; Karapetrovic *et al.*, 1997; Karapetrovic *et*

*al.*, 2010; Mo y Chan, 1997; Lo y Humphreys, 2000; Quazi y Padibjo, 1998; Van der Wiele y Brown, 1997).

Mo y Chan (1997) afirman que el sistema de calidad ISO 9000 puede ser demasiado sofisticado para las necesidades prácticas de las Pymes. Sin embargo, Lo y Humphreys (2000) exponen que las Pymes precisan de un proceso más rentable y bien planificado. De acuerdo con Brown *et al.* (1998) la norma ISO 9001 por sí sola no garantiza el éxito de las organizaciones, sin embargo la Pymes que adoptan este enfoque son más propensas a progresar a conceptos más amplios de calidad como la TQM.

A continuación, realizamos una descripción superficial de algunos aspectos relacionados con los Modelos y premios de calidad que más reconocimiento y utilización tienen a nivel internacional, prestando una especial atención al Modelo Europeo de Calidad (EFQM) y al Modelo Brasileño de calidad (MEG) ya que nuestra pesquisa centra en el contexto España y Brasil.

### **1.3.2. Los modelos de Excelencia empresarial**

Existen diversos modelos en varios continentes que se utilizan para analizar los efectos de la gestión de la calidad total en las organizaciones. Sin duda los más difundidos son el modelo Deming (Japón), el modelo Malcolm Baldrige (EUA), el Modelo EFQM de Calidad (Europa). Hay también, el modelo Iberoamericano de Calidad (Iberoamérica) y el modelo MEG de Calidad (Brasil). Nuestro trabajo estará centrado en los modelos de excelencia Europeo y Brasileño. Por lo tanto, los modelos japoneses, americano e Iberoamericano serán abordados superficialmente.

Los modelos de excelencia en gestión en la que se basan los premios<sup>23</sup> traducen los principios de la TQM a un lenguaje claro y accesible, y permiten aplicar un enfoque de calidad sistemático, global y estratégico, y la técnica de autoevaluación basada en estos modelos facilitan la integración de la TQM en el proceso general de planificación de la empresa (Martínez *et al.*, 1997:112). Ghobadian y Gallear (1996) comentan que muchas veces los modelos de calidad consideran existentes la perspectiva en la mejora en el nivel

---

<sup>23</sup> La introducción de los premios de calidad de prestigio internacional ha proporcionado la oportunidad para las empresas evaluar, mediante los modelos de gestión de la calidad total y la excelencia empresarial que sustentan estos premios, los puntos fuertes y áreas de mejora de su enfoque para el mejoramiento del negocio (Wilkes y Dale, 1998:731).

operacional o tático (estrategia de implementación), pero no a un nivel estratégico.

Un modelo de excelencia para la organización y gestión de una empresa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Es, por tanto, el punto estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización. Igualmente, visan evaluar la gestión de una organización con relación a las prácticas de gestión utilizadas y sus resultados organizacionales, de manera específica para satisfacer las necesidades de los interesados (Miguel, 2012). Para evaluar el progreso de la estrategia de mejora de la calidad, muchas empresas están haciendo una autoevaluación utilizando los criterios de los premios nacionales (Ghobadian y Woo, 1996). A través de estos criterios de excelencia, todos los puntos con las oportunidades de mejora de negocio son identificados y acciones correctivas y preventivas se implementan. De acuerdo con estos criterios, la autoevaluación ha generado un aumento de la motivación entre los empleados de todas las áreas, a través de trabajo en equipo.

De forma general, los premios establecen una serie de criterios de gestión, con puntuación, que tiene en su composición un modelo de referencia en gestión de la calidad (Carpinetti, 2012). No están centrados únicamente en la calidad del producto o servicio, como en el caso de la ISO, pero tiene en cuenta una vasta gama de actividades de la organización. Además, son muy similares en los procedimientos de puntuación; sus mayores diferencias están en el método de evaluación (Ghobardian y Woo, 1996:11). Las empresas que compiten por el premio deben demostrar para el equipo de evaluación que sus prácticas de gestión están de acuerdo con los criterios que varían un poco premio a premio, pero por lo general incluyen empresas de la industria manufacturera, los servicios y las pequeñas empresas. Para Ghobardian y Woo (1996) los premios son particularmente útiles para las organizaciones más pequeñas por proporcionar un marco para la aplicación de la TQM. Sin embargo, tornarse una desventaja debido al esfuerzo que se requiere para preparar una solicitud, el alto nivel de tiempo despendido y la inversión

financiera a largo plazo que ella supone (ya que sus recursos son limitados). De acuerdo con Balbastre-Benavent y Canet-Giner (2011:733) en muchos casos, la aplicación del modelo requiere un proceso aburrido, excesivamente formal y lento, de forma que el resultado de la aplicación resulta ser una acción difícil para que la empresa pueda adaptarse a los rápidos cambios del entorno.

Con la evolución de los ciclos de la calidad surgió la necesidad de evaluar el desempeño de la calidad en las empresas. Debido a la práctica adecuada de los conceptos de calidad en su gestión (niveles de calidad excelentes), las empresas recibieron premios por ser consideradas ejemplares (sirven de guía para otras empresas). Los premios de la calidad, aplicados en todo el mundo, son instrumentos ventajosos del sistema de gestión de empresas. Según Balbastre (2003:167) pueden ser encontrados a nivel local, sectorial, regional, nacional e internacional. Su objetivo es mejorar la práctica de la calidad y alcanzar la excelencia en los resultados, de modo que pueden utilizar el benchmarking para comparaciones internacionales (Hendricks y Singhal, 2001), a través del intercambio de conocimientos y experiencias (Escrig-Tena, 2001:27). Cada premio se basa en un modelo de percepción de la gestión de la calidad total, tienen sus características únicas y proporcionan un marco de auditoría útil hacia la cual las organizaciones pueden evaluar sus métodos de gestión de calidad, la implementación de estos métodos y los resultados finales. Además, intentan clasificar los principios fundamentales de manera clara y accesible (Ghobardian y Woo, 1996).

La experiencia de Japón con el premio Deming, y de los Estados Unidos, con el premio Malcolm Baldrige, en el conocimiento para la gestión de la calidad, ha servido de estímulo y base para otros países crearen sus propios premios nacionales (Fernandes, 2011:51). Estos premios revelan requisitos necesarios para que las organizaciones alcancen la excelencia, lo que constituye importantes herramientas de diagnóstico de la situación real del desempeño de los sistemas de gestión de las organizaciones.

### **1.3.2.1. El Modelo Japonés – Premio Deming**

El premio Deming fue creado en 1951, en Japón, por el JUSE (*Japanese Union of Scientists and Enginners*) en memoria a William Edwards Deming, con

el objetivo de convertirse en una herramienta de mejora e innovación en la gestión de empresas en Japón y evidenciar que mediante la implementación del control de calidad en toda la organización se puede obtener excelentes resultados. El modelo se basa en el análisis estadístico de la calidad, la mejora continua y las ideas de Deming en sus 14 puntos, en las 7 enfermedades mortales de la gerencia y los obstáculos que se deben enfrentar en el proceso de mejora. Es un premio anual que posee varias categorías<sup>24</sup> de premiación a las que pueden optar las diferentes empresas, en función de las características de las mismas. Sin embargo, las organizaciones que desean candidatearse al Premio Deming debe realizar el diagnóstico TQM por el Comité<sup>25</sup> del Premio Deming 1 (un) año antes del año de la aplicación (JUSE, 2014b:1). También no hay límite para el número de beneficiarios potenciales del premio a cada año (Balbastre, 2003:176), que el premio no es competitivo (Ghobardian y Woo, 1996), no se exige que los competidores sigan un modelo previamente determinado por su Comité y sí esperase que cada participante juzgue su actual situación, tenga la capacidad de trazar sus propios objetivos y decidir sus propias iniciativas de forma a mejorar y transformar toda la organización teniendo como base la filosofía del TQM. Además, siguen tres categorías de evaluación: categorías básicas; las actividades exclusivas de TQM y los roles de la alta dirección. Para los métodos y criterios de evaluación, el comité de JUSE (2014b:39-40) realiza una evaluación general mediante la escala de 100 puntos (máximo). Además, no existe procedimiento igualado y muchas veces varía de un examen para otro (Ghobardian y Woo, 1996). El premio, según Miguel (2012:106), es de naturaleza prescriptiva. O sea, indican en su mayor parte cuales son las prácticas que deben ser utilizadas.

La JUSE (2014a:17-19) presenta los beneficios o resultados que se pueden esperar al disputar el premio: estabilización y mejora de la calidad; mejora de la productividad y reducción de costos; incremento de las ventas; aumento de los lucros; aplicación minuciosa de los planes de gestión y de

---

<sup>24</sup> El Premio Deming para individuos (o equipos), el Premio Deming (para organizaciones de cualquier tipo), el Premio Deming de servicios distintos para difusión y promoción (*Overseas* - en el extranjero) y el Gran Premio Deming (JUSE, 2014a:1 y 2; 6-17).

<sup>25</sup> El comité del Premio Deming no ha determinado ninguno fundamento principal, sin embargo ha definido la TQM como un conjunto de actividades sistemáticas realizadas por toda la organización para alcanzar con eficacia y eficiencia sus objetivos, proporcionando productos y servicios con un nivel de calidad que satisfice a los clientes, en el apropiado tiempo y precio (JUSE, 2014b:2).

negocios; realización de los sueños de la alta dirección; TQM por participación total y mejora de la construcción organizacional; mayor motivación para administrar, mejorar y promover la normalización; unión de todo el poder de la organización y mejora de la moral; y el establecimiento de diferentes sistemas de gestión y el sistema de gestión total.

### **1.3.2.2. El Modelo de excelencia de Estados Unidos - Malcolm Baldrige**

El premio Malcolm Baldrige fue introducido en 1987 por el gobierno de los Estados Unidos por medio de una ley del congreso, llamada de *Ley Malcolm Baldrige National quality Improvement 100-107*, que tenía por objetivo aumentar la competitividad de la empresas americanas, estimular y recompensarlas al fornecieren productos y servicios de alta calidad (Carpinetti, 2012). Actualmente el premio es conducido por el NIST<sup>26</sup> que desarrolla los criterios y el proceso de premiación. Los criterios se basan en un conjunto de principios fundamentales, que son: liderazgo visionario; excelencia impulsado por el cliente; aprendizaje organizacional y personal; valorar a miembros y socio; agilidad (respuesta y flexibilidad); orientación al futuro; gestión de la innovación; gestión basada en hechos; responsabilidad social; orientación a los resultados y a la generación de valor; perspectiva de los sistemas (Baldrige Performance Excellence Program, 2013:37). El modelo de excelencia está basado en siete criterios que se dividen en dos categorías: Procesos organizativos<sup>27</sup> (categorías 1-6) y Resultados<sup>28</sup> (categoría 7). Las dos categorías por su vez, subdividen en 17 subcriterios, siendo 12 para los procesos y 5 para los resultados. Además, hay el prólogo (perfil de la organización)<sup>29</sup> que tiene dos subcriterios: descripción organizacional y

---

<sup>26</sup> NIST significa *National Institute of Standards and Technology* (Instituto Nacional de estándares y tecnología).

<sup>27</sup> El proceso se refiere a los métodos que la organización utiliza y mejora para hacer frente a los requisitos de las categorías 1-6. Los cuatro factores que se utilizan para el proceso de evaluar son el enfoque, el despliegue, el aprendizaje, y la integración. La retroalimentación basada en Baldrige refleja las fortalezas y oportunidades de mejora en estos factores. Además, los procesos maduran, la descripción también debe mostrar ciclos de aprendizaje (incluida la innovación), así como la integración con otros procesos y unidades de trabajo (Baldrige Performance Excellence Program, 2013:28).

<sup>28</sup> Los resultados son los productos y los resultados que la organización logra e el cumplimiento de los requisitos de la categoría 7. Los cuatro factores utilizados para evaluar los resultados son los niveles, las tendencias, las comparaciones y la integración (Baldrige Performance Excellence Program, 2013:28 y 29).

<sup>29</sup> Ayuda a identificar las lagunas en la información clave y centrarse en los requisitos de desempeño y resultados. Se puede utilizar para una autoevaluación inicial. Si usted identifica temas de conflicto que hay poco o ninguna información disponible, utilice estos temas para la planificación de acciones. Se establece

situación organizacional y es el punto de partida más adecuado para la autoevaluación y para la escritura de una aplicación (Baldrige Performance Excellence Program, 2013:4). El modelo posee seis categorías de premiación<sup>30</sup>. Existe un número límite de dos premios a conceder por categoría y año (Balbastre, 2003:177). Los criterios no son prescriptivos, pero son adaptables, creativos y flexibles para cumplir los requisitos. Ellos no te dicen para gestionar las diferentes unidades de la organización de la misma manera, y te dan a elegir las herramientas más adecuadas para facilitar sus mejoras (incrementales o no incrementales), así como cambios a través de la innovación.

Según el Baldrige Performance Excellence Program (2013: ii) los criterios Baldrige desempeñan tres funciones en el fortalecimiento de la competitividad de su país: ayudan a mejorar las prácticas de desempeño organizacional, capacidades y resultados; facilitan la comunicación y el intercambio de mejores prácticas entre las organizaciones estadounidenses; y sirven como herramienta de trabajo para la comprensión y la gestión de rendimiento de la organización, para guiar su plan estratégico, y para proporcionar oportunidades para aprender.

### **1.3.2.3. El Modelo Iberoamericano de excelencia en la gestión**

La Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) fue creada en 1998 como una organización supranacional, sin ánimo de lucro, que desarrolla la gestión global de la calidad en el ámbito iberoamericano para mejorar la competitividad e imagen del tejido económico y social de los países iberoamericanos, y para mejorar la eficacia de las organizaciones públicas. Está presente en 22<sup>31</sup> países, desarrolla el Programa de calidad y excelencia en la gestión adscrito a la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno que contempla el desarrollo del Premio Iberoamericano, gestiona el programa Pymes Iberqualitas en conjunto con la

---

el contexto de sus respuestas a los requisitos de los criterios de las categorías 1-7 (Baldrige Performance Excellence Program, 2013:4).

<sup>30</sup> Fabricación, servicios, pequeñas empresas, educación, servicios de salud y organizaciones sin fines de lucro o del Gobierno (Carpinetti, 2012:43 y 44).

<sup>31</sup> Argentina, Andorra, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, México, Paraguay, Perú, Portugal, República Dominicana, Nicaragua, Panamá, Uruguay y Venezuela.

Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), divulga buenas prácticas de gestión de las organizaciones miembro y reconoce y comunica los logros conseguidos por empresas y organizaciones (FUNDIBEQ, 2014a; FUNDIBEQ, 2014b).

El premio es evaluado anualmente, dirigido a todo tipo de empresas, y tiene como objetivos: reconocer la excelencia de la gestión de las organizaciones premiadas en el contexto internacional y con ello contribuir a que la comunidad iberoamericana sea considerada un entorno de calidad donde encontrar los mejores proveedores, aliados y oportunidades de inversión; estimular el desarrollo de las organizaciones iberoamericanas, ofreciendo un modelo que permite compararse con organizaciones excelentes a nivel internacional; promover la autoevaluación y la focalización hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente y de todas las partes interesadas; y difundir las mejores prácticas de las organizaciones ganadoras y con ello facilitar la mejora de otras organizaciones (FUNDIBEQ, 2014a:3).

Sus principios fundamentales son: lograr resultados equilibrados; añadir valor a los clientes; liderar con visión, inspiración e integridad; gestionar por procesos; alcanzar el éxito mediante las personas; favorecer la creatividad y la innovación; y desarrollar alianzas y asumir la responsabilidad de un futuro sostenible (FUNDIBEQ, 2013:3-5). Además, posee tres categorías y cinco reconocimientos del premio (FUNDIBEQ, 2014a:14).<sup>32</sup> Puede tener más de uno galardonado por categoría y también puede ser declarada desierta en una o varias categorías.

El Modelo Iberoamericano posee 9 (nueve) criterios en su estructura; cinco facilitan la gestión y se agrupan en criterios facilitadores que son divididos en cuatro subcriterios cada uno; y los otros cuatro son de criterios resultados, que son divididos en dos subcriterios cada uno. Los primeros, criterios facilitadores, cubren todo aquello que una organización hace y la forma en que lo hace y los criterios Resultados cubren aquello que una organización consigue. Los resultados son producidos por la gestión realizada (FUNDIBEQ, 2013:27).

---

<sup>32</sup> Las categorías son: Empresa privada (grande o pymes); Empresa pública (grande, mediana o pequeña) y Administración pública (grande, mediana o pequeña). Los cinco reconocimientos son: el premio oro; premio plata; mención especial; el premio a la trayectoria excelente (ofrecido a las organizaciones que hayan obtenido el premio oro en la tercera ediciones del premio); y finalista.

Con la adopción de este modelo cualquier empresa puede obtener los siguientes beneficios, entre otros: éxito continuo a largo plazo; agregar valor para todos los grupos de interés; grande nivel de compromiso y confianza de las personas; clara sensación de liderazgo; orientación hacia los resultados deseados; optimización del empleo de las personas y los recursos; gestión fundamentada en datos para implantar objetivos realistas y liderazgo estratégico; máxima participación, actitud positiva y motivación; el conocimiento es compartido de forma eficaz; oportunidad para las personas de aprender y desenvolver nuevas capacidades; agilidad de la empresa; disminución de costos; identificación de oportunidades; optimización del rendimiento; logro de una ventaja competitiva a través de relaciones duraderas; y el aumento de la credibilidad, rendimiento y valor de la organización (FUNDIBEQ, 2013:3-5).

Hay también el Programa Pymes Iberqualitas, creado en 2009, que contempla una metodología de apoyo a las Pymes articulada a través de los agentes nacionales y desarrollados en una Hoja de Ruta de varias etapas. El programa produce una mejora creciente del nivel de madurez del sistema de gestión de las pymes, así como un incremento de los resultados alcanzados con su gestión. Permite así mismo el avanzar a través de la ISO 9001 hacia la aplicación de Modelos de Excelencia, la sostenibilidad y el alcance de resultados exitosos de forma sostenible (FUNDIBEQ, 2014b:10-11)

#### **1.3.2.4. El Modelo Europeo de excelencia - EFQM**

La EFQM (European Foundation for Quality Management) fue fundado en octubre de 1988, donde un equipo de especialistas desarrollara un modelo de excelencia, con el objetivo de difundir y fomentar la cultura de gestión de la calidad entre las empresas de la comunidad europea. El premio, creado en 1991, se basa en el modelo de excelencia de la Fundación Europea de gestión de la calidad. Tiene varias modalidades pudiendo ser aplicado a cualquiera organización, independientemente de su tamaño, sector o madurez. Su objetivo es aumentar la ventaja competitiva de las organizaciones europeas y apoyar el desarrollo sostenible de las economías europeas. Ofrece aún un marco genérico de criterios para orientar a cualquier organización que desee seguir el

camino de la calidad total. Es una fundación independiente, sin fines de lucro, comprometido a apoyar sus miembros en su camino hacia la excelencia.

De acuerdo con Ghobardian y Woo (1996) el modelo es prescriptivo en cuanto a la filosofía y los valores que se expone, pero no estipula una herramienta en particular. Es decir, tiene un carácter no prescriptivo, ya que la aplicación del modelo no establece lo que hay que hacer sino que cabe a cada unidad decidir las acciones a emprender. Se reconoce así que las propias particularidades de cada organización pueden determinar el camino a seguir para mejorar su eficiencia.

Según la EFQM (2013a:2), la Fundación EFQM fue creada para reconocer y promover el éxito sostenible y de orientar a aquellos que aspiran alcanzarla. Esto se realiza a través de un conjunto de tres componentes integrados que forman el Modelo EFQM de Excelencia: los ocho conceptos fundamentales de la Excelencia (los principios subyacentes que son la base fundamental de alcanzar la excelencia sostenible para cualquier organización); el Modelo EFQM de Excelencia (un marco para ayudar a las organizaciones convertir los conceptos fundamentales y la lógica REDER en práctica); y el esquema lógico REDER de evaluación y puntuación (Resultados, Enfoques, Despliegue, Evaluación y Revisión<sup>33</sup> – versión moderna del tradicional ciclo PDCA de Shewhart - una herramienta de marco para la evaluación y la gestión de gran alcance dinámico que proporciona la columna vertebral para apoyar a una organización, ya que aborda los retos que debemos superar si se quiere hacer realidad su aspiración de lograr la excelencia sostenible). De acuerdo con la EFQM (2013a:3) el uso de estos tres elementos integrados ha ayudado a las empresas a compararse con las particularidades, cualidades y beneficios de las organizaciones sostenibles. Pueden usarlos para desplegar una cultura de excelencia, dar equilibrio a su estilo de gestión, acceso a buenas prácticas, estimular la innovación y optimizar sus resultados. Además, se usado de forma apropiada, es garantizado que todas las prácticas de gestión manejadas por una empresa constituyen un sistema coherente que se mejora continuamente y facilita la estrategia destinada a la organización.

---

<sup>33</sup> El Resultado debe abordarse en cada uno de los subcriterios de Resultados; ya el Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión deben abordarse en cada uno de los subcriterios Facilitadores. Para más detalles véase EFQM (2013a:22-25).

La EFQM hace revisiones periódicas, a cada tres años, en el Modelo Europeo por algunas razones, entre otras: añadir algunas nuevas áreas que son cada vez más importantes para las organizaciones tanto privadas como del sector público; aumentar el enfoque hacia el cliente; resaltar la importancia del ciclo de mejora PDCA (plan, do, check, act) en la gestión de la organización; hacer el modelo más aplicable a todo tipo de organizaciones; y mejorar el modelo anterior manteniendo intactos los conceptos fundamentales. Así, en cada revisión se exponen nuevos marcos de acción y los cambios para que el modelo se adapte a las variaciones del mundo corporativo.

El modelo EFQM posee ocho fundamentos principales: añadir valor para los clientes; crear un futuro sostenible; desarrollar la capacidad organizativa; aprovechar la creatividad y la innovación; liderar con visión, inspiración e integridad; administrar con agilidad; alcanzar el éxito a través del talento de las personas; y obtener en el tiempo resultados sobresalientes (EFQM, 2013b). Estos pueden ser utilizados como base para describir los atributos de una cultura organizacional excelente y sirven como un lenguaje común para la alta dirección.

El modelo de excelencia está basado en 9 criterios principales cada uno dividido en varios subcriterios (en un total de 32, cada uno lleva consigo una lista de áreas a abordar) divididos en dos categorías: Procesos o agentes facilitadores (criterios que relatan la forma en que una organización conduce sus procesos mediante acciones recogiendo una serie de sugerencias para acercarse a la excelencia en cada uno de ellos - medios - factores organizacionales) y Resultados (criterios que muestran lo que ha conseguido la organización y cómo lo está logrando). Los procesos facilitadores abarcan los cinco primeros criterios 1 a 5<sup>34</sup>. En cuanto los criterios de resultados, comprenden los cuatro restantes del 6 al 9<sup>35</sup>. El modelo se basa en una evaluación previa de cada uno de los criterios y subcriterios para, a partir de sus resultados, identificar los puntos fuertes y débiles de la organización y formalizar un plan de acciones que permita mejorar su excelencia.

---

<sup>34</sup> Los Agentes facilitadores, que evidencian lo que la organización hace y como lo hace, son: 1. Liderazgo; 2. Estrategia; 3. Personas; 4. Alianzas y recursos; y 5. Procesos, productos y servicios (EFQM, 2013a:22-25).

<sup>35</sup> Los Resultados, que evidencian lo que la organización logra y cómo lo logra, son: 6. Resultados en los clientes; 7. Resultados en las personas; 8. Resultados en la sociedad y 9. Resultados Clave (EFQM, 2013a:22-25).

La premiación es concedida en cuatro categorías: grandes empresas, sector privado y público o sin fines de lucros, y pequeñas y medianas empresas (pymes independientes y subsidiarias de grandes empresas), también en el sector privado o público o sin fines de lucro. Para cada una de las modalidades existen tres niveles de reconocimiento del premio: el premio europeo a la calidad (European Quality Award); galardones europeos a la calidad (European Quality Prize); y además, de las empresas premiadas, existe un número de finalistas que reciben un diploma (certificado acreditativo) y cuyos nombres también son publicados por la EFQM (Membrado Martínez, 2002:28-29). Además, cada uno de los criterios tiene un peso determinado en el modelo y debe ser evaluado conforme a una serie de subcriterios, de forma que facilita valorar qué áreas se están gestionando correctamente y en cuáles se puede mejorar en la organización. Al final de todo el proceso la empresa obtiene una puntuación entre 0 y 1000, representado el valor 1000 la excelencia completa.

El premio pone énfasis en la importancia que tiene la autoevaluación para presentar la candidatura (Ghobardian y Woo, 1996). Para aquellos que lo hace, recibirá un informe en el que constará información detallada acerca de sus puntos fuertes y débiles así como también la puntuación obtenida. Aunque la empresa decida no presentarse al premio, puede llevar a cabo ella misma la autoevaluación, basada en los criterios que constituyen el Modelo EFQM de excelencia. Como resultado, la empresa alcanzará sus fortalezas o puntos fuertes y áreas de mejora que serán aprovechados para identificar cuáles son los puntos en los que debe destinar más esfuerzos para lograr el objetivo final de la mejora continua de su gestión y sus efectos (Membrado Martínez, 2002).

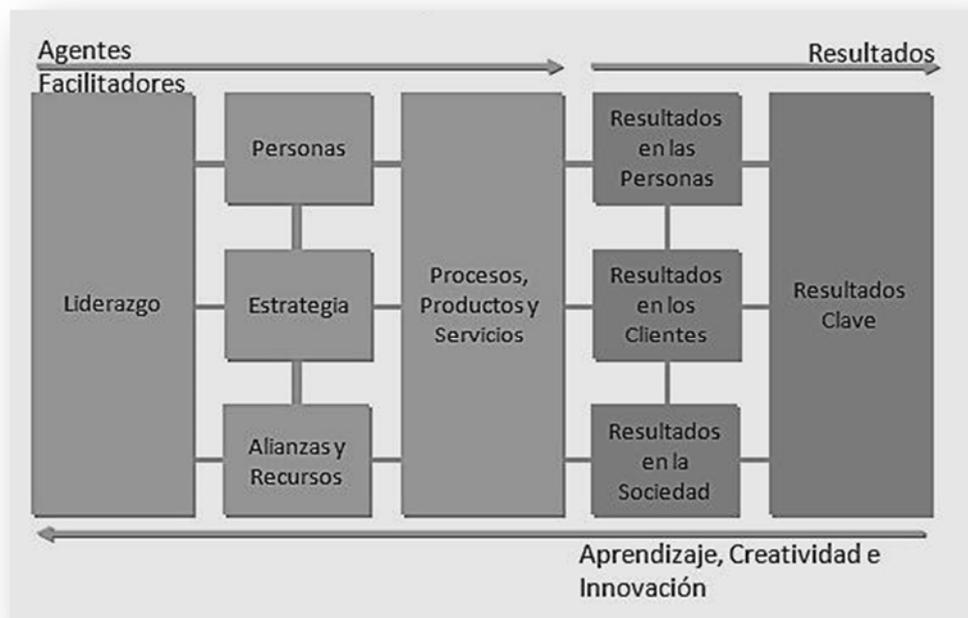
La autoevaluación implica obtener una puntuación respecto de los criterios del modelo, permitiendo a la organización compararse con otras empresas que hayan llevado a cabo el mismo proceso. Para Ghobardian y Woo (1996) la autoevaluación implica auditoria periódica y sistemática de los elementos y subelementos del modelo.

Con base en el Modelo EFQM, los procesos son medios por los cuales la empresa utiliza la valía de sus individuos para producir resultados. Dicho en otras palabras, los procesos y las personas son los agentes facilitadores que conducen a los resultados. Los resultados en los clientes, en las personas y en la sociedad, se consiguen por medio del liderazgo que a través de unos

procesos establecidos conduce una política y estrategia, gestiona unas personas, y se sirve de unos recursos y alianzas, llevando finalmente a la excelencia en los resultados clave de la organización (Membrado Martínez, 2002:33).

A continuación se puede observar la estructura del modelo EFQM, donde se encuentran los agentes facilitadores y los resultados. Las flechas enfatizan la naturaleza dinámica del modelo. La figura (ver figura 3) muestra la innovación, la creatividad y el aprendizaje organizacional para mejorar los agentes que a su vez llevan a la mejora de los resultados.

**Figura 3:** Estructura del Modelo EFQM de excelencia



**Fuente:** EFQM 2013b - Introducción al Modelo EFQM de Excelencia, p. 5. Disponible en: [https://www.clubexcelencia.org/sites/default/files/modelo\\_efqm\\_2013.pdf](https://www.clubexcelencia.org/sites/default/files/modelo_efqm_2013.pdf), Acceso en: agosto de 2014.

La EFQM plantea la autoevaluación como una forma para tornar su modelo operativo. De esta manera, la autoevaluación se concibe como un examen global, sistemático y habitual de las actividades y resultados de una organización comparadas con el modelo de excelencia sugerido. En consecuencia, las organizaciones pueden comprender sus puntos fuertes y débiles, las áreas de mejora y diseñar y anticipar un conjunto de acciones de mejora planificadas así como el seguimiento del proceso planteado.

Para que el modelo EFQM pueda funcionar es necesario presentar el esquema lógico REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión) utilizado para evaluación de las solicitudes del Premio. Es una herramienta de gestión sencilla que puede ser aplicado de diversas maneras para ayudar a impulsar la mejora continua: la evaluación de la madurez de los planteamientos que haya implementado; la evaluación de la excelencia de los resultados obtenidos; y ayudar a estructurar los proyectos de mejora. Además, implica que, para cada área o criterio cubierto por el modelo, la empresa debe establecer objetivos como punto de partida, definir un plan de acción e implementar o desplegar de forma sistemática lo que ha sido planificado, valorar los resultados alcanzados, y tratar de aprender de sí misma y de lo que otros hacen para identificar información vital para la mejora (EFQM, 2013b). En otras palabras, la aplicación de la lógica REDER de forma plena y adecuada contribuye a asegurar que los procesos organizativos se vuelven más racionales, sistemáticos y orientados a propósitos concretos.

La lógica REDER indica cuatro pasos que resumen lo que una organización necesita realizar: Resultados; Enfoque; Despliegue; Evaluación y Revisión. Para tanto las organizaciones precisan determinar los resultados que se quieren alcanzar como parte de su estrategia; planificar y desarrollar un conjunto integrado de enfoques adecuados para obtener los resultados necesarios, tanto en el momento actual como en el futuro; desplegar los enfoques de manera sistemática para garantizar la aplicación; y evaluar y mejorar los enfoques desplegados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados obtenidos y las actividades en curso de aprendizaje y creatividad (EFQM, 2013b:8).

#### **1.3.2.5. El Modelo de excelencia de gestión Brasileño - MEG**

Con la apertura de la economía brasileña en los años 90, algunos empresarios manifestaron la necesidad de adoptar normas internacionales para guiar, evaluar y reconocer la gestión, en busca de más calidad y competitividad. Introducida en octubre de 1991, la FNQ (Fundación Nacional de la Calidad)<sup>36</sup> es una organización sin fines de lucro, creada por un grupo

---

<sup>36</sup> Traducción nuestra.

formado por representantes de 39 organizaciones públicas y privadas establecidas en São Paulo para administrar el Premio Nacional de Calidad (PNQ) y las actividades derivadas del proceso de premiación, en todo el territorio nacional. Tiene como misión, alentar y apoyar las organizaciones para el desarrollo y la evolución de su gestión, mediante la difusión de Fundamentos y Criterios de Excelencia, para que se tornen sostenibles, de cooperación y generen de valor para la sociedad (FNQ, 2011b).

La Fundación Nacional de la Calidad (FNQ) se basa en el Modelo de Excelencia en Gestión (MEG), una metodología de evaluación, autoevaluación y reconocimiento de las buenas prácticas de gestión. Debido a su flexibilidad y sobre todo por la no prescripción de herramientas y prácticas propias de gestión, puede ser útil para la evaluación, el diagnóstico y el desarrollo de sistemas de gestión de cualquier tipo de organización. El modelo está dividido en tres categorías según el nivel de madurez de gestión de la organización: Criterios de Excelencia (se aplica a las organizaciones que ya cuentan con un modelo de gestión bien estructurada - avanzado), Criterios hacia la excelencia (aplicada a las organizaciones que ya han implementado un programa para mejorar la gestión - intermediario) y Compromiso con la excelencia (aplicada a las organizaciones que se encuentran en las primeras etapas de la implementación de un programa para mejorar la gestión - inicial). Las tres categorías usan el modelo de excelencia para autoevaluarse, obtener un diagnóstico de la gestión e imponer mejoras en la implementación de prácticas de gestión con el propósito de llegar a la excelencia. Además, está estructurado en trece fundamentos<sup>37</sup> y ocho criterios<sup>38</sup>, el modelo define una

---

<sup>37</sup> Los Fundamentos de la Excelencia se expresan en las características tangibles, medibles de forma cuantitativa o cualitativa a través de requisitos presentes en las preguntas formuladas y solicitudes de información específica. Estos, a su vez, se agrupan en elementos de cada uno de los ocho criterios mencionados. El objetivo de esta distribución es facilitar la comprensión de los contenidos relacionados considerado en el Modelo y reproducir, lógicamente, la conducción de temas clave de una organización (FNQ, 2010:18).

<sup>38</sup> Se utilizan en los procesos de evaluación externa por los examinadores de todo el país en docenas de premios regionales y sectoriales, que reconocen y valoran la calidad de la gestión de las organizaciones solicitantes. En particular, los Criterios de excelencia se utilizan anualmente en la evaluación de los candidatos para el Premio Nacional de Calidad, que es el máximo reconocimiento a la Excelencia en la Gestión en Brasil. Otra herramienta que puede ser utilizada es el software e-MEG diagnóstico para saber en cual etapa de gestión se encuentra la organización (inicial, intermediario o avanzado). La clasificación indica cuál de los tres sistemas de autoevaluación la organización debe utilizar (los criterios son adecuados para la implementación). O sea, la autoevaluación es la etapa siguiente donde se puede utilizar la herramienta e-MEG autoevaluación para que la organización conozca con mayor profundidad sus puntos débiles y fuertes para saber qué camino seguir de forma a mejorar continuamente (FNQ, 2011a:17).

base teórica y práctica para la búsqueda de la excelencia dentro de los principios modernos de la identidad corporativa y situación actual del mercado (FNQ, 2010).

Los trece fundamentos expresan conceptos reconocidos internacionalmente y se traducen en procesos gerenciales (práctica) o factores de desempeño que son encontrados en organizaciones de clase mundial que buscan, de forma constante, mejorarse y adaptarse a los cambios globales. Los fundamentos en que se basan los criterios son: pensamiento sistémico, actuación en red, el aprendizaje organizacional, innovación, agilidad, liderazgo transformador, visión hacia el futuro, el conocimiento de los clientes y mercados, la responsabilidad social, la valoración de las personas y la cultura; decisiones orientadas, los procesos de orientación, generación de valor. Además el MEG es diseñado en base a los fundamentos de la excelencia, que consta de ocho criterios: liderazgo, estrategias y planes, clientes, sociedad, información y conocimiento, personas, procesos y resultados (FNQ, 2010; 2013).

Según el FNQ (2010:4) el Modelo de Excelencia en Gestión (MEG), que se derivan de estos criterios, debido a su flexibilidad y simplicidad del lenguaje, y sobre todo por la no prescripción de herramientas y prácticas propias de gestión, puede ser útil para la evaluación, el diagnóstico y el desarrollo de la gestión de cualquier tipo de sistema de organización. Ya sea en público o privado, con o sin fines de lucro, ya sean pequeñas, medianas o grandes.

El Modelo de Excelencia en Gestión (MEG) no es prescriptivo cuanto a las herramientas, la estructura o la forma de gestionar el negocio. Él estimula que la organización quede atenta a las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, y utilice estas informaciones para la formular su planificación estratégica y desdoblamientos.

El premio es realizado anualmente y reconoce las organizaciones referencias en excelencia de la gestión en Brasil. El proceso visa estimular el desarrollo del país, promover la mejora de la calidad de la gestión, el aumento de la competitividad de las organizaciones y la divulgación de prácticas de gestión con vistas al benchmarking. El premio adopta tres formas de reconocimiento por la excelencia en la gestión de las organizaciones con sede en Brasil: ser Premiada; Finalista o Destacado por criterio. En caso de ser

Premiada, la organización será reconocida por la Excelencia en la Gestión e integrada en el selecto grupo de organizaciones de clase mundial, es decir, es una empresa líder en su sector, considerado entre los mejores de la gestión organizacional y constantemente tratar de mejorarse a sí mismos y adaptarse a los cambios. La organización también se ha comprometido a hacer de su modelo o prácticas de gestión como ejemplos en la salvaguardia de los aspectos confidenciales. Gana así el respeto de la sociedad y una fuerte difusión de su imagen y marca. El listado de las empresas reconocidas por la PNQ se efectúa después del proceso de evaluación cuidadosa, que dura unos cuatro meses.

El FNQ (2011a:50-51) informa que el sistema de puntuación visa determinar la etapa de madurez<sup>39</sup> de la gestión de la organizacional en las dimensiones procesos gerenciales y resultados gerenciales. La dimensión de procesos gerenciales son evaluados los factores: enfoque, aplicación, aprendizaje e integración (solicitan informaciones relacionadas al sistema de gestión organizacional, sin prescribir prácticas, métodos de trabajo o herramientas). En la dimensión resultados organizaciones, son evaluados los factores relevancia, tendencia y nivel actual (solicitan la presentación de los resultados, informaciones comparativas y esclarecimientos sobre tendencias casuales o niveles reales adversos).

El premio (PNQ) considera cuatro dimensiones: enfoque, aplicación, aprendizaje e integración. Los criterios, desarrollados a partir de las categorías del premio americano Malcolm Baldrige Quality Award, para la excelencia en la gestión organizacional (no prescriptivo), son base del premio nacional de la calidad. Poseen 8 criterios (subdivididos en 23 subcriterios de evaluación): abordaje por procesos; agilidad; aprendizaje organizacional; centrarse en el cliente y mercado; gestión basada en hechos; innovación; liderazgo y constancia del propósito; orientación a resultados; responsabilidad social; y visión del futuro y visión sistemática (Lélis, 2012:222).

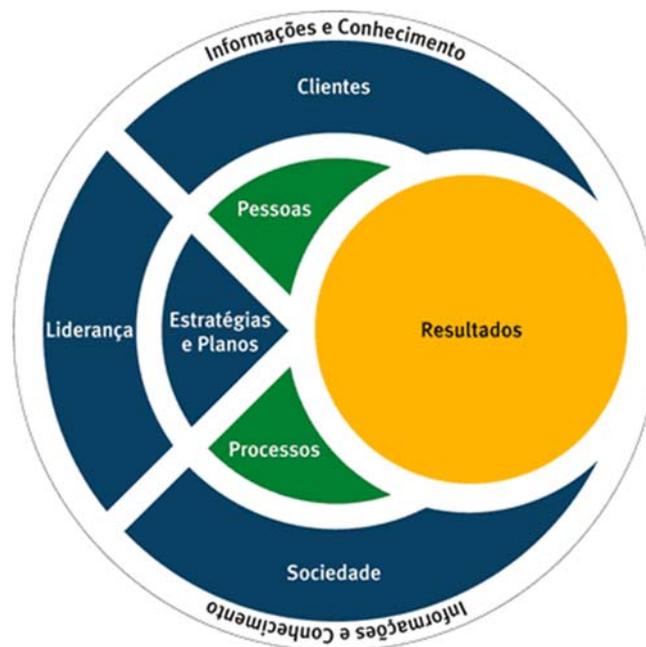
La estructura abajo simboliza la organización considerada como un sistema orgánico y adaptable, que hace interacción con el entorno externo; o

---

<sup>39</sup> El camino hacia la excelencia presenta momentos relevantes que definen las etapas de madurez del sistema de gestión de la organización. Las etapas son: Premio MPE; Compromiso con la excelencia (iniciantes – hasta 250 puntos); Rumo a la excelencia (intermediario – hasta 500 puntos) y Excelencia (avanzado – hasta 1000 puntos) (FNQ, 2009:6 y 7).

sea, los componentes del modelo, inmersos en el entorno de informaciones y conocimientos, encuentran se relacionados y se vuelven para la generación de resultados (FNQ, 2010, 2013). También estimula a la alineación, la integración, el intercambio y la orientación en toda la organización para que actúe con excelencia en la cadena de valor y produce resultados a todas las partes interesadas. Siendo una traducción de los fundamentos, los criterios estimulan la organización a responder de una manera ágil, innovadora y enérgica a los desafíos planteados por el escenario de negocios. Para que sea posible mensurar cada criterio, los fundamentos de excelencia son expresos en características tangibles, llamados de requisitos, en que cada agrupamiento de requisitos forma los criterios presentados. Según el FNQ (2010:19-21), el modelo MEG fue constituido teniendo como referencia el ciclo PDCL (planear, ejecutar, verificar y aprender), donde los criterios liderazgo, estrategias y planes, clientes y sociedad representan la etapa de planificación del ciclo PDCL; el criterio personas y procesos, la etapa de ejecución; el criterio resultados, la etapa de verificación y, por fin; el criterio informaciones y conocimiento, la etapa de aprendizaje (*feedback* del sistema).

**Figura 4:** Visión sistémica del Modelo de Excelencia en Gestión (MEG)



**Fuente:** Modelo de excelencia da Gestão. Disponible en: <http://www2.fnq.org.br/espanol/modelo-de-excelencia-da-gestao> Acceso agosto de 2014.

Hay también el Premio MPE Brasil (Premio de competitividad del micro y pequeña empresa), que constituye el reconocimiento estatal y nacional para el micro y pequeñas empresas que promueven el aumento a la calidad, de la productividad y de la competitividad por la difusión de los conceptos y prácticas de gestión. El MPE Brasil (2013a) se lleva a cabo en colaboración entre el SEBRAE - Servicio de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas, el Movimiento Brasil Competitivo (MBC), Gerdau y la Fundación Nacional de la Calidad (FNQ). Tiene como misión, promover el incremento de la calidad, la productividad y la competitividad de los micros y pequeñas empresas (MPEs), transmitiendo los conceptos y prácticas de gestión, a través de un proceso de reconocimiento (MPE Brasil, 2013a). Está basado en la autoevaluación realizada de forma gratuita y online por la empresa interesada. Así, cuando la empresa llena el cuestionario de autoevaluación asistida recibe una devolutiva automática que fornece subsidios para la mejora de la gestión de la organización mediante las oportunidades de mejora identificadas. Es el primer paso para hacer un diagnóstico del estado actual de la gestión de la empresa y para la candidatura del premio MPE Brasil (reconocimiento anual, en nivel estatal y nacional). El cuestionario de autoevaluación del MPE Brasil (2013a) está dividido en cuatro segmentos: gestión de la empresa (37 cuestiones); características del comportamiento emprendedor (con 30 preguntas al dirigente de la empresa, esta etapa es apenas obligatorio para las empresas seleccionadas a la etapa de visitación); prácticas de responsabilidad social (opcional); y destaque o prácticas en innovación (opcional) (FNQ, 2011a:12)<sup>40</sup>. Apenas aquellas empresas que obtener mejores puntuaciones es decir, se destacaren en sus prácticas de gestión, en el comportamiento emprendedor de empresario, y en las buenas prácticas en responsabilidad social e innovación, serán visitas por los evaluadores voluntarios que irán emitir un informe de evaluación.

La adopción del Modelo de Excelencia en la Gestión (MEG) hace la empresa para obtener: mejoras en los procesos y productos; centrarse en los resultados; aumento de la productividad y, en consecuencia, su competitividad; aumentar la credibilidad de la empresa y el reconocimiento público; una mayor

---

<sup>40</sup> Para más informaciones sobre el cuestionario de autoevaluación, véase FNQ (2011a:12-66).

flexibilidad a los cambios; más capaces de lograr y mantener un mejor rendimiento; identificar las fortalezas y oportunidades de mejora; permite un diagnóstico objetivo y la medida del grado de madurez de la gestión; promoción de cooperación interna; y mayor intercambio de información (MPE Brasil, 2013b:10).

Según el artículo 6 del Reglamento de la MPE (2013b:3) Brasil las categorías para el reconocimiento son: agronegocios; comercialización (incluyendo farmacias); industria; servicios de educación; servicios de salud; los servicios de tecnologías de la Información y la comunicación - el desarrollo, el despliegue y la gestión de software; service Desk - bares, restaurantes, hoteles, hostales, agencias de viajes, transporte turístico; otros Servicios - empresas de servicios que no encajan en las categorías anteriores de los servicios.

Los beneficios del premio MPE Brasil (2013b) son, entre otros: quién responde el cuestionario recibe un Informe de autoevaluación con las fortalezas, oportunidades de mejora y puntuación; el reconocimiento como una empresa con un sistema de gestión alineado con los principios de excelencia (en caso de premiación); se fuera premiada, puede utilizar la marca del premio como instrumento de comunicación; si ganar a nivel estatal la empresa participa en un acto de reconocimiento nacional y participación en el Seminario para las MYPE en Brasilia; participación en seminarios de excelencia celebradas en su estado; y los ganadores nacionales reciben capacitación en materia de gestión de la estrategia empresarial, la metodología del *Balanced Scorecard*.

El proceso de evaluación de la etapa **estatal**, será realizada por medio del cuestionario de autoevaluación que hace un análisis de las dimensiones de gestión empresarial (es obligatoria y tiene con base en el modelo de excelencia en gestión – FNQ), emprendedurismo (es obligatoria apenas para las organizaciones visitadas donde será evaluado la actitud emprendedora del empresario a partir de atributos y características individuales validadas internacionalmente), destaque de buenas prácticas de responsabilidad social y destaque de innovación (es opcional, donde será evaluada las prácticas de responsabilidad o innovación en que la organización tenga destaque). Después del cuestionario, viene la clasificación para la visita, la propia visita, la selección

de los finalistas, la selección de los vencedores, y la premiación. La evaluación estatal se llevará a cabo por el comité técnico, los jueces y evaluadores estatales. El proceso de evaluación **nacional**<sup>41</sup> será realizado por el análisis del cuestionario de autoevaluación y por el informe de evaluación de la etapa estatal, con los comentarios del evaluador sobre los puntos fuertes y las oportunidades de mejora en la gestión de la empresa. Este proceso pasa por las siguientes etapas: análisis de la documentación; visitas; selección de las finalistas; selección de las vencedoras; y la premiación. Las empresas ganadoras van recibir: trofeo; certificado de reconocimiento; informe de evaluación de las fortalezas y oportunidades de mejora; el derecho a utilizar el sello de la victoria con la identificación del ciclo que fue ganador; la participación en el Reconocimiento nacional en Brasilia; y la participación en la misión técnica nacional. La evaluación nacional se llevará a cabo por el comité técnico y los jueces (MPE Brasil, 2013a:9-10).

#### **1.4. La madurez en la gestión de la calidad**

La literatura actual dispone de un gran número de modelos de madurez introducidos en una serie de campos de conocimiento específicos, como ejemplo, gestión de información, ingeniería de software, gestión de proyectos, y gestión de conocimiento. Para Wendler (2012) esta creciente diversidad hace el campo de estudio de los modelos de madurez cada vez más confuso, siendo necesario analizarlo y estructurarlo, ya que no hay consenso en su creación lo que dificulta la elección de modelos que pueden ser aplicados por las organizaciones en la práctica.

En general, fue observado con base en la revisión de literatura sobre modelos de madurez de gestión de calidad que hay por lo menos dos tipos de estudios que suelen diferenciarse cuanto a la estructura, aplicación y objetos evaluados. El primero tipo, que posee pocos estudios disponibles, son modelos que presentan un conjunto de niveles o etapas bien definidas y estructuradas de madurez, normalmente el objeto examinado (organización) es descrito de forma simplificada, son diseñados en matrices o cuadros, siguen una perspectiva de desempeño (mejora deseada) (como ejemplo de modelo,

---

<sup>41</sup> Participan de la etapa nacional las empresas vencedoras en la etapa estatal (MPE Brasil, 2013a:10).

Crosby, 1987); el segundo, los más encontrados en la literatura, el término “modelos de madurez” no es utilizado y pasan a ser identificados como instrumentos de medición o evaluación, presentan los factores que influyen en el éxito de la gestión de calidad, validan los modelos existentes y miden o no el potencial de desempeño, la mayoría a través de revisión bibliográfica, también hacen comparaciones entre los modelos revisados, ausencia de modelo ordenado y estructurado, utilización de muchas análisis estadísticas, y, en su mayoría, suelen ser empíricos (como ejemplo, Ahire *et al.*, 1996). De acuerdo con Samson y Terziovisk (1999), para este segundo tipo, explican “qué funciona o cómo funciona”, pero no como utilizarlo y tampoco hay un acuerdo claro en cuanto a los verdaderos factores de TQM. Sun y Cheng (2002) llaman este segundo grupo de “bloques de construcción”, pero tampoco hay una estructura con etapas definidas.

Wendler (2012) hizo una estructura de los temas de investigación sobre modelos de madurez, a través de la revisión de literatura (237 artículos), en su mayoría dominado por el desarrollo de software e ingeniería de software, e identificó 4 (cuatro) áreas temáticas con base en el objeto de investigación: desarrollo; aplicación; validación; y meta-análisis. Así, con base en las áreas identificadas por el autor, podemos decir que de los modelos de madurez en gestión de calidad elegidos para nuestra tesis, están ubicados en el área de desarrollo, ya que diseña modelos o descripciones; desarrolla o construye una nueva madurez o introduce un nuevo modelo; los demás modelos estudiados, suelen estar en el área de validación; ya que validan modelos de madurez existentes; incluye estudios empíricos; validez conceptual; y comparaciones de modelos o simulaciones. Sin embargo, de acuerdo con Wendler (2012: 1318-1319) el modelo tradicional de madurez es una serie estructurada de elementos que presentan una progresión jerárquica y detallan las características de los procesos eficaces en distintas etapas de desarrollo, donde proponen zonas de demarcación entre las etapas y métodos de evolución de una etapa a otra; varían en función de la aplicación y el propósito; deben tener un estado final de madurez de forma que ningún avance adicional es posible; muestran los potenciales originados de un mayor nivel de madurez y el usuario puede decidir si es conveniente proceder a la siguiente etapa. Además afirman que los modelos exhiben una ruta de progreso, pero que las etapas o niveles están

centrados en las posibles mejoras que suelen ser producidas al largo del movimiento. Los niveles miden la integridad de las organizaciones analizadas a través de distintos grupos de criterios, en su mayoría multidimensionales.

Con base en el expuesto, seguimos la idea de Wendler (2012) y Fedouaki *et al.* (2013) al afirmaren que un modelo de madurez describe el desarrollo de una organización con el tiempo, donde cada una se desarrolla hasta alcanzar la perfección; es decir, hasta el nivel más alto. De esta forma, los modelos que no están de acuerdo con la definición de madurez no deberían ser válidos, ya que apenas presenta una visión de la técnica y no de un modelo que pueda ser utilizado en la práctica por las organizaciones (ya que no informa “cómo” hacerlo). Además, no define etapas, no hay una estructura desarrollada que apunte el progreso de la organización hacia la calidad. No obstante, es un marco para evaluar y comparar sus propias prácticas de calidad que contribuyen a la literatura con informaciones relevantes sobre los resultados encontrados. Por fin, cada modelo de madurez debe ser adecuado a su contexto y su propósito de investigación, ya que cada organización tiene una forma de aplicar la calidad, lo que podría dificultar la construcción de una estructura completa. De acuerdo con Tarí *et al.* (2007:484) estos estudios han creado un instrumento válido y fiable para identificar factores críticos de TQM y medir la gestión de calidad, al mismo tiempo permite su utilización como una herramienta de evaluación, de forma que pueden ayudar los investigadores y directivos a tomar decisiones relacionadas con la gestión de calidad.

De forma general, los modelos de madurez surgieron debido a las iniciativas vinculadas a la gestión de calidad y las mejoras de procesos que influenciaron en la ampliación del uso, por las organizaciones, de una gran cantidad de estándares, métodos, técnicas, modelos, normativas y guías. De acuerdo con Dale *et al.* (2007) las organizaciones adoptan y se comprometen con la TQM a través de una variedad de formas, sin embargo hay muchas barreras para las iniciativas hacia la TQM.

Los modelos de madurez constituyen una evolución de los métodos para gestionar la calidad de una organización, estableciendo y mejorando los procesos, su forma de operar, de manera a tornarlos más competitivos y

sostenibles<sup>42</sup> a largo plazo. No obstante muchas organizaciones se sienten perdidas porque no saben qué y cómo hacer para mejorar sus procesos (Sturkenboom *et al.*, 2001). También hay muy poca información teórica sobre los instrumentos de evaluación y diagnóstico existentes. Este hecho conduce a menudo a la alta dirección no tener los conocimientos relacionados con la aplicación del concepto de gestión por niveles de madurez para la gestión de calidad (Patti *et al.*, 2001) y, asimismo, segundo Sturkenboom *et al.* (2001) para algunas empresas son vistos como demasiado confuso y complicado. La mayoría de las organizaciones va a encontrar problemas y dificultades en la introducción y desarrollo de la TQM, así que con la utilización de modelos de madurez esas organizaciones pueden comparar su posición actual y evaluar su desempeño interno.

Además, Tarí y Sabater (2004) apuntan que el uso de herramientas y técnicas es necesario para el proceso de mejora de calidad y es un componente importante de la madurez de TQM, apoyo a la mejora de los niveles y resultados. Los autores aún afirman que la situación particular de cada organización en cada momento demanda determinadas herramientas. Heras *et al.* (2009:28) corrobora diciendo que organizaciones en sus primeros momentos de aplicación de sistemas de gestión de calidad, van a utilizar herramientas más sencillas, que no requieran de un conocimiento técnico más elevado. Mientras que una misma organización, en un estadio superior en su progreso hacia la TQM empleará otras herramientas más avanzadas.

Es posible observar un número creciente de trabajos que se dedicaron a investigar y/o desarrollar técnicas para evaluar el nivel de madurez en la gestión de calidad (como ejemplo, Ahire *et al.*, 1996; Álvarez García *et al.*, 2012; Balbastre y Moreno-Luzón, 2003; Conca *et al.*, 2004; Dale *et al.*, 2007; Dale y Smith, 1997; Flynn *et al.*, 1994; Fok *et al.*, 2001; Gerolamo *et al.*, 2014; Lascelles y Dale, 1991; Li *et al.*, 2002; Maier *et al.*, 2012; Patti *et al.*, 2001; Sohail y Hoong, 2003; Van der Wiele y Brown, 2002).

De acuerdo con Maier *et al.* (2012) el modelo de madurez suele ser aplicado en organizaciones de cualquier sector y son utilizados por ellas de

---

<sup>42</sup> El éxito sostenido de una organización se puede lograr mediante una gestión eficaz, la toma de conciencia del entorno, el aprendizaje y la aplicación apropiada de mejoras, innovaciones o ambas (ISO 9004, 2009: vi).

formas distintas; como una herramienta de evaluación autónoma o como un subconjunto de una iniciativa de mejora más amplia (herramienta de mejora<sup>43</sup>). Para Andersen y Jessen (2003) la madurez es en sí medida a lo largo de tres dimensiones, que son: el conocimiento (la capacidad de realizar actividades distintas), las actitudes (voluntad de realizarlas) y acciones (cómo hacerlas). Considerase la madurez como un plan que guía la organización en la implementación de buenas prácticas de gestión, presentando una escala con distintos pasos que son descritos desde un nivel inicial hasta un nivel de excelencia, es decir, procesos inmaduros y débiles hasta los más maduros y formales, de forma a evaluar la situación real de desarrollo de una organización (donde están) y, así, diseñar estrategias de mejora e identificar las áreas en que la organización necesita de más avance (qué procesos necesitan) y atención buscando soluciones para mejora.

El modelo de madurez, en general, incluye una sucesión de niveles o etapas que forman un camino lógico de un estado inicial para madurez (Becker *et al.*, 2009). Para cada nivel de madurez, un modelo define factores, áreas o actividades clave de mejoras para ser evaluados y herramientas apropiadas que la organización pueda utilizar para subir al nivel siguiente de madurez (Fedouaki *et al.*, 2013) permitiendo una mejora incremental en su desempeño (Cuenca *et al.*, 2013). También ofrece un texto descriptivo de los rasgos característicos de desempeño (Maier *et al.*, 2012), con una mayor complejidad a cada nivel. Para Maier *et al.* (2012) facilita la visión de donde la organización esta, su situación actual y competitiva, y cuanto le falta para alcanzar las mejores prácticas. Es decir, una vez que la organización reconoce y determina en qué nivel de madurez se encuentra, puede definir un plan de mejora (punto de partida), para la optimización de los procesos y el logro de objetivos, utilizando soluciones (los factores clave y las herramientas) adecuadas (Fedouaki *et al.*, 2013). Andersen y Jessen (2003) señalan que la madurez quizá es más subjetiva que objetiva. Además señalan que en el mundo real no se encuentra la madurez completa de una organización; nadie alcanzó el estado de máximo desarrollo y nadie lo hará. Así, tiene sentido hablar de

---

<sup>43</sup> Define mejora continua como un conjunto de cambios de comportamiento que establecen rutinas de innovación en la empresa, y se presenta un modelo de referencia para la evaluación de los avances en la evolución de dicha capacidad (Bessant *et al.*, 2001:67).

grados de madurez y hacer esfuerzos para estar, en cada nivel, mejor que en el anterior.

Wendler (2012) afirma que los efectos de los modelos de madurez crean beneficios ventajosos como: crear una conciencia de los aspectos analizados (como ejemplo, su estado, potencialidades, importancia, necesidades, complejidad); servir como marco de referencia para implantar un enfoque sistemático y orientado a la mejora; garantizar una cierta calidad; evitar errores; y evaluar las propias capacidades en términos de comparación.

A seguir presentaremos un marco teórico, referente a los modelos de madurez en gestión de calidad, en el que son abordados las investigaciones más comentados, discutidos y estudiados en el área de calidad. Nuestra intención no es profundizar el tema modelos de madurez en gestión de calidad, sino que mostrar los modelos disponibles en la literatura, elegir y explorar aquello que mejor se adecua a nuestra investigación.

El primer modelo de madurez de calidad fue propuesto por Crosby en 1979, con su libro "*Quality is free*" (la calidad no cuesta representa que un programa de calidad puede ahorrar a una empresa más dinero de lo que cuesta poner en práctica; rentabilidad se obtiene mejor mediante la disminución del coste de la mala calidad y la prevención de fallas; y ahorro de costes envuelve la prevención, evaluación y costes de defectos), donde presento una herramienta sencilla para el análisis y la medición, llamada de "*Quality Management Maturity Grid*" (QMMG), que tenía el objetivo de mostrar en qué nivel la organización se encontraba, su estado de desarrollo en relación a la gestión de calidad. Su modelo fue dividido en 5 (cinco) etapas de madurez y 6 (seis) categorías de medición (actitud y comprensión de la dirección; situación organizacional de la calidad; manejo de los problemas; costes de la calidad como % de las ventas; acciones para la mejora de calidad; resumen de la postura de la organización con respecto a la calidad), de forma subjetiva, que muestran las relaciones de experiencia y prácticas por las que hay que pasar para completar el cuadro.

El cuadro dibujado por Crosby (1987) describe las etapas con base en el comportamiento propio de cada nivel: la incertidumbre, el despertar; la ilustración; la sabiduría; y la certeza. Crosby (1987:38-39) describió las etapas con base en el comportamiento propio de cada nivel: la incertidumbre, el

despertar; la ilustración; la sabiduría; y la certeza. De forma resumida, presentaremos los niveles a seguir.

1. **Incertidumbre:** es considerada confusa y sin compromisos; la calidad está lejos de ser reconocida por los directivos como una de las más importantes herramientas de gestión que les pueda atribuir una ventaja.
2. **Despertar:** la empresa comienza a reconocer la importancia de la calidad, pero le concede un papel secundario (no invierte dinero o tiempo necesario).
3. **Ilustración:** la calidad comienza a ser entendida y considerada desde una óptica de trabajo (elevada a un nivel funcional) posibilitando grandes avances en el sistema y solución de los problemas; se establece comunicación para la acción correctiva; hay una equipo de trabajo formada por empleados de departamentos distintos.
4. **Sabiduría:** declara un especial énfasis a la prevención de defectos (hace parte de la rutina); hay una mayor participación por parte de la alta dirección; la calidad de los éxitos conquistados son reconocidos por los empleados y directivos; todas las funciones están abiertas a sugerencias y mejoras.
5. **Certeza:** la gestión de calidad es parte esencial del sistema de la organización; la dirección actúa a través de la prevención y los problemas casi no existen; la actividad de mejora es normal y continua.

Este modelo es ventajoso para comparar la situación de distintas organizaciones y, también fornece una fuente continua de orientación sobre el siguiente paso a dar.

El trabajo de Bradi *et al.* (1995) a través de un estudio empírico prueba su instrumento de medidas, válidas y fiables, operativas de 8 factores críticos de gestión de calidad, identificados a través de revisión de la literatura, en una unidad de negocio de cada empresa (servicio y manufactura) de los Emiratos Árabes Unidos mediante recogida de entrevistas y 424 encuestas con directores generales y gerentes de calidad. También examinaron el nivel de las prácticas de los factores de gestión y sugiere que un mejor uso del modelo se logra cuando utilizado en conjunto con otros instrumentos que miden la satisfacción del cliente.

Los factores críticos identificados fueron: el papel de la alta dirección de división y política de calidad; el papel del departamento de calidad; la formación; el diseño de productos y servicios; gestión de calidad de los proveedores; los procedimientos de gestión y operación del proceso; los datos de calidad y la elaboración de informes; y relaciones con los empleados. Los participantes evaluaron el grado de la práctica de calidad en su unidad de negocio por ranking para cada elemento una escala de 5 puntos.

Los estudios muestran que nivel de práctica de algunos factores de gestión de calidad tienen calificaciones muy bajas, en comparación entre empresas de servicios y de manufactura: concientización de la alta dirección sobre mejoras en la calidad como una forma de aumentar el beneficio; coordinación entre el departamento de calidad y otros departamentos; formación básica y en técnicas estadísticas avanzadas; uso de técnicas de muestreo de control estadístico de calidad; visualización de datos de calidad en los puestos de trabajo; claridad de las especificaciones de producto y/o servicio como procedimientos; realización de contratos a largo plazo con los proveedores; fomentar la automatización en el proceso; hacer uso eficaz de los programas de participación de los empleados. Sin embargo, algunos factores presentaron mayores prácticas de calidad: aceptación de responsabilidad para la calidad; visibilidad y eficacia del departamento de calidad; compromiso de la división de alta dirección de formación relacionada con la calidad de los empleados a todos los empleados; conciencia para la calidad de construcción entre los empleados; coordinación entre los departamentos afectados en el proceso de desarrollo del producto y/o servicio; examen de las cuestiones de implementación/previsibilidad en el diseño del producto y/o servicio; fornecimiento regular durante el proceso y la inspección final y revisión; resolver los problemas de forma eficaz por los supervisores (Bradi *et al.*, 1995:45 y 48). Los resultados indicaron que los niveles de la práctica de los factores de gestión de la calidad son sistemáticamente inferiores para las empresas de servicios en comparación con las empresas manufactureras.

Por fin, el instrumento es de fácil entendimiento, adecuadamente amplio (desde perspectiva internacional) y de fácil aplicación. Los directivos pueden utilizar el modelo para evaluar la percepción de gestión de calidad en su organización, además las medidas, usadas de forma periódica, ayudan a los

tomadores de decisiones a identificar las áreas de gestión de calidad que deben introducir mejoras y se puede hacer comparación de diferentes organizaciones, unidad de negocios o divisiones para ayudar a priorizar los esfuerzos de gestión de calidad.

Ahire *et al.* (1996) apunta una teoría subyacente que consiste en factores críticos interrelacionados que aseguran el éxito de una aplicación de gestión de calidad. Para tanto, identifica a través de la literatura empírica, probada y validada, 12 construcciones de estrategias integradas de gestión de calidad, utilizando una encuesta de 371 respuestas de diferentes plantas en una industria de piezas de automóvil estadounidenses, a través de un cuestionario aplicado con los gerentes, y centrado en apenas un código (SIC 3714) de productos y accesorios. Utilizaron las plantas, sólo con 100 o más empleados, como unidad de análisis. Tiene como objetivo principal contribuir para desarrollar una teoría de gestión de calidad con base en tres fases: Identificar las construcciones de las estrategias de gestión de calidad y desarrollar escalas de medición de estas construcciones; validar empíricamente las escalas a través de cuatro dimensiones (validez de contenido, convergente, discriminante y de criterio) y control unidimensional (análisis factorial utilizando LISREL 7) y análisis de fiabilidad; y realizar una investigación preliminar de las relaciones entre las estrategias de gestión de calidad. También hicieron comparaciones entre este y otros dos escalas de TQM (Saraph *et al.* - SBS y Flynn *et al.* - FSS, representan dos estudios con instrumentos de gestión)<sup>44</sup>.

Los constructos y sus elementos representativos fueron: compromiso de la dirección medido con escala de 6 ítems (1 - claridad de objetivos de calidad para la organización, 2 - importancia dada por la alta dirección para la calidad como una cuestión estratégica, 3 - importancia dada por la alta dirección para la gestión de calidad frente a los costos, 4 - importancia dada por la alta dirección para la calidad frente a programa de producción, 5 - asignación de recursos adecuados a los esfuerzos de mejora de la calidad, y 6 - la evaluación del desempeño de los directivos con base en la calidad); enfoque en el cliente medido con escala de 4 ítems (1 - alcance de *feedback* de encuestas de

---

<sup>44</sup> Saraph *et al.* (1989); Flynn *et al.* (1994).

satisfacción del cliente dado a los gerentes, 2 - disponibilidad de información sobre quejas de clientes a los gerentes, 3 - alcance de la utilización del *feedback* de clientes para mejorar la calidad del producto, y 4 - el enfoque general de los clientes en la gestión de la calidad). Y así sucesivamente para los 10 demás constructos: gestión de calidad de los proveedores, escala de 6 ítems; gestión de calidad del diseño, escala de 6 ítems; *benchmarking*, escala de 5 ítems; uso del control estadístico de proceso (SPC), escala de 4 ítems; uso de información de calidad interno, escala de 6 ítems; empoderamiento de los empleados, escala de 5 ítems; participación de los empleados, escala de 8 ítems; capacitación de los empleados, escala de 5 ítems; calidad del producto, escala de 6 ítems (siendo 2 relacionados a proceso); y el desempeño del proveedor, escala de 6 ítems (siendo 2 para medir el comportamiento del proveedor). Los ítems van a evaluar cada constructo y los constructos abarcan las actividades críticas consideradas por el Premio Malcolm Baldrige.

Como resultado, todas las correlaciones entre los constructos son positivas de modo que las estrategias de gestión de calidad se deben implementar de manera integral y no fragmentada. En la comparación realizada entre los instrumentos utilizados en otros estudios (SBS y FSS), afirman que este es más completo y tiene una mayor validez que el SBS y es más amplio e igualmente válido como el FSS. En algunas ocasiones este instrumento completa el instrumento FSS.

El modelo propuesto por Sturkenboom *et al.* (2001) fue aplicado en 4 (cuatro) Pymes holandesas, a través de una entrevista con sus representantes, y fueron basados en la combinación de dos dimensiones que son: los 5 (cinco) niveles de madurez y 3 (tres) principios claves de la calidad (orientación al cliente, participación y trabajo en equipo, y mejora continua). De la combinación de las dos dimensiones hizo un cuadro/matriz con 15 (quince) células, sin embargo específico cada principio clave en un cuadro/matriz, totalizando 3 (tres) cuadros, uno para cada principio elegido. Las cuestiones y actividades desarrolladas son mencionadas tanto en los niveles más bajos de madurez como en los más altos y el contenido descrito en términos de lo que debería ser hecho y cuáles las actividades, sin embargo algunas cuestiones suelen ser reemplazados por aquellos que están en niveles más altos de madurez. El modelo es utilizado para madurar sobre lo que ya está en su lugar en la

organización, y con eso visualizar cual será el próximo paso (Sturkenboom *et al.*, 2001: 237).

Los niveles fueron especificados como: la capacidad; la actividad; el proceso; el sistema; y la organización. De forma resumida, presentaremos los niveles a seguir.

1. **La capacidad:** no hay interés especial a los conceptos de calidad en la organización. La atención es centrada en el control de los recursos (financieros, humanos y técnicos) en la organización, de modo que puede ocurrir el proceso de transformación. La dirección posee una visión cortoplacista.
2. **La actividad:** así como los recursos son controlados, las actividades también son dirigidas, principalmente a través de los procedimientos y las reglas. La dirección aún se dedica a los procesos operacionales (apaga fuegos).
3. **El proceso:** la producción es la principal preocupación. El producto o servicio se sigue a través de la organización del diseño o de la aceptación de trabajo para las ventas. El control o las mediciones se llevan a cabo en el proceso básico, y los defectos son detectados al final de la línea de producción y también en el proceso.
4. **El sistema:** aquí, el foco en el proceso básico es ampliado hacia todas las actividades y procesos correspondidos con la fabricación de productos o la producción de servicios. Los procesos están vinculados entre sí y las interdependencias, comprendidas. La atención está centrada en gran medida en la prevención y la atención al cliente está bien desarrollada.
5. **La organización:** está dirigido a la construcción de relaciones (con los clientes, los proveedores, la sociedad y otras partes interesadas). En este nivel, las organizaciones comparten conocimiento y experiencia en sus relaciones con los demás, con el fin de optimizar los beneficios para todos los involucrados. La dirección está en gran medida enfocada en el desarrollo existente y la construcción de nuevas relaciones.

Sus resultados, en general, encontraron que el uso de los tres cuadros/matrices: la orientación al cliente, la participación y el trabajo en equipo

y la mejora continua, ayudan a llenar la distancia entre la posición actual de muchas Pymes y los más complejos modelos de la serie ISO 9000 o los modelos de excelencia empresarial de los premios a la calidad. Además, afirman que las Pymes que adoptan normas de la serie ISO 9000 optan por una ruptura minimalista; es decir, hacen lo que es necesario para obtener apenas el certificado de la norma. Ya los que adoptan los modelos de los premios de excelencia y desarrollan la autoevaluación, lo hacen para solicitar el premio o con la intención de medir su nivel de madurez de calidad. Los autores concluyeron que la aplicación de los premios y de un sistema formal de gestión de calidad es baja en este tipo de organización. Además, que los principios de calidad son practicados de manera informal (Sturkenboom *et al.*, 2001).

Patti *et al.* (2001) relata un estudio inicial para validar (identificar lo que funciona y cómo funciona) un instrumento breve y sencillo, utilizado tanto en organizaciones de servicios como de manufactura, que podría ser útil como herramienta para permitir el mejor conocimiento de la madurez QM (gestión de calidad). Además, que podría ser utilizado en conjunto con otros instrumentos de medición. Para tanto han utilizado encuestas mediante análisis factorial. Examinaron dos dimensiones: la percepción de los empleados sobre el uso de los programas de calidad por la organización y los informes de los empleados sobre su comprensión de las herramientas y técnicas específicas de gestión de calidad.

Para tanto, utilizo la siguiente metodología: primero desarrollaron su instrumento de madurez QM con base en los objetivos descritos en el párrafo anterior, aplicaron su instrumento juntamente con otro más antiguo (desarrollado por Saraph *et al.* - SBS) y previamente validado, y en seguida, evaluó su confiabilidad y validez. Utilizaron una muestra de 50 empleados (estudiantes de MBA), entre una variedad de empresas de servicios y manufactura en el Sur de los EUA.

El instrumento desarrollado consiste de cuatro partes. La primera parte trata con el uso del programa percibido y se pregunta a los encuestados si siete programas están en uso en la organización (ejemplo: Programa TQM), mediante una escala Likert (1 hasta 5). Las tres partes restantes tratan con la comprensión del encuestado e incluyen una sección que trata de siete herramientas de calidad tradicionalmente utilizadas (ejemplo: diagrama de

Pareto), una parte que incluye un conjunto adicional de herramientas de gestión y planificación más avanzada (ejemplo: diagrama de afinidad), y una parte final que pregunta si se comprenden 13 conceptos de calidad (ejemplo: ISO 9000 y 14000; benchmarking) mediante una escala Likert. En el instrumento, en la primera sesión había una pregunta (1 pregunta) sobre la cultura organizacional, específicamente sobre el clima, que consistía en una serie de elementos opuestos (ejemplo: el clima es abierto o cerrado) que deberían ser marcados en forma de escala. También, una pregunta (pregunta 6) sobre como el encuestado comprendía, de forma general, su organización. Por fin, la segunda sección del cuestionario consistía en el encuestado describir su trabajo (lo que gusta o disgusta).

Los resultados apuntaron que existe una relación significativa del factor general de uso QM con las dimensiones prácticas de Saraph *et al.* (SBS)<sup>45</sup>, así como a la puntuación total para el instrumento. Por fin, el instrumento madurez QM es potencialmente útil en un contexto de investigación donde ésta se obtiene información sobre una serie de variables, pero en el que el investigador tiene que tener una "instantánea" vista de la madurez QM de la organización. Cuanto más alta es la madurez del SGC de una empresa, mayor es la dinámica de la cultura organizacional; la autonomía concedida a cada empleado para la toma de decisiones y la asignación de responsabilidades; la comprensión de los empleados sobre el significado; y el uso de herramientas estadísticas y herramientas de calidad.

Van der Wiele y Brown (2002) estudiaron Pymes australianas con experiencia ISO 9000 (antes de 1994) durante 5 años, a través de un cuestionario enviado en finales de 1999 y encuesta. Tenían como objetivo examinar las relaciones entre las razones (internas o externas) para aplicar la ISO 9000 y certificación continua, con el impacto sobre el tipo de prácticas (capacitación, evolución del sistema, desarrollo personal, actividad de mejora, políticas del negocio y los costes de no calidad) de TQM que fueron adoptados después de la certificación, y que tipos de beneficios fueron encontrados en el desempeño del negocio. Es decir, el objetivo era ver si la adopción de la ISO 9000 había estimulado aún más la iniciativa de calidad en la organización.

---

<sup>45</sup> Saraph *et al.* (1989).

Utilizaron la análisis estadísticos, como ejemplo: análisis factorial; análisis de regresión jerárquica; y el tamaño de la organización como variables de control para identificar influencias específicas sobre las razones de la adopción de la norma.

Para tanto utilizó una tipología desarrollada en el trabajo de Brown y Van der Wiele (1996b) que destacaba cinco formas distintas de adopción de gestión de calidad en términos de ISO 9000 y TQM (ISO primero – dividido en tres subgrupos en función de presión externa; ISO y TQM simultáneamente; y TQM primero) por las organizaciones (basados en 16 razones) para implantar la calidad. Las cinco etapas fueron son: minimalistas; conversos; cometido; simultaneo y TQM primero. Cabe explicar que los tres primeros en general adoptan la ISO 9000 antes de la TQM.

1. **Minimalistas** (obligados a obtener la ISO, sin considerar la TQM): En general, apenas se preocupan con la obtención de un certificado ISO y es poco probable que adopte la TQM. Son forzados a certificarse, sea por políticas del gobierno o exigencia de los clientes. Por general, en esta categoría suele encontrar las pequeñas y medianas empresas.
2. **Conversos** (obligados a obtener la ISO, más tarde traslado a TQM): Aquí las organizaciones suelen ser temerosos acerca de la certificación ISO 9000, no tienen TQM y son impulsados a certificarse por factores externos, pero están en proceso de hacerlo descubrir resultados ventajosos, principalmente de naturaleza interna. La ISO 9000 puede ser utilizada como una oportunidad y como base para el desarrollo de un enfoque de TQM.
3. **Cometido** (ISO voluntaria, más tarde traslado a TQM): se busca la ISO 9000 voluntariamente y esto está siendo utilizado como una oportunidad y base para el desarrollo de un enfoque TQM. Está representado por las organizaciones que embarcan en la ISO 9000 por lo ven como un medio para mejorar las operaciones de negocio y la eficiencia en lugar de ser puramente impulsada por razones externas, o que consideran un primer paso esencial hacia la TQM.
4. **Simultanea ISO y TQM (integradora)**: Aquí se consideran que uno sin el otro no va a maximizar los beneficios y que la búsqueda de ISO

proporciona una medida más tangible, mensurable y externa de los sistemas de calidad, mientras que la TQM ofrece apoyo y orientación a la gestión, asegurando que la cultura de organización es benéfica para la mejora continua. El nivel 3, comprometido, como el descrito anteriormente, también puede encuadrarse en esta categoría (simultánea ISO y TQM) si embarcan en las normas ISO y TQM simultáneamente.

5. **TQM primero**, luego ISO: organizaciones que están inseridas dentro de este nivel normalmente han estado buscando la TQM bien antes (tres o más años) de la ISO. Posteriormente, se han puesto bajo presión para obtener la certificación ISO ya sea porque sus clientes están exigiendo, ellos están tratando de entrar en mercados en los que se requiere o que están esperando a sus proveedores a certificar. Puede considerar la solicitud de un premio de calidad reconocido, operar en mercados internacionales, partes de la organización pueden ser certificadas. En esta categoría suele encontrar organizaciones de gran tamaño, sean del sector público o privado.

La muestra utilizada en esta investigación estaba vinculada a la investigación anterior (Brown y Van der Wiele, 1996a) con 160 organizaciones (1994), así el tamaño de la muestra para la segunda encuesta (1999) fue menor debido a varios factores (como ejemplo, sólo los que responderán la encuesta inicial tenían el interés de hacer comparaciones en el tiempo o ni todos estaban disponibles). Apenas 30 organizaciones habían respondido la segunda encuesta. Los autores también hicieron una comparación entre los dos grupos de respuesta de 1994 y de 1999 utilizando la tipología ISO-TQM, y encontraron que de las 30 Pymes encuestadas, 18 se encontraban en el nivel minimalista. En 1996, de las 160 Pymes encuestadas, 79 estaban en este mismo nivel. Es decir, la proporción ha aumentado.

Los resultados de la investigación apuntaron: que la razón interna para aplicar la ISO 9000 proporcionaba más beneficios y estimulaba más actividades de seguimiento, después de la certificación, en relación con los conceptos más amplios de TQM; los principales desafíos para la iniciativa de la ISO 9000 fue la necesidad de apoyo y el compromiso de la gestión con la

iniciativa (como el más importante), además de la integración de ISO con otros sistemas y la obtención del compromiso de los empleados, por lo que es relevante para el trabajo diario y el tiempo que se le dedica; con relación a las prácticas de TQM en curso, las actividades de seguimiento implicaban en mejores resultados para la organización cuando tenían la participación de un consultor; cuando la responsabilidad por la TQM, es del equipo de gestión o del directivo medio, que no sean responsables por la calidad, promueve más formación como vía para la TQM; que las organizaciones si sentían frustradas por los clientes no se importaren con la certificación; y por fin, encontraron que muchas organizaciones habían mantenido un enfoque minimalista a la norma ISO 9000. Los beneficios encontrados fueron los costos directos de operación, consistencia organizativa y control de gestión. Concluyen que una posición minimalista tiende a sugerir que pocas empresas encontraron grandes beneficios con la experiencia de la norma ISO 9000.

Conca *et al.* (2004) desarrollan un modelo para identificar medidas para el cambio hacia una cultura de calidad y someter a prueba estas medidas de fiabilidad y validez a través de respuestas (cuestionario cerrado, preguntas abiertas y entrevista) de los responsables del área de calidad de 106 empresas certificadas ISO 9000 en España (Alicante). Para tanto, identificaron los factores críticos de gestión de calidad basados en la literatura (37 artículos agrupados en 8 factores y medido en escala de 1 “no implementado” a 7 “totalmente implementado”) y los facilitadores del modelo EFQM, desarrollaron una metodología, y compararon los resultados con el trabajo de otros investigadores. Los factores críticos basados en la literatura fueron: liderazgo (5 ítems, 1 eliminado), planificación de la calidad (6 ítems), gestión de los empleados (6 ítems, 1 eliminado), gestión de proveedores (3 ítems, 1 eliminado), enfoque en el cliente (3 ítems), gestión de procesos (4 ítems), mejora continua (5 ítems) y aprendizaje (5 ítems). Los facilitadores del modelo EFQM fueron: liderazgo, planificación y estrategia, gestión de los empleados, recursos, procesos, aprendizaje. Además incluyeron dos dimensiones (relacionada a la satisfacción del cliente y desempeño en TQM), ya que comprobarían que existía un vínculo entre la aplicación de un sistema de calidad y rendimiento de calidad. Con base en los estudios revisados, identificaron tres métodos y elegirán el primero por ser todos psicólogos y sus

instrumentos ampliamente aceptos (metodología desarrollada por ejemplo, Bradi *et al.*, 1995; Saraph *et al.*, 1989).

El resultado apunta una escala valida y fiable, después de eliminar el primer elemento en la medida de liderazgo (la alta dirección gestiona de forma activa el programa de calidad), el tercero elemento en la medida de gestión de proveedores (la gestión incita el uso de pocos proveedores e insiste en la calidad más que el precio), y el ultimo en la medida gestión de los empleados (de abajo hacia arriba, de arriba hacia abajo y la comunicación horizontal), proporcionando apoyo empírico para que los gerentes sepan que hacer para avanzar hacia la gestión de calidad total. Para los autores, la certificación ISO 9000 no es más que un paso hacia la TQM y para que los gestores avancen hacia la TQM, sus esfuerzos deben orientarse a la aplicación de las 10 medidas de TQM identificados que pueden llevar la organización a un desempeño satisfactorio.

Recomienda la aplicación de algunos factores con la utilización de los siguientes métodos: liderazgo (compromiso de la alta dirección, del consejo de calidad, actividades de mejora de apoyo, sistemas de sugerencias); planificación de la calidad (declaración de misión y visión, política de calidad, objetivos de calidad, plan de negocio, control y mejora de planes); comunicación (objetivos y estrategias que se comunican, trabajan información); entrenamiento (plan individual de formación, capacitación para los requisitos de trabajo, programas de formación); formación especializada (plan de formación especializada - técnicas estadísticas, rendimiento de los empleados y de evaluación de la satisfacción, reconocimiento y sistemas de recompensa); gestión de proveedores (auditoría de proveedores, evaluación de proveedores, capacitación de proveedores, calidad acordada); enfoque en el cliente (canales para procesamiento de quejas de los clientes, la identificación de las necesidades del cliente, encuesta de satisfacción del cliente, servicio post-venta); gestión de procesos (manual de calidad, procedimientos del sistema de calidad, instrucciones de trabajo, certificado ISO 9001, el uso de indicadores); mejora continua (equipos de trabajo, compruebe planificar-hacer-acto del ciclo, actividades de autoevaluación - modelo EFQM, MEG etc., siete herramientas de control de calidad, siete herramientas de gestión avanzada); aprender (formación y la educación continua) (Conca *et al.*, 2004:692-693).

Para Conca *et al.* (2004) el modelo puede ser aplicado en cualquier tipo de organización, sean grandes, medianas o pequeñas con certificación ISO 9000; es fácil de usar, consume menos tiempo y es menos costoso que el modelo EFQM, lo que puede implicar en un punto de partida para aplicar la TQM, antes del modelo EFQM. Estas medidas evalúan la TQM y pueden ser de utilidad para los gestores con el fin de evaluar sus prácticas de calidad de forma a identificar sus fortalezas y debilidades. Conociendo las debilidades, es posible definir las áreas de mejora. Encontraron que la mayoría de las empresas con certificación ISO 9000 no parecen tener una gran comprensión de la TQM y se encuentran en el primer nivel de TQM.

El trabajo desarrollado por Xiaofen (2013) investigó el sistema de madurez de gestión de calidad y los sistemas de las organizaciones de Shanghai con base en los criterios de evaluación del modelo de excelencia en el desempeño (consiste en el desarrollo de modelo de índice de madurez y sistema de indicadores a través de diseño de cuestionarios y plan de muestreo) y a través de 1490 cuestionarios. La Asociación para la calidad de Shanghai (SAQ) hizo una investigación sistemática y evaluó la madurez del producto y servicio de la empresa y la calidad de la gestión global, con el objetivo de comprender y evaluar el estado actual y los niveles de gestión de calidad en las empresas de Shanghai y obtener información para preparar una estrategia con el objetivo de mantener su competitividad.

Para desarrollar el modelo de madurez de gestión de calidad, los criterios y el método fue elaborado a partir del modelo de madurez propuesto por Crosby, la norma ISO 9004:2009, la gestión para el éxito sostenido de una organización y los criterios de excelencia del Programa Baldrige. Utilizaron diferentes organizaciones, con distintos tamaños, y aplicaron un cuestionario con 15 artículos y 50 preguntas que abarcan todo el proceso de gestión de calidad de la empresa. Un plan de muestreo fue preparado de acuerdo con las características de desarrollo económico e industrial de Shanghai. Los 5 niveles de madurez propuestos fueron: **clase mundial**; **internacional avanzado**; **nacional (interno) avanzado**; **medio**; e **inferior**. Sin embargo, el modelo no ha estructurado las actividades clave de mejoras con las herramientas apropiadas para cada nivel; es decir, apenas ha citado los niveles.

Lascelles y Dale (1991) reapiicado en Dale y Lascelles (1997), Dale (1999) y Dale *et al.* (2007:111-123), propusieron un modelo de clasificación de seis niveles distintos de adopción (o su falta) de la TQM, utilizando el mecanismo TQI (mejora de la calidad total) a través de la mejora continua y los componentes estratégicos que impulsan toda la organización (atención al cliente, competencia, liderazgo, proveedores, personas y dinero). Para ellos la TQI requiere una planificación y ejecución minuciosa por parte de los altos directivos, lo que impulsa el cambio organizativo. La adopción de estos cambios y la eficacia a largo plazo van a depender del avance cultural de la organización, y esa cultura que es basada en valores de TQM, liderazgo, trabajo en equipo, satisfacción del cliente, y el compromiso con la mejora que nunca debe acabar, lleva mucho tiempo (entre 5 a 10 años).

Los niveles deben ser considerados como características y comportamientos que las organizaciones muestran en relación a la TQM en un determinado momento en el tiempo. Así las organizaciones pueden utilizar los diferentes niveles como modelo de posición para identificar sus puntos débiles y hacer frente a ellos, como parte del reto hacia la mejora continua en toda la organización; o sea, posicionar su grado de avance hacia la TQM, concediendo un conjunto de valores (utilizando la escala tipo Likert) para cada uno de los componentes que destacan las características y el comportamiento de cada nivel. Los niveles son: no comprometidos; nómades; empujadores de herramientas; mejoradores; ganadores de premios; y de clase mundial. A seguir presentaremos los niveles madurez propuestos y sus características.

#### **1. No comprometidos:**

Son aquellos que todavía no han iniciado un proceso formal de mejora continua (es decir, no tienen un plan a largo plazo y no están convencidos de sus beneficios) y, en algunos casos, sus directivos desconocieren lo que es la TQM (filosofía y valores). La mala popularidad de la calidad puede tener, algunas veces, su origen en un mal uso en algún componente de la TQM. Los problemas se vuelven a producir sin procedimientos formales para iniciar una acción correctiva a largo plazo. Los objetivos básicos se refieren a indicadores contables de la rentabilidad del capital y de la productividad del trabajo, así no hay prioridad con relación a tiempo de gestión o asignación de recursos.

Sus acciones de calidad están reducidas a la obtención del certificado ISO 9000, y en algunos casos, pueden hacer uso de algunas herramientas y técnicas, como una reacción a la presión externa (clientes), es decir, como una exigencia contractual impuesta y como un coste añadido, que debe ser evitada cuando posible por ser una amenaza. El contacto con los clientes es mínimo. El éxito de las auditorías para la revalidación del certificado será visto por la alta dirección como un indicador del éxito de las iniciativas y acciones de calidad de la organización.

La atención está centrada en el producto y no en el proceso, y acciones correctivas y preventivas, no será decidida de forma intuitiva, pero en respuesta sólo a las demandas o quejas de cliente. La prioridad es apagar fuegos; es decir, acciones operacionales y no estratégicas. La atención está centralizada en la calidad de conformidad, no obteniendo el apoyo apropiado y la atención adecuada de la calidad de diseño y de servicio; es decir, las no conformidades encontradas antes de la entrega del producto al cliente recibirá más atención, mientras que las no conformidades surgidas después del producto entregado recibirá menos atención. Además, los datos recogidos de herramientas (como ejemplo, hoja de verificación y control) tienden a quedarse en los archivos por no haber esfuerzos para identificar y destacar las principales no conformidades.

Hay poca inversión en la educación y formación de calidad de las personas, tecnología, investigación y desarrollo, infraestructura, reducción de costes y frecuentes cambios de prioridad debido a acciones de cortoplacismo. En consecuencia, los directivos en este tipo de organización no quieren asumir la responsabilidad o involucrarse en actividades de mejora, por las ven como un sistema costoso y burocrático que reduce su autonomía. Es común los directivos encontraren tiempo disponible al comienzo del programa, pero durante su avance la atención prestada disminuí. Su estilo de gestión, a nivel de alta dirección, suele ser autocrático, no poseen conocimiento de la filosofía y los valores de la TQM y cuando los conocen, pueden no estar seguros cuanto a su relevancia, y su cultura es inadecuada (como ejemplo, actitudes “ellos y nosotros”, prácticas de trabajo inflexibles, poco reconocimiento del potencial y capacidad de los individuos, personas son reprendidas delante otros compañeros o subordinados y no tienen oportunidad para defenderse). Aquí,

los inspectores encuentran los defectos y los trabajadores las arreglan; es decir, no hay preocupación por la calidad por parte de los empleados.

Cualquier iniciativa de mejora tienden a ser de abajo hacia arriba y hacen referencia al producto relacionado, además cuando propuestas de mejora y sugerencias son hechas para el cambio son comprimidas, no comprendidas o cambiadas para adaptarse a las necesidades de gestión. Hay falta de comunicación de arriba hacia abajo. La gestión y las personas son impulsadas por la desconfianza y la incerteza, las opiniones e ideas no suelen ser aceptas para hacer parte de la toma de decisión o no tienen voluntad de participar.

En este nivel están incluidas organizaciones pequeñas, nuevas o inmaduras, poco sofisticadas o gestionadas por sus dueños; también se ubican las organizaciones caracterizadas por una larga y famosa historia comercial, con escasa competitividad efectiva y la falta de presión de los clientes. Son llamadas de empresas "dinosaurios" que vinculase a otra época, son rentables por un cierto tiempo, pero es poco probable que van sobrevivir a la nueva era economía, debido al aumento de los costos por la ineficiencia.

## **2. Nómadas o indecisos:**

Son aquellos que se han comprometido en un proceso de mejora continua durante periodos no superiores a tres años y han seguido la TQM, mismo sin una base bien definida, a través del uso de diferentes conceptos, ideas e iniciativas. No existe un plan para la ejecución de la filosofía TQM en toda la organización, la comunicación es limitada, hay miedo al fracaso, y la incertidumbre infiltra en la organización.

El equipo directivo se cargará de un balance de los avances realizados, además es natural que el entusiasmo anterior se haya olvidado para que las formas de reactivar el proceso queden bajo consideración. Hay el peligro de que este tipo de organización entre en un ciclo de renovación y declive, moviéndose en círculos cada vez menor de falsos inicios, poco entusiasmo, frustración y decepción. La alta dirección percibe que la motivación de los empleados se puede mejorar, pero esto está siendo estrangulado por los directivos medios. Para proporcionar la motivación, la solución encontrada es un programa de empoderamiento de los empleados, presumiendo que la mejora a largo plazo se ocasionará de forma natural e se auto perpetuara, sin

embargo la dirección no muestre ninguna participación visible (TQM), no haya reconocido las mejoras que se han producido y no se ha priorizado las actividades de mejora.

Las organizaciones pueden tener seguido un programa con base en los 14 pasos propuestos por Crosby (1979), no obstante habiendo alcanzado todos, ellos no saben cuál es el siguiente paso y resisten a hacerlo de nuevo pues la iniciativa no fue percibida con éxito por todos involucrados. La mejora continua está siendo vista como un programa, no como una estrategia o proceso y no puede ser integrado con las empresas y objetivos de los departamentos. Existe una lucha interna considerable, la rivalidad y la "política" entre los departamentos, además sólo tienden a cooperar con el fin de echar la culpa a otro departamento. El departamento de calidad tiene un bajo status dentro de la organización y el trabajo en equipo es superficial.

La dirección posee una excesiva expectativa cuanto a la inscripción y certificación de la ISO 9000 y fracasan en diferenciar el cumplimiento de una norma particular y la TQM. Los directivos medios y el nivel operativo tienden a ser impulsados por las acciones y ajustes del día a día, más que el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de calidad.

No hay cambios reales en la cultura de la empresa ya que se han madurado desde el inicio de la iniciativa TQM. No proporcionan el tiempo necesario para las actividades asociadas (con la TQM) madurar antes de ser eliminadas y sustituidas por otras. Existen lagunas en la comprensión por parte de las personas sobre aspectos de la TQM y su entendimiento, y, además, algunos de los elementos clave del proceso de mejora se han tratado superficialmente, ya que la dirección es incapaz de integrar las iniciativas en calidad dentro del proceso estratégico; es decir, existe la conciencia de TQM en los niveles inferiores de la organización y la comprensión de los beneficios se convierte en frustración por falta de apoyo de la dirección.

Se han realizado una auto-evaluación en contra de uno de los modelos de premios reconocidos pero las áreas de mejora identificadas no se han abordado mediante el desarrollo de un plan de acción de escala temporal. Hay el deseo de ganar un premio de calidad, principalmente por motivos de relación pública y de mercado, ya que los directivos son susceptibles a intervenciones

externas y se distrae con las últimas tendencias vendidas a través de varios disfraces.

Las iniciativas individuales pueden ser muy creativas debido a la inteligencia y articulación de los directivos, y en ciertos casos, algunos estarán comprometidos y maravillados con la TQM. Sin embargo, no va a producir los resultados deseados a largo plazo, pues no tienen potencial o no están dispuestos a orientar la mejora de la calidad dentro del proceso estratégico.

### **3. Empujadores de herramientas:**

Son aquellas que ya tienen una experiencia operativa de mejora de la calidad, en general entre tres y cinco años, y han asegurado un sistema de gestión de calidad ISO 9000 y/o han cumplido con los requisitos de la norma de uno o más compradores.

Utilizan una selección de herramientas y técnicas básicas de gestión de la calidad (como ejemplo, el control estadístico de procesos - SPC, las siete herramientas básicas de control de calidad, los círculos de calidad, DPA, FMEA, y prueba de errores), además de una diversidad de grupos de mejora de la calidad, estando en el proceso de ampliar su conocimiento de algunas de las técnicas más avanzadas (como ejemplo, el diseño de experimentos, desdoblamiento de la función calidad – QFD y las siete nuevas herramientas de control de o gestión de la calidad). En general se han llevado a la certificación del sistema y el uso de herramientas y técnicas y obligado por una acción inducida por el cliente o en base a las acciones de los empleados particulares. Sin embargo, en este nivel y en algunos casos, las herramientas y técnicas no han sido aplicadas de forma estratégica y sistemática, sino de forma reactiva y cuando necesaria (la herramienta pasa a ser ineficaz, cuando en realidad la aplicación fue incorrecta generando su fracaso). Aquí, no hay un plan que integre las acciones y herramientas; existe aún una cultura de apagafuegos donde ni todos los miembros del equipo de dirección están comprometidos (igual que el nivel 2, la TQM no ha afectado la cultura organizacional); el estilo de gestión es reaccionario, basado en la solución actual y no en problemas futuros.

Cabe resaltar que es difícil mantener el impulso de sus acciones o iniciativas de mejora y las herramientas y técnicas están en constante observación y en busca de innovaciones (nuevas ideas) con soluciones rápidas

para implantación. Además, las organizaciones en este nivel también persiguen los criterios de los modelos de TQM y de excelencia empresarial para proveer una indicación de la alta dirección de lo que está implicado en la TQM y dar una dirección y estructura a su proceso de mejora; la evaluación cuantitativa de los progresos que se percibe como un beneficio particular.

Tiene una tendencia a delegar responsabilidades de TQM para el departamento de calidad que suele ser la principal fuerza impulsora de la mejora continua, sin embargo hay conflictos entre el departamento de operaciones.

Los directivos medios dicen lo que se debe hacer de forma correcta y tienen actitud demostrando con sus acciones diarias, pero no están convencidos del valor y de la importancia de la estrategia de TQM. Aquí, las organizaciones cuentan con sistemas de gestión de calidad bien desarrollados y tienden a concentrarse en el sector manufacturero.

#### **4. Mejoradores:**

Son aquellas que se han comprometido en el proceso de mejora continua entre tres y ocho años, y durante este periodo han alcanzado significativos progresos. Vislumbran que la TQM involucra un cambio cultural y reconocen la importancia de la mejora continua concentrada en el cliente. Además, todos los miembros del equipo directivo se han comprometido con la calidad total a través del liderazgo y sus propias acciones personales. Este nivel se han formulado una estrategia para la TQM, integrada en el proceso estratégico, y han puesto en práctica una parte de ella. No obstante, la TQM inicia un impacto real en el desempeño de la organización.

La TQM es sostenida por un pequeño número de personas clave para mantener la unidad y la dirección del proceso estratégico de mejora, ya que no ha sido interiorizada por toda la organización. Aún hay presiones a corto plazo y dificultades inesperadas que pueden llevar al sacrificio del enfoque. El cambio de la cultura es lento y las técnicas de gestión más complejas y avanzadas son implantadas con cuidado por empleados que las entienden. A largo plazo el programa de educación y formación en toda la organización estará en vigor. La participación de los empleados a través de una variedad de departamentos y equipos multifuncionales y otros medios es reconocida y comunicada. Además,

existe una mayor confianza entre todos los niveles de la jerarquía de la organización.

En este nivel, estudios de benchmarking ha sido iniciado y las informaciones son utilizadas para facilitar las acciones de mejora. Hay poca preocupación con cálculos y números, sin embargo los directivos se preocupan con los recursos y el tiempo.

#### **5. Ganadores de premios:**

Son aquellas que, sin tener ganado un premio internacional o nacional, han alcanzado un punto de madurez en su TQM en el que el tipo de cultura, valores, confianza, capacidades, relaciones y compromiso de los empleados se requiere para conquistar un reconocimiento a través de un premio.

Aquí la mejora de la calidad empieza a ser total, podrán hacerla entre cinco y diez años, para madurar lo suficiente. La cultura de liderazgo no depende apenas del compromiso y de un limitado número de personas, sino de todos los miembros de la empresa que se están comprometidos con la mejora. También han hecho una serie de cambios en la organización. Los procesos y procedimientos son eficientes y centrados en las necesidades y satisfacciones del cliente interno y externo, además señalan procesos organizativos entre funciones y acciones de mejora a través del trabajo en equipo.

El benchmarking estratégico es practicado en todos los niveles de forma conjunta con un sistema integrado de medición de desempeño interno y externo. La cultura y la estructura de la organización son participativas y más descentralizadas, además los directivos transfieren autonomía a los niveles más bajos de la jerarquía, en distintos grados. Las percepciones de desempeño organizacional por las partes interesadas más importantes (personas, clientes y sociedad) son estudiadas y tomadas para conducir las acciones de mejora. Sin embargo, no han logrado necesariamente status “de clase mundial”, y sin de aprendizaje organizacional.

#### **6. De clase mundial:**

Son aquellas que se caracterizan por la integración total de la mejora continua y del proceso estratégico para encantar al cliente, es decir, una búsqueda de oportunidades para mejorar la capacidad de la organización para satisfacer sus clientes.

Aquí, se requiere trabajo durante al menos 10 años. Hay una cultura para fascinar al cliente; la creencia es que nunca se alcanza su plena satisfacción por existir imposiciones ocultas, pero que se convierten en el objetivo de todos los miembros de la organización y parte de su vida laboral diaria. La intensidad de este esfuerzo por los miembros de la organización hace que el status de este nivel se mantenga apenas durante un cierto periodo.

En este nivel es necesario definir y comunicar el propósito y valor, el desarrollo y la aplicación de modelo de éxito único, asignar un valor positivo en las relaciones, trabajar en colaboración con las partes interesadas, y mantener una fuerte licencia para operar. La visión de toda la organización está alineada a la percepción y necesidades del cliente. La TQM ya no depende de unidades de arriba hacia abajo para mejorar la motivación e implementar la política, se implementa de forma lateral en toda la organización. Es decir, buscan relaciones con otras instituciones, para reunir recursos y aprovechar las oportunidades de mejoras bilaterales.

La calidad total es la única constante en un entorno organizacional. Por fin, los valores son totalmente comprendidos y compartidos por los empleados, clientes y proveedores, cada persona está comprometida, de forma natural, a buscar oportunidades de mejora para el beneficio mutuo de todos y de la organización, las cosas correctas se hacen bien a la primera vez y en cada parte de la empresa, los desperdicios no son tolerados, los procesos clave de la organización están alineados de forma a crear objetivos comunes y compartidos, y responden con facilidad a las condiciones del entorno y las necesidades y exigencias de los clientes.

Hay un número correspondientemente pequeño de organizaciones que han alcanzado este nivel. Alcanzar este nivel de madurez no es el fin, ya que ninguno de los niveles descritos aquí representa un "estado estable".

Dale y Lascelles (1997) afirman que hay particularidades a las descripciones generales donde algunas organizaciones pueden encontrarse en el medio de uno u otro de los seis niveles y mostrar características y comportamientos heterogéneos. Esta clasificación hecha por Dale *et al.* (2007) conduce a un pensar en un ciclo de aprendizaje. Por lo tanto este modelo es relevante ya que las organizaciones puedan situarse (posicionarse) en determinado momento y a través de sus puntos débiles identificar y buscar

métodos de mejora para continuar hacia la TQM. Además, las características y comportamientos apuntados en cada nivel son útiles para poner de relieve las distintas percepciones de progreso con la mejora continua en los diferentes niveles de la jerarquía de la organización (Dale y Lascelles, 1997).

Elegimos este último modelo para ser utilizado en nuestro trabajo, ya que presenta niveles de madurez bien estructurados, con más variables clave estudiadas, más características desarrolladas y por ser más actual. No elegimos el modelo de Van der Wiele y Brown (2002), mismo siendo utilizado en Pymes, pues las organizaciones seleccionadas para participar de la encuesta ya deberían tener la certificación ISO 9001; y el modelo de Sturkenboom *et al.* (2001), también utilizado en Pymes, no fue seleccionado por estar basado en apenas tres principios clave de la calidad y una pequeña muestra de Pymes.

### **1.5. La gestión de la calidad en la PYME**

En general, hay muchas publicaciones sobre la implantación de la gestión de calidad, sin embargo la mayoría de ellos están dirigidos a prácticas en las grandes organizaciones, y se han centrado más en el contenido (técnicas, métodos y procedimientos), en lugar de proceso (cómo se hace) (Lewis *et al.*, 2006). Segundo Leonard y McAdam (2001) los estudios no han logrado dar una visión profunda e informaciones importantes sobre la práctica de TQM en la organizaciones. Además, poco se ha escrito sobre cómo realmente se ha aplicado la gestión de calidad en las Pymes (Shea y Gobeli, 1995) o la relación entre la gestión de calidad y Pymes (Sun y Cheng, 2002). Esta es una deficiencia importante, sobre todo porque este sector es extremadamente relevante en el contexto social, económico y político de un país, siendo identificado como un poderoso factor de promoción social, base de la estabilidad política y fuerza propulsora de desarrollo, dada su capacidad simultánea de generar empleos, riqueza e incorporar tecnología. Además, son a menudo los proveedores de bienes y servicios a las organizaciones más grandes (Quazi y Padibjo, 1998). Eso supone una carga importante a las Pymes para convertirse en clase mundial y adoptar los principios de TQM.

Muchas de las iniciativas de gestión de calidad total fallaron en las Pymes por no tener creado un sistema eficaz para ejecutar los principios de gestión de calidad total correctamente (Shin *et al.*, 1998). De acuerdo con la literatura hay dos dimensiones de un sistema de gestión de calidad total que reflejan todos los aspectos que un directivo o gerente debe tener en cuenta para el éxito de la implantación de TQM: el sistema de gestión y el sistema de técnicas, o los factores blandos y duros (Tarí y Sabater, 2004).

Para Fotopoulos y Psomas (2009) los factores “blandos” están asociados a los conceptos y principios de gestión de calidad. Lewis *et al.* (2006) afirman que los factores “blandos” (ejemplo, el liderazgo, la gestión de recursos humanos, las relaciones con los proveedores y la orientación al cliente) no pueden ser conmutadas o apagadas pues son cuestiones a largo plazo y de particular interés para las Pymes, ya que han presentado que su capacidad para mantener un desarrollo continuo depende de las características del empresario, de la cultura de sus empleados, y del carácter inherente de las Pyme. Por otro lado, los factores nombrados “duros”, que prestan soporte a la aplicación de los factores blandos, son las herramientas y técnicas (Fotopoulos y Psomas, 2009; Tarí y Sabater, 2004). Por lo tanto, TQM incluye factores críticos de éxito y también otros elementos, tales como herramientas y técnicas para mejora de la calidad.

La adopción de la TQM por una Pyme es considerado un cambio radical que puede traer resultados y ventajas de competitividad, sin embargo requiere una minuciosa planificación para tener éxito. La literatura revela que muchas Pymes han adoptado iniciativas de gestión de calidad implementando normas ISO 9000 (Burli *et al.*, 2011; Escanciano *et al.*, 2001; Gotzamani *et al.*, 2006; Lakhali, 2014; Magd y Curry, 2003; Sun y Cheng, 2002; Sun *et al.*, 2004; Yusof y Aspiwall, 2001), sin embargo su mayoría no siguen más adelante, lo que resulta que muy pocas no llevan a cabo otras iniciativas de mejora continua a través de TQM (Yusof y Aspiwall, 2000c). Como estudiamos anteriormente, algunos autores sostienen que la norma ISO 9000 es una parte importante de la TQM, y la aplicación de ambos enfoques juntos conducirá al éxito organizativo y ventajas competitivas (ejemplo, Magd y Curry, 2003). El nivel de detalles del proceso de implantación debe considerar las ventajas y desventajas que la Pyme posee en comparación a las grandes organizaciones,

de forma a reducir el esfuerzo y la complejidad del proceso (Ghobadian y Gallear, 1996).

Las investigaciones sobre las **dificultades** u **obstáculos** que impiden el desarrollo o planificación de los sistemas, programas o mismo herramientas de gestión de calidad en las Pymes han sido largamente discutidas por los estudiosos. Sin embargo, los resultados obtenidos son frecuentemente conflictivos, controvertidos e incluso contradictorios (Casadesús y Heras, 2005; Hurtado *et al.*, 2009; Sun y Cheng, 2002). Las Pymes, en general, tienen algunas particularidades relacionadas con su tamaño, estructura, cultura, comportamiento y recursos, que pueden presentar obstáculos a la hora de implementar la gestión de calidad influyendo en su actuación (prácticas) y demandando un proceso diferenciado de gestión. Estos obstáculos pueden variar entre las organizaciones, e incluso tener otras con distinto grado de influencia. En la tabla 6 abajo presentamos los obstáculos más citados en la literatura.

**Tabla 6:** Obstáculos de aplicación de la gestión de la calidad en las Pymes

<b>Obstáculos</b>	<b>Autores</b>
Recursos humanos no están disponibles o no son cualificados	AENOR, 2013; Ghobadian y Gallear, 1996; Karapetrovic <i>et al.</i> , 1997; Moreno-Luzón, 1993.
Exceso de documentación o papeleo que es requerida o el formalismo excesivo	Brown <i>et al.</i> , 1998; Escanciano, 2002; Heras <i>et al.</i> , 2011; Karapetrovic <i>et al.</i> , 1997; Van der Wiele y Brown, 1997
No tienen procedimientos documentados y hay poca información escrita	García Gutiérrez y García García, 1999
Alto coste de implementación y certificación	Brown <i>et al.</i> , 1998; Ghobadian y Gallear, 1996; Karapetrovic <i>et al.</i> , 1997; Karapetrovic <i>et al.</i> , 2010; Lo y Humphreys, 2000; Mo y Chan, 1997; Van der Wiele y Brown, 1997
Falta de habilidad en la gestión del tiempo; poca disponibilidad de tiempo necesario para la ejecución o el periodo despendido	García Gutiérrez y García García, 1999; Ghobadian y Gallear, 1996; Karapetrovic <i>et al.</i> , 2010; Mo y Chan, 1997; Moreno-Luzón, 1993; Van der Wiele y Brown, 1997
Falta de experiencia	Escanciano, 2002; Moreno-Luzón, 1993
La incorrecta comprensión de algunos conceptos o falta de conocimiento de TQM, incluso herramientas y técnicas modernas	García Gutiérrez y García García, 1999; Karapetrovic <i>et al.</i> , 1997; Lee, 2004; Moreno-Luzón, 1993; Pérez Fernández de Velasco, 1994
Resistencia al cambio por los empleados	Bhuiyan y Alam, 2005; Escanciano, 2002; Maekawa <i>et al.</i> , 2013; Magd y Nabulsi, 2012; Moreno-Luzón, 1993
Falta de planificación detallada antes de la introducción de iniciativas de mejora	Ghobadian y Gallear, 2001
Falta de comprometimiento de la alta dirección o de conducta y de los empleados	Bhuiyan y Alam, 2005; Brown <i>et al.</i> , 1998; Heras <i>et al.</i> , 2011; Lee, 2004; Maekawa <i>et al.</i> , 2013; Pérez Fernández de Velasco, 1994; Van der Wiele y Brown, 1997
La insuficiencia de recursos financieros disponibles	AENOR, 2013; Bhuiyan y Alam, 2005; Ghobadian y Gallear, 1996; Karapetrovic <i>et al.</i> , 1997; Lo y Humphreys, 2000
Asistencia técnica externa insuficiente	Brown <i>et al.</i> , 1998; Lo y Humphreys, 2000; Mo y Chan, 1997; Van der Wiele y Brown, 1997
Ausencia de formación y entrenamiento de los empleados	Bhuiyan y Alam, 2005; Lee, 2004; Moreno-Luzón, 1993; Pérez Fernández de Velasco, 1994; Quazi y Padibjo, 1998; Van der Wiele y Brown, 1997
Falta de motivación de la alta dirección y de los empleados	Ghobadian y Gallear, 1996; Heras <i>et al.</i> , 2011

**Tabla 6:** Obstáculos de aplicación de la gestión de la calidad en las Pymes (cont.)

Ausencia de actividades de planificación formal ya que los directivos se encargan de casi todas las áreas operativas	García Gutiérrez y García García, 1999
Escaso acceso a tecnologías; sistemas de información simples e informal; sistema de medición y evaluación precario	Ghobadian y Gallear, 1996; Leone, 1999
Falta de delegación; procedimientos de control informales o inadecuados	García Gutiérrez y García García, 1999; Lee, 2004
Horizonte temporal limitado al cortoplacismo; comunicación informal; carencia de estructura organizacional formal	García Gutiérrez y García García, 1999
Infraestructura no adecuada de calidad; una cultura organizativa no favorable a la calidad total	Shin <i>et al.</i> , 1998
Falta de intercambio de experiencias	Lee, 2004
Procedimientos de operación no son bien definidos, mejoras en el proceso no son realizadas, y el <i>feedback</i> del cliente para obtención de información no es frecuentemente utilizado	Shea y Gobeli, 1995

**Fuente:** Elaboración propia

Conforme hemos podido observar, la mayoría de los problemas encontrados en las Pymes están relacionados a factores blandos de gestión de calidad. Eso lleva a suponer que las Pymes inicialmente deben dar una mayor atención a estos aspectos blandos y a medida que va resolviendo los problemas, adopte, de acuerdo con su necesidad, los aspectos duros para mejorar la calidad de sus procesos internos. Tarí y Sabater (2004:276) corroboran al decir que un mayor compromiso con cada uno de los factores críticos (blandos) de la TQM puede conducir la organización a utilizar herramientas y técnicas (duros) a una mayor medida. Pero para Magd y Nabulsi (2012) hay la necesidad de que las organizaciones cambien su viejo sistema para adaptarse a las nuevas formas de gestión de calidad, su pensamiento y su cultura organizacional. Además, la implantación de un sistema de gestión de la calidad que resulte viable supone que la dirección sea capaz de obtener un beneficio a cambio de su tiempo y su esfuerzo.

Con tantas dificultades vinculadas a las Pymes, ¿por qué decidir adoptar un sistema de calidad? Como discutido en epígrafes anteriores, cada organización tiene su propia motivación específica, esto deriva de cualquier razón, interna, externa o la combinación de las dos, y eso puede conducir a diferentes movimientos y estilos de aplicación de la gestión de calidad. Sin embargo, la mayoría de las Pymes suelen adoptar un sistema de calidad con base en razones externas (presión de los clientes, en general por las grandes organizaciones), no se importando con la mejora interna de la organización.

Los principios, prácticas, procedimientos y herramientas de gestión de calidad son de fundamental importancia y utilidad no solo para las grandes, sino también para las pequeñas y medianas empresas (Sturkenboom *et al.*, 2001). Shin *et al.* (1998) afirman que el tamaño de una organización es un factor contingente que afecta significativamente a la decisión y modo de adoptar un modelo de gestionar la calidad, o al menos juega un papel más importante que otros factores. Sin embargo, cuáles deben ser utilizadas, son igualmente aplicadas o necesitan ajustes (Shea y Gobeli, 1995). Ghobadian y Gallear (1996) afirman que hay diversas diferencias específicas de estructura entre las Pymes y las grandes empresas que pueden afectar la conformidad, planificación, organización y aplicación del significado de TQM.

Al mismo tiempo, las herramientas desarrolladas para emplear cada principio y práctica de calidad son complejas y confusas para las pequeñas empresas, y así deben ser adaptadas a su nivel de madurez de gestión de calidad (Sturkenboom *et al.*, 2001). Es decir, el grado de intensidad con el que se ha de aplicar o implantar cada principio y práctica de calidad depende de la particularidad de cada empresa, de la manera en que es dirigida (estilos de dirección), del concepto de calidad adoptado, su heterogeneidad interna (Moreno-Luzón *et al.*, 2001), de características estructurales del entorno donde la empresa desarrolla su actividad (LLoréns-Montes y Fuentes-Fuentes, 2000), de su cultura organizativa (Camisón *et al.*, 2007; Moreno-Luzón *et al.*, 2001), su posición competitiva, sus necesidades (Hansson y Klefsjo, 2003; Yusof y Aspiwall, 2000b), así como otros elementos casuales internos y externos (Camisón *et al.*, 2007).

Por lo tanto, los procesos de una Pyme pueden ser menos complejos (Shea y Gobeli, 1995) y más informales (Shea y Gobeli, 1995; Sun y Cheng, 2002). Como ejemplo, Tarí y Sabater (2004), en su estudio empírico realizado en 106 empresas españolas, afirman que las organizaciones que están dando sus primeros pasos hacia la TQM utilizan pocas herramientas, incrementándose su uso a medida que avanzan en este proceso. Es decir, cuando mejoran su nivel de TQM, tienden a utilizar otras herramientas en mayor medida.

Aquí estudiaremos, desde un punto de vista teórico, ¿Cómo algunas características particulares de las Pymes pueden facilitar o afectar a la forma

de gestionar de la calidad?; ¿Cómo las Pymes aplican los sistemas de gestión de la calidad (SGC), ya que como es sabido las organizaciones no aplican la gestión de calidad de la misma manera y, sobre todo, intentaremos ubicarlas dentro del esquema de madurez de calidad elegido en el epígrafe 1.4; es decir, ¿Cuál es su grado de madurez de gestión de calidad?, para, en seguida, a través de nuestro estudio práctico, contestar el resultado; o sea, en qué nivel de madurez de calidad las Pymes realmente se encuentran. Cabe resaltar que ya presentamos en apartados anteriores que los SGC, específicamente la norma ISO 9000 y la TQM, utilizan y admiten una variedad de interpretaciones y formas de aplicación de modelos.

La literatura señala muchos factores críticos de éxito (blandos) que pueden facilitar la aplicación de TQM en las Pymes, desde que aplicado de forma correcta. Entre los más citados en la literatura de gestión de calidad que estudia el comportamiento de las Pymes ante la calidad, tenemos: liderazgo y el compromiso de la alta dirección; la formación y educación de los empleados; el enfoque en los clientes; la participación y involucramiento de los empleados; gestión de proveedores; la planificación estratégica; gestión de los procesos; la cultura de calidad; y mejora continua (ejemplo, Ghobadian y Galleary, 1996; Lee, 2004; Moreno-Luzón, 1993; Sturkenboom *et al.*, 2001; Sun y Cheng, 2002; Yusof y Aspiwall, 2000 a y c).

Para Hansson y Klefsjo (2003) las organizaciones deben iniciar la implantación de TQM con la aceptación de los principios que van a caracterizar la cultura de la empresa; después elegir técnicas adecuadas como soporte a los principios seleccionados y por fin, las herramientas apropiadas deben ser identificadas y utilizadas de forma eficiente para apoyar las técnicas elegidas. Yusof y Aspiwall (2000 a y b) señalan que el directivo debe seleccionar la iniciativa o herramienta con base la evaluación de los recursos disponibles, los problemas actuales y la prioridad. También no debe realizar todos los elementos de TQM a la vez, sino más bien progresar en etapas poco a poco, relacionando una gama de iniciativas disponibles. Efectuar secuencialmente desde el más fácil o más barato (Lee, 2004). Sin embargo, Wilkes y Dale (1998) afirman que es necesario introducir el concepto de gestión de calidad antes de elegir un programa, y una orientación simplificada antes de utilizarla. De acuerdo con Lee (2004) las Pymes pueden tener muchos beneficios con la

aplicación de procedimientos simples y de bajo coste, como ejemplo: adquirir compromiso de la dirección; cambio de gestión de pensamiento y actitud; educar empleados, obtener su apoyo y participación; desarrollo de programas de calidad con planes de acción; y reordenar procesos y herramientas.

Para Sun y Cheng (2002) el aspecto más importante de la implantación de la gestión de calidad en las Pymes es el directivo principal, pues si él no cree, apoya, tiene el conocimiento y la conciencia necesaria sobre la gestión de calidad y TQM; también no tiene tiempo para actividades de planificación formal, por si encargaren de gestionar casi todas las áreas operativas (García Gutiérrez y García García, 1999), nunca va llevar a cabo la implantación ya que el cambio organizacional comienza por el liderazgo (Yusof y Aspiwall, 2000c).

El éxito de la TQM requiere que la alta dirección cambie su forma de pensar, sus actitudes (Lee, 2004), la manera de gestionar y dirigir sus unidades productivas de forma a introducir valores y una cultura orientada al aprendizaje colectivo o compartido hacia la calidad, proceso que exigirá un fuerte compromiso, responsabilidad de crear una visión de futuro (García Gutiérrez y García García, 1999; Terziovisk *et al.*, 2003) y que los beneficios a corto plazo deben ser sacrificados por mayores rendimientos a largo plazo, y que cada programa debe ser iniciado y apoyado por ellos y con el compromiso por parte de todos los miembros o empleados envueltos (Lee, 2004). Ahire *et al.* (1996) afirma que cuando la alta dirección está comprometida con la calidad, los recursos adecuados son destinados a los esfuerzos de mejora de calidad. Para tanto, el fortalecimiento de este compromiso puede ser alcanzado, por ejemplo, a través de lectura de libros sobre el tema, seminarios, y firmar revistas relacionadas a la calidad. Por lo tanto, debe apoyar la cultura de calidad, informar a los empleados sobre el programa a seguir, facilitar formación, favorecer la participación y el trabajo en equipo y participar de forma activa en la calidad (Tarí Guilló, 2000).

Ghobadian y Gallear (1996) y Moreno-Luzón (1993) afirman que con estructuras más simples y con pocos niveles jerárquicos, las Pymes no tiene capacidad para sustituir personas por periodos o actividades cuando sea necesario, hay pocos o ningún directivo intermedio, y sufren con baja disponibilidad de tiempo de los directivos para involucrarse con los mecanismos de gestión de calidad. No obstante, el número de datos a reunir es pequeño, la

información y comunicación es más rápida y las operaciones menos dispersas. Para Lo y Humphreys (2000), las Pymes precisan de un proceso más rentable y bien planificado ya que, en general, las actividades y procesos no son coordinados a través de un diseño formal de los puestos de trabajo u operaciones realizados, así los empleados no suelen especificar, en algunos casos, que actividades desarrollan. También, la toma de decisión en las Pymes es centralizada en la figura del directivo (propietario-gerente), que no delegan o descentralizan decisiones para los niveles inferiores por no contar con personas capacitadas (Lee, 2004). Así, es necesario un diseño o rediseño completo de la estructura organizativa que pueda revelar claramente donde está la autoridad, donde se toman las decisiones, establecer las actividades y responsabilidades de cada miembro, de cada unidad y de sus relaciones, de modo a construir lazos personales más fuertes con los empleados (García Gutiérrez y García García, 1999:561-562). Es decir, un estilo más participativo de gestión, donde los empleados tengan más autonomía, compromiso y responsabilidad sobre sus puestos de trabajo (Moreno-Luzón, 1993). Con eso, los altos directivos tendrían más tiempo con actividades estratégicas y para implantar programas de gestión de calidad con la documentación necesaria, de forma a mejorar y utilizar correctamente sus procesos y actividades, para que cualquier persona que asuma sepa ejecutarla la de la misma manera (García Gutiérrez y García García, 1999).

Es importante tener una adecuada gestión de personas en la que estipulen un papel importante la motivación, la comunicación, y la educación, la formación, la participación y promoción del trabajo en equipo, incentivos y recompensas, programa de reparto, y de un sistema de control preparado para evitar errores o detectar las fallas y potenciales mejoras a incorporar en el producto o servicio (Ahire *et al.*, 1996; García Gutiérrez y García García, 1999:564; Moreno-Luzón, 1993).

Yusof y Aspiwall (2000c) apunta que una organización con pocas personas habría de ser mucho más fácil para educar y capacitar los empleados, y la cantidad de tiempo necesario para la formación hacia niveles más bajos debería ser más corto que en las grandes organizaciones. Sin embargo, las Pymes carecen de conocimiento, infraestructura (instalaciones) y recursos financieros, de forma que no tienen condiciones de proporcionar

formación a los empleados (Moreno-Luzón, 1993; Yusof y Aspiwall, 2000c; Sun y Cheng, 2002) o, a veces, falta el interés o no hay preocupación suficiente con la calidad (García Gutiérrez y García García, 1999). Es decir, no pueden permitirse grandiosas inversiones en educación TQM, tampoco hacer visitas en empresas de evaluación comparativa y contratar consultores para formar sus empleados sobre los principios y prácticas de TQM. Ese problema podría ser resuelto a través de cooperación, apoyo de instituciones públicas (Tarí Guilló, 2000); ayuda de universidades, recursos compartidos para formación a través de red de relacionamiento informales, participación en clubs con grandes empresas, que tienen las Pymes como sus proveedores, lo que proporcionaría la consultoría para programas de formación (Sun y Cheng, 2002; Yusof y Aspiwall, 2000c), cursos de actualización (Ahire *et al.*, 1996) y cambio de experiencias e ideas con relación a problemas encontrados (Yusof Y Aspiwall, 2000c). También podría contratar un experto durante un tiempo más corto para ayudar con el inicio de la TQM (Yusof y Aspiwall, 2000c). Con la formación debidamente planificada y adaptada a los distintos niveles profesionales y a la responsabilidad de cada empleado, la participación, trabajo en equipo, colaboración y comunicación pueden ser vistas en los diversos niveles de la organización a través de ideas, opiniones y propuestas sobre los problemas cotidianos (García Gutiérrez y García García, 1999), los empleados pueden entender las cuestiones relacionadas a la calidad (como ejemplo, conceptos, herramientas, técnicas) y los proyectos de mejora que la organización necesita (Ahire *et al.*, 1996), con eso los empleados son motivados por la calidad debido al ciclo de *feedback* más corto (Yusof y Aspiwall, 2000c), y a los sistemas de incentivo adecuados (Tarí Guilló, 2000), lo que puede resultar una menor resistencia al cambio.

La satisfacción del cliente es el objetivo principal de la organización, y para eso es necesario tener sistemas de recolección y proceso de datos relevantes que determine las necesidades y deseos de los clientes. Además de un sistema de evaluación. En general, las Pymes tienen una buena relación con sus clientes, ya que poseen un banco de datos pequeño, y suelen tener un contacto más informal y directo con ellos (Haksever, 1996; Sun y Cheng, 2002) permitiendo un flujo de información más rápido entre los clientes y la organización (Ghobadian y Gallear, 1996). Eso facilita la comunicación y la

responsabilidad, pues a través de reclamaciones o quejas de los clientes (*feedback*) pueden buscar mejorar sus productos o servicios, sin embargo no tienen un sistema de recogida de datos o a veces no aprovechan la información ofrecida, que si pierde, y no pasan para los niveles superiores de la organización (García Gutiérrez y García García, 1999; Ghobadian y Gallear, 1996). Las Pymes necesitan de un sistema más simples para que los datos sean recogidos y la manera que se debe aplicar esta actividad (Ghobadian y Gallear, 1996). La falta de tecnología para detectar posibles errores hace con que las Pymes no sean competitivas, además, cuando la tiene, el personal no sabe utilizarla de forma a beneficiarse con la información disponible y, así tomar decisiones más formales (García Gutiérrez y García García, 1999). La implementación de métodos y uso de herramientas que contemplan acciones de e para la calidad serán utilizadas de forma eficiente. La mayoría de las Pymes utilizan técnicas o herramientas de gestión de calidad más simples. Eso puede ser comprobado en algunas investigaciones en el contexto de Pymes. Como ejemplo, Ahire y Golhar (1996) y Yusof y Aspiwall (2000c) afirman que algunas Pymes utilizan herramientas de control estadístico de procesos (SPC). Para Tarí y Sabater (2004), específicamente, el diagrama de Ishikawa, el diagrama de flujo, el método de solución de problemas y la evaluación comparativa. Muchas Pymes, como vimos anteriormente, utilizan el sistema ISO 9000 (Yusof y Aspiwall, 2000c).

Con base en el expuesto, y dentro de la estructura de modelos de madurez propuesta por Dale *et al.* (2007) que fue elegida en nuestra tesis, se puede decir, desde un punto de vista teórico y más general, que las Pymes pueden encontrarse en los tres primeros niveles de madurez, ya que ellas presentan algunas particularidades como: no tienen un plan a largo plazo; los directivos desconocen la filosofía TQM; no hay prioridad de tiempo o asignación de recursos; cultura de calidad inadecuada; utilizan herramientas y técnicas básicas de gestión de calidad; la alta dirección percibe que la motivación se puede mejorar; y poca inversión en formación y educación. Así, están más dispuestas a gestionar la calidad teniendo en cuenta las actividades de inspección y control de calidad. Además, la mayoría de las Pymes no utilizan programa formal de gestión de calidad, sin embargo eso no significa que no se está practicando los principios de la TQM. De acuerdo Sturkenboom

*et al.* (2001) los practican informalmente. El grado de madurez de un sistema de gestión de calidad van se alcanzando a medida que el sistema este maduro, ya que existe poca capacidad o habilidad en el inicio. Cuanto mayor es el nivel de madurez en gestión de calidad, más racionales son las herramientas y técnicas utilizadas.

Dentro de los niveles de madurez propuesto por de Dale *et al.* (2007), se puede decir que las herramientas y técnicas más simples como la inspección final, control estadístico, 5S, la ISO 9000 (exigencia de los clientes) podrían estar ubicados en el primero y el segundo nivel (no comprometidos y nómades); la ISO 9000, ISO 14000; OHSAS 18000; herramientas y técnicas básicas como el control estadístico de procesos (SPC), ciclo de calidad, diseño de experimentos, y métodos taguchi en el tercero nivel (empujadores de herramientas); en el cuarto y quinto nivel (mejoradores y ganadores de premios) podrían estar ubicadas las herramientas de benchmarking y planificación (BSC, Lean y JIT); y en el último nivel, las estarían ubicados los modelos de gestión de calidad y sus premios.

Como hemos subrayado, el éxito de la TQM depende de muchas variables, controlables e incontrolables, muchos de los cuales son específicos de la cultura, los clientes, la capacidad y la infraestructura de la empresa. Por lo tanto, cada empresa debe adaptar su enfoque para explotar sus cualidades únicas y enfocarse en sus debilidades particulares. Por último, las organizaciones deben examinar cuidadosamente su preparación para ciertas iniciativas de calidad, teniendo en cuenta las etapas críticas en las que ciertas prácticas son más apropiadas que otros. Una combinación de muchos factores diferentes, como una cultura organizacional propicio para la calidad total, la infraestructura adecuada calidad y disponibilidad del sistema, también contribuyen al éxito o fracaso de los programas de TQM. Las Pymes deben implementar la gestión de calidad de forma gradual y sistemática con control riguroso (Yusof y Aspiwall, 2000c). Además no deben pensar que es una solución rápida y sin a largo plazo.



## ***CAPÍTULO 2***

### ***El proceso de formación de la estrategia y el fenómeno emprendedor***

#### **2.1. Introducción**

La velocidad de los cambios en la actualidad y las profundas transformaciones en el entorno (económico, social, cultural y empresarial) con modelos indefinidos, muestran la necesidad de investigar caminos y alternativas en la forma de planear, organizar y poner en práctica una organización. Formas y métodos clásicos de gestión que antes favorecían las ventajas estratégicas, hoy se tornaran condiciones primarias para entrar y permanecer en un negocio (Bernardi, 2012).

La empresa moderna debe estructurarse y aprender a convivir con el cambio, el caos, la variedad, la diversidad, los conflictos y paradojas y todos los dilemas consecuentes; necesita por lo tanto de nuevas formas de abordar los problemas y de mucha percepción, intuición y flexibilidad, comenzando por el emprendedor (Bernardi, 2012:37). Uno de los medios que supuestamente las

empresas pueden utilizar para hacer frente a los cambios ambientales rápidos y continuos (la incertidumbre) es el *entrepreneurship* estratégico, la combinación de la gestión estratégica, planificación, emprendedurismo y el comportamiento orientado a la innovación (Hitt *et al.*, 2001; Kuratko y Audretsch, 2009). Esta noción permitirá una mejor dirección de las nuevas experiencias emprendedoras, reducirá su alto índice de mortalidad y aumentará la capacidad de renovación de las empresas (Ruiz Navarro, 2003). Desde este enfoque integrador, la creación y el desarrollo de las empresas se explican por un proceso cíclico en el que la adaptación a la estructura, el acceso a recursos valiosos o el logro de innovaciones conducen a la creación de ventajas estratégicas. Ambas perspectivas se resumen en la definición del concepto *entrepreneurship* como un proceso, en un determinado contexto social, a través del cual los individuos y equipos crean valor utilizando recursos únicos para explotar oportunidades en el mercado (Ireland *et al.*, 2001) y para mantener un desempeño superior (Hayton, 2005; Kuratko *et al.*, 2005).

El *intrapreneurship* o emprendedurismo corporativo implica en un aprendizaje organizacional<sup>46</sup> que es estimulado por la colaboración, la creatividad, el compromiso individual y el intercambio de conocimiento (que proponen e implementan innovaciones a través, por ejemplo, de la aceptación de riesgos), es decir, un ambiente de apoyo que estimula un equilibrio entre los intereses individuales y colectivos. Por lo tanto, las prácticas desarrolladas por los recursos humanos es un factor significativo para el éxito de una organización, ya que puede tener una influencia indirecta sobre el *intrapreneurship* a través de la creación de una cultura emprendedora (Hayton, 2005:21 y 32). Así, Hayton (2004) propone que las Pymes utilicen prácticas de gestión de recursos humanos para aprovechar su capital humano y mejorar el rendimiento empresarial (se refiere a la capacidad de innovar, aceptar el riesgo, e identificar y aprovechar las oportunidades).

---

<sup>46</sup> Para él autor, el aprendizaje organizacional se produce cuando los individuos están orientados a crear redes informales a través de las cuales, de forma voluntaria, intercambian información, conocimiento tácito y crean perspectivas compartidas. Como consecuencia, el proceso implica comportamientos discretivos (promueve aprendizaje) que van más allá de las representaciones de trabajo formal (Hayton, 2005:36), y son más fuertes en las Pymes (Hayton, 2004:375).

## 2.2. El proceso de formación de la estrategia

### 2.2.1. La Dirección estratégica

La dirección actual de la empresa se enfrenta a un entorno competitivo cada vez más complejo, dinámico e incierto, lo que hace necesario tener una capacidad de respuesta rápida a los problemas estratégicos, que proporcione su supervivencia, que supere sus impactos y que aumente su efectividad en estos contextos. La solución a esta necesidad es lo que se intenta a través de la elección de la llamada estrategia que, a su vez, brota de un confuso conjunto de actividades llamado de proceso de dirección estratégica<sup>47</sup> (Ansoff y McDonnell, 1993; Menguzzato y Renau, 1991; Navas *et al.*, 2010:187).

La Dirección Estratégica surgió en los años 80, basada en el concepto de actitud estratégica, que implica la adopción de una actitud comunicativa, reactiva o anticipadora, voluntarista, crítica y tolerante al cambio y que concentra la preocupación de los directivos, no sólo en la eficiencia, sino también en la eficacia; para la Dirección estratégica, en la estrategia se concretan los objetivos empresariales y las vías de acción a seguir para lograrlos (Menguzzato y Renau, 1991:76-77). La dirección estratégica como enfoque de *Management* se plantea como una opción útil, que genera respuestas a las necesidades de la empresa ante la existencia de un entorno turbulento<sup>48</sup> en el que se actúa, tratando de corregir las deficiencias que presentan los enfoques de Planificación Estratégica estricta, por ejemplo, la resistencia ante el proceso de implementación. En este sentido, Bueno Campos *et al.* (1993) concluye que tan importante es el proceso de formulación como el de implementación de la estrategia. Grant (2010:41) señala que la formulación y la implementación en la práctica no pueden separarse, pues una estrategia bien formulada debe tener en cuenta el proceso a través del cual será implantada y que la estrategia debe ser ajustada y verificada continuamente a la luz de la experiencia. Además, afirma que ambos conceptos separados van a imposibilitar el aprendizaje.

---

<sup>47</sup> Este proceso es continuo ya que se inicia fuera de la organización y en su interior se desarrolla (Certo *et al.*, 2010:4).

<sup>48</sup> Un entorno es turbulento cuando: es complejo, o sea poseen muchos factores estratégicos distintos e interconectados; los cambios son rápidos; y el grado de incertidumbre es alto (Menguzzato y Renau, 1991:37).

Ya en los años 90 surgió el Paradigma Estratégico que fue marcado por la aceleración de los cambios del ambiente externo de las empresas. Así, la estrategia pasa a incluir preocupaciones como la cultura organizacional y la política interna, y se desafiaba a administración a manejar los procedimientos, sistemas y políticas establecidas internamente en las organizaciones. La evolución de la estrategia exige de las organizaciones un esfuerzo para se adapten a los nuevos y turbulentos entornos<sup>49</sup>. Bateman y Snell (1998) mencionan que la alta dirección están implicando cada vez más a los directivos de todos los niveles de la organización en el proceso de planificación, pues los cambios fuerzan a mirar para todos los niveles de la organización en busca de ideas e innovaciones que puedan tornarla más competitiva. Los directivos de nivel táctico y operativo pasan a tener autonomía en algunos casos. Tavares (2008:57) confirma que la participación y el involucramiento son esenciales, pues significa que todos los participantes deben compartir su significado, presupuestos y propósito de manera idéntica. Andersen (2000, 2004a) completa estas consideraciones afirmando que, desde un enfoque integrador de la formación de la estrategia, la planificación estratégica y la acción desde el comportamiento independiente, promovidas por parte de los directivos intermedios, pueden mejorar los resultados de las organizaciones que operan en entornos dinámicos y complejos. Además, un proceso de planificación más abierto y participativo amplía la imaginación a través de la implicación de más personas (Hamel y Prahalad, 1994) facilitando el aprendizaje y adaptación en toda la organización. Para Oliveira (2009:86) la dirección estratégica es evolutiva, moderna, sistémica, integradora, y optimiza, de manera efectiva, los resultados de la organización. En efecto, el nuevo sistema de dirección establece un proceso menos estructurado, de naturaleza flexible y oportunista, que coordina los recursos para alcanzar los objetivos, integrando planificación y control, utilizando sistemas de apoyo, motivando y compensando, impulsando el desarrollo de la empresa (Navas y Guerras, 1998:39); por lo tanto, hablan de

---

<sup>49</sup> Se el ambiente es mutable y volátil, se la rapidez de los cambios es perceptible y vital, se las condiciones de equilibrio y relaciones del sistema cambian en cantidad, calidad y velocidad espantosas, no hay sentido tener hermosos planes de largo plazo, racionales y precisos. El sistema cambia todos los días, bien como sus condiciones de equilibrio y evoluciona; así, la estrategia está en cada decisión de cotidiano. Afirma aún que hay la necesidad de planificación, sin embargo orientado a los objetivos y al direccionamiento flexible y mutable, condicionando los cambios en el sistema, no a la tradicional rigidez de la empresa, típico de los procesos de planificación clásicos (Bernardi, 2012:47).

un proceso creativo (Bueno Campos *et al.*, 1993:144), que intenta mantener de forma continua e interactiva a una organización como un conjunto debidamente integrado en su entorno (Certo *et al.*, 2010:4). Además, el proceso de gestión estratégica debe seguir las características particulares de cada organización en que se desarrolla (Tavares, 2008:79). Palacios (2010) concluye que es un proceso artesanal ajustado a cada caso y que no hay dos iguales.

David (2003:15) argumenta que la dirección estratégica permite a una organización ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la organización tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades, ejerciendo control en su propio destino. Afirma que uno de los importantes beneficios ha sido auxiliar a las empresas a diseñar mejores estrategias de manera más sistemática, lógica y racional. Sin embargo, afirma que el proceso, más que la decisión o el documento, es la aportación más importante de la dirección estratégica. Para él la comunicación es la clave para la dirección estratégica, ya que a través de la participación en el proceso, los gerentes y empleados se comprometen a apoyar a la organización. Añade que el compromiso y el hecho de que todos los involucrados en el proceso entiendan los objetivos de la empresa y sientan que forman parte de la misma genera que se comprometan a apoyarla (realizar los cambios necesarios), y que se conviertan en más creativos e innovadores gracias a la descentralización.

Recientemente, la investigación sobre la dirección estratégica ha comenzado a preocuparse por las prácticas de gestión relacionadas con las pequeñas y medianas empresas (por ejemplo, Analoui y Karami, 2003; McCarthy, 2003; O'Regan, y Ghobadian, 2005; Wongsawan, 2009). La importancia y relevancia del reconocimiento en este sector se da por su contribución a la generación de empleos, la innovación, el desarrollo de alta tecnología y el crecimiento económico, especialmente durante la década de 1990 en la mayoría de los países del mundo (Analoui y Karami, 2003:2). Los autores señalan que hay muchas razones para que los directivos de pequeñas empresas evitaran el uso de la gestión estratégica, por ejemplo: la falta de conocimiento sobre la gestión estratégica y sus ventajas para las PYMEs; falta de habilidades y competencias para utilizar la gestión estratégica; la falta de participación de los directivos de las PYME en las operaciones diarias; y la falta de confianza (Analoui y Karami, 2003:277). Además que el establecimiento de

un enfoque de gestión estratégica puede ayudar a las PYMEs en el desarrollo de una visión y misión realizables que pueden ponerse en práctica para alcanzar los objetivos fijados. David (2003:16) afirma que las empresas que aplican el concepto de dirección estratégica son más rentables y exitosas do que aquellas que no las utilizan. Por eso es necesario que los pequeños empresarios cambien y se formen, así como simplifiquen los procesos para adaptarles a sus necesidades.

En los apartados siguientes, 2.3 y 2.4, vamos abordar el fenómeno emprendedor y analizar el efecto de este fenómeno, específicamente el perfil emprendedor, en el proceso de formación de la estrategia. Ambos epígrafes son de grande importancia para nuestro trabajo.

### **2.2.2. Concepto de estrategia**

No hay un concepto único y definitivo de estrategia, varios autores y gestores utilizan el término de forma distinta (Chaffee, 1985:89; Mintzberg *et al.*, 2009) y a partir de la visión de la organización se puede buscar aquella que puede adecuarse a sus pretensiones (Mañas, 2006:41). La expresión tuvo muchos significados distintos en su amplitud y complejidad en el camino del desarrollo de la Dirección Estratégica. Representa un importante instrumento de adecuación empresarial en un mercado competitivo y turbulento preparando a la organización para enfrentarse a él y utilizando sus competencias, cualificaciones y recursos internos de manera sistemática y objetiva (Camargos y Dias, 2003:37).

Reiteramos que la definición de estrategia en las organizaciones es algo relativamente complejo, pues la literatura ha expuesto innumerables definiciones admisibles, abordando diversos aspectos que en la mayoría de las ocasiones se complementan y agregan elementos importantes a su comprensión (Mintzberg *et al.*, 2007)<sup>50</sup>. De acuerdo con Mintzberg *et al.* (2009:19), “somos ciegos, y la formulación de la estrategia es nuestro elefante.

---

<sup>50</sup> No existe una mejor manera de crear una estrategia, ni existe una mejor forma de organización. El mundo está lleno de contradicciones y el estratega efectivo es aquél que vive con las contradicciones, aprende a apreciar sus causas y efectos y las suaviza lo suficiente para conseguir una acción efectiva. Además, ningún modelo o teoría puede incorporar todos los factores que influyen la mayoría de las decisiones en las empresas ni pueden encontrarse todas las posibles combinaciones de esos factores. Nadie puede anticipar totalmente los cambios repentinos que pueden ocurrir en el entorno, o lo que es más importante, los impactos de las innovaciones creativas, tanto sean suyas como de otros (Mintzberg *et al.*, 2007: 13-19).

Como nadie tuvo la visión de observar el animal entero, cada uno tocó una u otra parte y ‘prosiguió en total ignorancia’ al respecto del restante”<sup>51</sup>. Lo mismo ocurre con los diferentes conceptos y aproximaciones a la estrategia. Sin embargo, es posible encontrar en la literatura áreas de correspondencia o acuerdo respecto a la naturaleza del concepto de estrategia. De esa forma, podemos decir, con la mayoría de los autores, que la estrategia: se refiere tanto a la organización como al entorno; es compleja, pues aunque considerando que los cambios someten a nuevas circunstancias a la organización, la esencia de la organización debe permanecer inalterada; afecta el bienestar general de la organización; envuelve cuestiones de contenido y de proceso; no es puramente deliberada; existe en niveles diferentes de la organización y envuelve diferentes procesos de pensamiento (conceptuales y analíticos) (Chaffee, 1985).

Según Mintzberg *et al.* (2009) y Mintzberg (2007a:24-29), la estrategia puede ser dividida en cinco grandes aspectos que se complementan<sup>52</sup> y se interrelacionan. Son los siguientes: Estrategia como Plan: es definida como un conjunto de acciones específicas, conscientes, planeadas y deliberadas, para manejar una determinada situación (mira hacia el futuro); Estrategia como Pauta o estratagema: la estrategia puede ser una “maniobra”, con la finalidad (intención) de engañar y confundir a los concurrentes para mantenerse o expandir el mercado. Sirve apenas para derrotar al concurrente; Estrategia como Patrón: la estrategia es construida por una secuencia de acciones emergentes (lo realizado en el pasado), surgidas sin planificación, que son incorporadas al comportamiento (intencional o no) de la organización; Estrategia como Posición: es colocar la organización en un nicho específico y exclusivo de mercado defendiendo su posición; y Estrategia como Perspectiva: se refiere a la forma en cómo la organización ve el mundo y a sí misma basada en sus valores, cultura, percepciones e ideología.

---

<sup>51</sup> Fábula “los ciegos y el elefante”, donde cada uno de los ciegos toca una parte del elefante e intenta, así, decir lo que es un elefante. Los autores del libro *Safari de estrategia* explican que, aunque cada uno esté, en parte, en lo cierto, todos están equivocados en la definición de lo que es un elefante. Mintzberg *et al.* (2009:18 y 19).

<sup>52</sup> El plan y la pauta sirven de sustentación para conducir la estrategia de su abordaje tradicional para el abordaje de estrategia emergente, la cual consolida la situación en el que la estrategia puede efectuarse en una empresa de forma no consciente o misma sin ser formulada (Oliveira, 2009:11 y 12).

Mintzberg (2007a) concluye que ni todos los planes se tornaran patrones, ni tampoco todos los patrones que se desarrollan son planeados; algunas estrategias son menos que posiciones, sin embargo otras estrategias son más que eso, aunque menos que perspectivas. Con todo, se puede decir que cada definición de estrategia añade elementos importantes para la comprensión de la misma, y nos anima a analizar estos y otros asuntos esenciales sobre las organizaciones en general. Teniendo en cuenta los conceptos anteriormente expuestos, Mintzberg *et al.* (2009) consideran que existen dos grandes tipos de estrategia (desde una perspectiva de proceso): la deliberada y la emergente<sup>53</sup>. Mientras una significa aprendizaje cero, la otra quiere decir control cero. Pocas estrategias son puramente deliberadas, así como pocas son totalmente emergentes. Siendo así, todas las estrategias tienen la necesidad, de alguna manera, de mezclar elementos deliberados con emergentes ejerciendo dentro de la empresa el control, pero fomentando también el aprendizaje (Mintzberg, 2001a:117). La estrategia puede ser considerada, también, como pretendida y realizada. Puede haber estrategias genéricas y específicas<sup>54</sup>.

De acuerdo con Wright *et al.* (2000:24) “la estrategia se refiere a los planes de la alta administración para alcanzar resultados consistentes con la misión y los objetivos generales de la organización”. Los autores se enfrentan al proceso de formación de la estrategia en tres pasos: formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y control estratégico, siguiendo los planteamientos clásicos de Andrews (1971)<sup>55</sup>, que distingue de forma clara los trabajos que se centran en la etapa de formulación de la estrategia (cómo se generan las decisiones) frente a aquellos que están relacionados con la etapa de implementación (cómo se llevan las decisiones a la práctica). Bourgeois III

---

<sup>53</sup> Para más detalles sobre el asunto véase Johnson *et al.* (2006: 562-593); Mintzberg *et al.* (2009:24-30; 187); Mintzberg y Quinn (2001:116 y 117); Mintzberg y Waters (1985:258; 270-271).

<sup>54</sup> La estrategia pretendida está asociada a la estrategia como un plan (mirar adelante, desarrollar planos para el futuro); y la estrategia realizada, a la estrategia como un patrón (mirar el comportamiento pasado, extraer patrones del pasado). Plantea que las estrategias pretendidas pueden ser realizadas o no, y que las estrategias realizadas pueden ser pretendidas o no. En la práctica, las estrategias pretendidas no siempre son evidentes. La estrategia genérica puede ser vista como una categorización amplia de opciones estratégicas con aplicación generalizada en diferentes industrias o tipos de empresas; ya la estrategia específica es aquellas específicas que se concreta en algunos tipos de empresas. (Mintzberg, 2007a: 24-29).

<sup>55</sup> Algunos autores realizan una distinción clara entre la formulación de la estrategia y su implementación, mientras que otros focalizan su estudio o en la formación o en la implementación; además otros consideran que las dos están estrechamente relacionadas. Para más detalles véase Canet-Giner (2001, 27-98).

(1980:31) afirma que la formulación no puede ser separada de la implementación debido a su interdependencia. Para Mintzberg (2001a)<sup>56</sup>, la formulación e implementación de la estrategia se vinculan una a la otra a través de un proceso de aprendizaje donde desarrollan las estrategias creativas. Además, dijo que si se separan se estarían distanciando artificialmente el pensamiento de la acción (Mintzberg, 1990; Mintzberg *et al.*, 2009).

Ansoff (1990) afirma que la estrategia facilita al empresario la utilización de diversos recursos empresariales, – humanos, financieros y técnicos –, tanto en el ámbito nacional como internacional (Lodi, 1969), que se ponen a su disposición con el objetivo de minimizar los problemas y maximizar las oportunidades (Oliveira D., 2013). Por lo tanto, al adoptar una estrategia, el empresario debe analizar su organización y el entorno en el cual está la empresa inmersa - (Daft, 2002; Meirelles y Gonçalves, 2010) - con el objetivo de establecer cuáles son los caminos y los cursos de acción que deben ser seguidos para alcanzar los objetivos que anteriormente fueron definidos por la empresa. Almeida (2001) completa su discurso diciendo que se debe considerar a una decisión como más estratégica (y por tanto adoptar un proceso de toma de decisiones más coherente) en la medida en que sea más difícil volver atrás y ésta tenga una interferencia mayor en toda la empresa. Para Maximiano (2004), la estrategia es el camino que la organización sigue para asegurar su desempeño y supervivencia.

Andrews (2007:85)<sup>57</sup> expone que la estrategia es un proceso organizativo que no puede analizarse alejado de la estructura, comportamiento y cultura organizativa de la empresa. Tavares (2008:275) complementa este razonamiento argumentando que las decisiones estratégicas son fuertemente influenciadas por el histórico, experiencias y cultura organizativa. La estrategia envuelve varios procesos de pensamiento y es distinta en diferentes niveles corporativos<sup>58</sup> (Mintzberg *et al.*, 2009; Thompson y Strickland III, 2000) y, en

---

<sup>56</sup> De acuerdo con el autor la estrategia puramente deliberada evita el aprendizaje mientras la estrategia es formulada; la estrategia emergente lo promueve. Sin embargo, la estrategia emergente impide el control (Mintzberg, 2001a: 114).

<sup>57</sup> Este autor ha tratado de englobar toda la complejidad del concepto de estrategia (definición e implicaciones). Para más detalles véase Andrews (2007:84-89).

<sup>58</sup> Las estrategias empresariales, en general, se clasifican en diferentes niveles que deben tener sincronía y coordinación, y dependen de su diversificación. Son los siguientes: estrategia corporativa o empresarial; estrategia de negocios; estrategia funcional y estrategia operativa. Los niveles de estrategia descritos forman una jerarquía de estrategias cuya responsabilidad corresponde a distintas personas en la organización, lo que plantea la necesidad de una interacción estrecha entre los distintos niveles para el

este sentido, podemos definir a la gestión o planificación estratégica como esa planificación que formula, implementa y evalúa líneas de acción en muchos departamentos llevando a la empresa a alcanzar sus objetivos a largo plazo.

A modo de resumen, podemos decir que la estrategia tiene que: ser clara, objetiva y alcanzable; mantener la libertad de acción pero reforzando al tiempo el compromiso con los objetivos estratégicos; estar concentrada adecuadamente en las manos de los tomadores de decisión; ser flexible para se adapte a los movimientos del mercado; ejercer un liderazgo estando coordinada y comprometida con la empresa; ser rápida, secreta e inteligente para atacar a los oponentes desprevenidos; y atenta a los movimientos de los competidores (Quinn, 2007).

Administrar la estrategia representa un proceso de adaptación continuada al que las organizaciones se tienen que enfrentar, alterando hábitos, temperamento, cultura, posicionamiento, en el sentido de agregar valor para el cliente, siguiendo en la búsqueda de la excelencia, qué hará viable su supervivencia de largo plazo (Tachizawa y Resende, 2000). No existe una única estrategia que sirva para todas las empresas (Goold y Campbell, 1998), ni tampoco hay un modo ideal para la tomar decisiones estratégicas en determinada situación (Mintzberg, 1973:53). Las estrategias, desde una perspectiva contingente, deben ser implantadas de acuerdo con la situación de cada empresa (Tavares, 2008), de la naturaleza, las necesidades del negocio y las aptitudes de los directivos (Goold y Campbell, 1998). Muchas empresas de éxito no tienen conciencia de qué estrategia o estrategias concretas les llevaron al éxito. Aunque eso sea posible, mantenerse competitivo sin la exacta noción y entendimiento de sus estrategias es mucho más difícil (Oliveira D., 2013). Tavares (2008) concluye diciendo que la gestión estratégica envuelve aprendizaje, optimización y riesgo.

---

éxito de la estrategia organizativa. Para más información sobre el tema niveles de la estrategia véase Guerras y Navas (2007:43-45); Menguzzato y Renau (1991:87-98); Thompson y Strickland III (2000:54-67).

### 2.2.3. Perspectivas teóricas sobre el Proceso de formación de la estrategia

De acuerdo con la literatura, la Dirección Estratégica está dividida en dos grandes corrientes de estudio: el contenido (qué tipos de estrategias ha decidido adoptar) y el proceso (cómo se forma la estrategia). Nuestro trabajo está centrado en el estudio del proceso<sup>59</sup>, desde una perspectiva integradora como veremos más adelante.

En las organizaciones, el proceso estratégico es una fuente de gran controversia, debido a la diversidad de puntos de vista que existen sobre ellos. En esta perspectiva, algunos autores sostienen que el proceso de formación de la estrategia se debe a un plan rígido, racional, deliberado y planificado, mientras que otros afirman que simplemente surgen (emergentes) en el ámbito organizacional. Estudios más recientes sobre el tema señala la necesidad de adoptar un proceso de formación de estrategia más integrador, es decir, que combine la estrategia más racional o planificada con la estrategia más emergente o intuitiva (Andersen 2000, 2004a y b; Balbastre-Benavent y Canet-Giner, 2011; Collier *et al.*, 2004; Dess *et al.*, 2011; Elbanna, 2006, 2008 y 2009; Farjoun, 2002; Grant, 2010; Mintzberg *et al.*, 2009; Thompson *et al.*, 2012). Esta combinación se revela en el desarrollo de la misión, establecimiento de objetivos estratégicos bien definidos, planes a largo plazo y en la ejecución de un profundo análisis del entorno competitivo. Al mismo tiempo, está vinculada con la presencia de comportamientos o acciones autónomas y toma de decisiones independientes realizadas por los directivos medios. Esta combinación mejora el desempeño organizacional de empresas que operan en entornos más dinámicos y complejos, y también facilita el aprendizaje y la adaptación (Andersen, 2000:188-190)<sup>60</sup>.

---

<sup>59</sup> El proceso estratégico fue clasificado en nueve áreas (prescripciones de planificación; implementación sistemática; ayudas a la decisión; prescripciones evolutivas; prácticas de planificación; sistemas de estructura y resultados; agendas y atención; influencias del contexto; e integradora.), con base en tres fundamentos: la diferencia entre la etapa de formulación e implementación discutida por Andrews (1971); la racionalidad del proceso estratégico (algunos abordan se son o debería ser métodos analíticos más racionales y otros, se tiene o debería ter expresado la racionalidad individual, organizacional y características políticas, que es más idiosincrásico y menos fáciles de especificar previamente); y el propósito del trabajo haciendo referencia a la finalidad normativa (el modo que las estrategias deben ser formuladas; explican apenas una etapa del proceso) y descriptiva (lo que realmente ocurre; describen varias etapas del proceso (Huff y Reger, 1987:212-214).

<sup>60</sup> La estrategia envuelve no sólo la definición formal y eventual de misión, visión, objetivos, políticas y estrategias propiamente ditas, sino también, los procesos cotidianos de gestión y decisión que concurren para la formación de las estrategias. Así, "la estrategia consiste en ser el resultado de procesos racionales

Por otra parte, consideramos que son muchos los autores que han desarrollado tipos o clasificaciones sobre el proceso de formación de la estrategia (Andersen, 2000 y 2004 a y b; Andersen y Nielsen, 2009; Bourgeois III y Brodwin, 1984; Elbanna, 2006; Farjoun, 2002; Goll y Rasheed, 1997; Hart, 1992; Hart y Banbury, 1994; Hax y Majluf, 1997; Huff y Reger, 1987; Johnson *et al.*, 2003; Mintzberg, 1990; Mintzberg y Lampel, 1999; Mintzberg *et al.*, 2009; Mintzberg y Waters, 1985; Nonaka, 1988; Szulanski y Amin, 2001; Whittington, 2002) y, de entre ellos, exploraremos aquellos que contribuyen con conocimientos relevantes para nuestro trabajo que tiene como objetivo el análisis del proceso integrador de formación de la estrategia.

### **2.2.3.1. Teorías clásicas precursoras de un proceso estratégico integrador**

En este epígrafe vamos analizar algunas tipologías, tanto teóricas como empíricas, del proceso estratégico que se han desarrollado en la literatura.

Existe una amplia gama de tendencias que estudian el fenómeno llamado estrategia desde la perspectiva **deliberada**<sup>61</sup> (Andrews, 1971; Ansoff, 1991a y b; Porter, 1980; Steiner, 1969; Volberda, 2004), la perspectiva **emergente**<sup>62</sup> (Farjoun, 2002; Mintzberg, 1973, 1978 y 1990; Quinn, 1978 y 1980) y la perspectiva **integradora** (Andersen, 2000 y 2004 a y b; Andersen y Nielsen, 2009; Balbastre-Benavent y Canet-Giner, 2011; Brews y Hunt, 1999; Collier *et al.*, 2004; David, 2003; Dess *et al.*, 2011; Elbanna, 2006; Farjoun, 2002; Grant, 2010; Guerras y Navas, 2007; Hart, 1992; Hart y Banbury, 1994; Hickson *et al.*, 2003; Hill *et al.*, 2004; Johnson *et al.*, 2003; Johnson *et al.*, 2006; Lavarda, 2008; Mariotto, 2003; Mintzberg *et al.*, 2009; Mintzberg y Lampel, 1999; Mintzberg y Waters, 1985; Oliveira *et al.*, 2011; Régner, 2003; Revuelto *et al.*, 2012; Szulanski y Amin, 2001; Terence y Escrivão Filho, 2008; Thompson *et al.*, 2012; Whittington, 2002). Tal como podemos observar, diferentes autores han intentado agrupar, aclarar o delimitar el vasto campo de estudio de la estrategia.

---

de reflexión, aprendizaje, desarrollo e intervención, y de procesos no racionales y simbólicos construidos en los conflictos cotidianos internos y externos de la organización" (Meirelles y Gonçalves, 2010:605-606).

<sup>61</sup> Racional, analítica, prescriptiva, planificación, top-down, centralizada, clásica, formal, intencional, pretendidas.

<sup>62</sup> Incremental, sintética, descriptiva, intuitivo, descentralizado, bottom-up, informal, orgánica, autónomas, flexible.

El estudio de Mintzberg (1973) fue el pionero en afirmar que las pequeñas empresas elaboran estrategias y que la existencia de planificación como un proceso racional no es una condición para que se tenga estrategias en una organización. El autor sugiere la existencia de tres modos distintos de formación de estrategias: el emprendedor, el adaptativo y el de planificación. Además, realizó un estudio de casos para verificar si los modos aparecen en la realidad de la organización, y cómo ellos se ajustan. Así encontró cuatro tipos de combinaciones de los mismos: mezclando los modos puros; mezclando los modos a depender del área funcional; mezclando modos entre la matriz y la subunidad; y mezclando los modos a depender de la etapa de desarrollo<sup>63</sup>.

**Tabla 7:** Tipología de proceso propuesta por Mintzberg (1973)

Modos estratégicos	Características
<b>Emprendedor</b>	Se caracteriza por la existencia de un individuo que es responsable por la fundación de la empresa. El papel de este individuo abarca la realización de innovaciones, bajo un ambiente de incertidumbre; hay una búsqueda activa de nuevas oportunidades; y la orientación es siempre activa en vez de pasiva (proactiva). Además, este modelo es generalmente adoptado en organizaciones jóvenes, pequeñas y que poseen una estructura de poder bastante centralizada en las manos del principal ejecutivo.
<b>Adaptativo</b>	Se caracteriza por ser reactivo a los problemas existentes (resolución de problemas emergentes), en vez de buscar de forma proactiva las nuevas oportunidades; las decisiones son tomadas en pasos incrementales y consecutivos; la organización utiliza el sistema de <i>feedback</i> para corregir su curso y busca no tomar decisiones que posean un elevado componente de riesgo, evitando así las incertidumbres de su entorno; y el mando es del gran líder de la organización
<b>Planificación</b>	Se destaca la figura del analista que auxilia los empresarios que no disponen de tiempo suficiente para formular las estrategias; el enfoque se sitúa en la utilización de técnicas sistemáticas de análisis, particularmente en la evaluación de los costes y beneficios de las diferentes propuestas corrientes; busca nuevas oportunidades y soluciones a las dificultades existentes. Con base en un análisis sistemático y estructurado, la planificación fuerza la organización a pensar sus estrategias globales y a desarrollar una noción explícita de dirección estratégica; es proactivo y reactivo.

**Fuente:** Elaborado a partir de Mintzberg (1978:44-49).

Según Pereira (2002:101-105) “la interrelación de estos tres modos puede dar una mejor dinámica al proceso de elaboración de estrategias”. Cuando el grado de incertidumbre sea, en cierta forma, elevado, es conveniente que la empresa utilice el modo emprendedor, pues puede percibir ganancias considerables sin gran posibilidad de pérdidas. Si fuera muy elevado, el modo emprendedor se torna muy arriesgado, siendo conveniente utilizar el modo adaptativo a través de un proceso de evolución incremental. El

<sup>63</sup> Para más información sobre estudio de las combinaciones entre los distintos modos de proceso estratégico, véase Mintzberg (1973:50-52).

último modo debe ser utilizado como soporte para la empresa, analizando formalmente las acciones posibles que serán tomadas. Sin embargo, aisladamente, la planificación más estricta no tendrá resultados muy precisos se el mercado en que la empresa actúa se caracteriza por experimentar una fuerte competencia y por una evolución continua de la tecnología. Para él, este último punto conduce a plantear que la planificación puede ser más necesaria cuando el entorno es difícil de entender, ya que el coste de analizar el entorno complejo puede proteger a la empresa de peores resultados.

Mintzberg (1973) afirma que no existe un modo ideal para una determinada situación y que difícilmente existirá una organización que usa sólo uno de los modos puros para tomar decisiones estratégicas. Sin embargo, resalta que es importante reconocer la necesidad de que los planificadores mantengan el modo adaptativo en cualquier instante. Es decir, poder centralizado y estrategia incremental para evitar riesgo (emprendedor adaptativo) y objetivos sostenidos con pasos flexibles (planificador adaptativo) (Canet-Giner, 2001:48).

Tras el análisis de la literatura, destacamos la importancia del trabajo de Mintzberg y Waters (1985:257) que hace referencia a los aspectos constitutivos del proceso de formación de la estrategia, partiendo desde el más racional, hasta el más participativo. Afirman que el proceso debe ser visto desde una perspectiva más amplia, considerando las diversas formas en que las estrategias en realidad pueden ser trabajadas. Proponen que las estrategias realizadas pueden ser consecuencias de planes anteriores pero, de igual forma, de acciones emergentes consideradas como patrones. En sus estudios consideran que las estrategias deliberadas y emergentes son concebidas como dos extremos de un continuo representado por las múltiples estrategias que pueden ser alcanzadas en la organización a través de la elección de varios aspectos como: los propósitos del líder; el control sobre las tareas internas, y el ambiente externo.<sup>64</sup> En sus planteamientos sobre el modo como el proceso estratégico puede ser realizado, destaca la estrategia puramente deliberada y

---

<sup>64</sup> Los autores concluyen que tales estrategias combinan los varios aspectos, de forma que el propósito del líder sería más o menos preciso, concreto, explícito o compartido; con propósitos existentes en otras partes de la organización; el control central sobre las acciones organizativas sería más o menos firmes y persistentes; y el ambiente sería más o menos benigno, controlable y previsible (Mintzberg y Waters, 1985:259).

la puramente emergente. Precisamente, para que la estrategia sea puramente deliberada (intencional; patrón de acción) es necesario que exista propósitos precisos, detallados y articulado; se analizado como resultado de acciones colectivas, esos propósitos deben ser aceptos y compartidos con prácticamente todos los actores; y deben ser realizados justamente como fue previsto, de forma que las fuerzas externas no conseguirían obstaculizar en el proceso. Por otro lado, para que la estrategia sea puramente emergente es necesario haber orden sobre la estrategia en ausencia del propósito. Mintzberg y Waters (1985:270-271; 258) señalan que la estrategia deliberada está orientada al control y la dirección, y la estrategia emergente, tiene una orientación más flexible que proporciona el aprendizaje y, concluye que pocas estrategias son puramente deliberadas, así como pocas son totalmente emergentes. Siendo así, todas las estrategias tienen la necesidad, de alguna manera, de mezclar elementos deliberados con emergentes ejerciendo dentro de la empresa el control pero fomentando también el aprendizaje (Mintzberg, 2001a:117).

El estudio sugiere la existencia de ocho modelos de formulación de estrategias, desde la puramente deliberada hasta la puramente emergente (estrategia se forma sin total propósito), que son: la planificada (planes formales); la emprendedora (visión central); la ideológica (creencias compartidas); la sombrilla; el proceso; la inconexa (enclaves); el consenso; y la impuesta (entorno o fuerzas externas) (Mintzberg y Waters, 1985:259-269). Cabe destacar que dependiendo de sus características internas y del entorno en que actúa, una organización puede adoptarlos de forma simultánea. De acuerdo con Canet-Giner (2001) esta clasificación se corresponde en mayor o menor medida con las escuelas de pensamiento estratégico de Mintzberg. Así, apuntó que la estrategia planificada está más próxima de las escuelas prescriptivas; la estrategia emprendedora, de la escuela emprendedora y también del diseño; la estrategia ideológica, de la escuela cultural; la estrategia de sombrilla y de proceso, de la escuela de aprendizaje; las estrategias inconexas, de la escuela cognitiva; la estrategia de consenso, de la escuela política; y la estrategia impuesta, de la escuela del entorno.

Señalamos que la estrategia de sombrilla es precursora de la estrategia integradora actual, ya que el líder, con control parcial de las acciones organizativas, pone los límites a las acciones internas (crea las condiciones

intencionalmente - deliberadas) y luego deja que otros actores tomen iniciativas (flexibilidad), permitiendo el surgimiento de la estrategia (emergente) y proporcionando un sentido de dirección. Por lo tanto, es considerada por los autores como “deliberadamente emergente”. Con eso, esta clasificación se acerca más a la realidad de las organizaciones, si bien con límites impuestos por el entorno.

Hart (1992) propone, con base en tres dimensiones - racionalidad, visión e implicación<sup>65</sup> -, una estructura integrada fundada en cinco modos estratégicos, que son: autoritario, simbólico, racional, transaccional y generativo. Cada uno de ellos se basa en los múltiples papeles que los altos directivos y miembros de la organización desempeñan en el proceso de formación de la estrategia y representa un conjunto de recursos o habilidades que la organización dispone, es decir, el proceso estratégico es un fenómeno de toda la organización.

Los cinco modos propuestos por Hart (1992:336-339) son: El **modo autoritario**: el líder o unos pocos altos directivos ejercen el control total sobre la organización; la formación de la estrategia es un proceso deliberado, consciente, centralizado y articulado en la alta dirección (son completamente establecidas) y ejecutada por los demás miembros. El **modo simbólico**: la alta dirección define una misión y crea una visión que penetra por toda la organización; el papel de la alta dirección es motivar e inspirar a los miembros de la organización para desarrollar acciones creativas; crea un sistema de control implícito (valores compartidos). El **modo racional**: busca un alcance general; alto nivel de procesamiento de la información, recopilación y utilización de datos internos y externos; análisis formal utilizada para ayudar en la formulación de la estrategia competitiva; planes de acción escritos y detallados; la alta dirección monitorea y controla todas las actividades de los subordinados que son responsabilizados por el desempeño comparado con el plan. Es decir,

---

<sup>65</sup> La dimensión *racionalidad* (exhaustivo y limitada), modelo racional, es la necesidad de producir un proceso estratégico a través de un examen general, exhaustivo y analítico. La dimensión *visión* es el grado en que los líderes pueden emitir una visión estratégica clara y buscar motivar a los miembros de la organización a ponerla en práctica. Es decir, el potencial que tiene un líder de traducir su visión (o idea) específica de cómo los procesos deben ser desarrollados. La dimensión *implicación* (participación) indica el alcance y el grado de participación y compromiso de los miembros de la organización en el proceso de formación de la estrategia, y también la relación con problemas de implementación (Hart, 1992:330-333).

la estrategia es impulsada por la estructura y los sistemas de planificación formal. El **modo transaccional** la formación de la estrategia está basada en la interacción y el aprendizaje; la formulación y la implementación no son separadas; participación permanente de los interesados en el proceso estratégico (clientes y otras partes interesadas); requiere comunicación (canales laterales); esfuerzo para fomentar la participación de los empleados, la orientación al cliente y la gestión de calidad total (herramientas). Se puede decir que la estrategia es impulsada por procesos internos y la adaptación mutua. El **modo generativo**: la estrategia depende de la conducta autónoma de los miembros de la organización; además, es creada a través de nuevas ideas, es decir, la iniciativa de los empleados (emprendedores corporativos) molda la dirección estratégica de la organización; la alta dirección estimula la experimentación, la asunción de riesgos y fomenta este desarrollo de ideas; la estrategia es ajustada, de forma continua, a las innovaciones que emergen desde abajo.

Vale señalar que los cinco modos no son mutuamente absolutos, pues en la práctica, las organizaciones pueden mezclar dos o más modos distintos para componer el proceso de formación de estrategias, y también pueden tener alcances significativos para los resultados empresariales (Hart, 1992:335). El trabajo de Hart y Bambury (1994) examina se el uso simultaneo o combinado de diversos procesos de formación de estratégicas, denominado de capacidad estratégica, facilita un desempeño (utilizó cinco dimensiones). Los autores identificaron que los cinco modelos propuestos por Hart (1992) están fuertemente integrados y combinados, pero cada uno se relaciona con un conjunto distinto de dimensiones de desempeño. Los resultados revelaron una relación positiva y significativa entre la combinación de distintos modelos de formación de la estrategia y las variables de desempeño, a excepción de la rentabilidad actual (desempeño financiero). Es decir, cuando la capacidad de la organización para desenvolver, de forma simultánea, más de un modelo de formación de la estrategia es mayor, su desempeño es superior. De hecho, encontraron que los niveles más bajos de capacidad (aptitud en sólo uno o dos modos) fueron significativamente relacionados con el desempeño de empresas más pequeñas (Hart y Banbury, 1994:263). Por lo tanto, para lograr un alto desempeño, los altos directivos deben proporcionar un fuerte sentido de la

orientación estratégica y los miembros de la organización deben ser agentes activos en el proceso de formación de estrategias. Es decir, las empresas que integran y combinan altos niveles de competencia en múltiples modos de formación de la estrategia parecen tener un desempeño más alto (Hart y Banbury, 1994:266).

Hart (1992:333) también apuntó once tipologías de procesos extraídos de la literatura por otros autores, con base en las consideraciones sobre las tres dimensiones (racionalidad, visión e implicación), concluyendo que ninguna, individualmente, contienen la escala de evidencias y dimensiones asociados a perspectiva integradora de proceso de formación de a estrategia, ellas apenas exhiben una parte de su contenido. Observamos que hay una tendencia en aumentar la participación y el compromiso de los otros miembros de la organización, desde niveles más bajos, en el proceso de formación de la estrategia, y no sólo centrarse el dominio de la alta dirección, como el modelo racional (clásico) propone.

Brews y Hunt (1999) estudiaron dos modelos alternativos de planificación: el modelo sinóptico (conforme la escuela de planificación) y el modelo incremental (asociado a la escuela de aprendizaje). Sus características fueron desarrolladas a través del marco de referencia de medios (planes estratégicos) y fines (objetivos estratégicos). El **modelo sinóptico**, es un proceso deliberado, racional y lineal (conforme propuesto por Chaffee, 1985) en que los fines se especifican primero, y los medios a continuación. Los medios “deliberados” emergen del proceso de planificación totalmente especificado, listo para su implementación mediante detallada atención a objetivos, programas y planes operativos. Se considera conveniente para contextos estables y predecibles donde la incertidumbre es baja. El **modelo incremental** (emergente), es un proceso de aprendizaje adaptativo, incremental, donde los fines y medios son especificados simultáneamente o están interconectados. Los fines son raramente declarados o registrados en un documento de planificación formal, y si son anunciados, lo son de manera amplia y no cuantificada. Es decir, en lugar de surgir del proceso de planificación totalmente desarrollado para la implementación, se desarrollan y evolucionan con el tiempo ya que las organizaciones aprenden de la interacción con el entorno. Es recomendado para contextos inestables,

complejos y dinámicos con elevada incertidumbre, o entornos que sufren cambios variables.

Los autores alegan que el aumento de la incerteza en entornos inciertos requiere menos formalización y estructuras más flexibles. Proponen la integración del formalismo sinóptico y el incrementalismo. Afirman que se deben formar y reformar los planes específicos, haciendo ajustes incrementales a lo largo de la implementación, ya que una planificación específica puede limitar la cantidad de incrementalismo (y aprendizaje) en la organización, mientras que las que operan sin ningún tipo de planificación específica pueden pasar más tiempo en la experimentación y el tentativa y error, lo que afecta el rendimiento. Por fin, testifican que la planificación formal puede ser un precedente necesario para el éxito de un proceso incremental y que para una mala planificación, es necesaria una buena planificación que incluye el incrementalismo (emergencia) dentro de su ámbito.

Es importante abordar los trabajos de Mintzberg y Lampel (1999) y Mintzberg *et al.* (2009) sobre las diez escuelas de pensamiento estratégico para saber cómo el proceso es seguido por las organizaciones y cómo sus características son mezcladas. Es la clasificación más completa y conocida, pero puede ser un tanto inmanejable. Este trabajo poseen diferentes clasificaciones sobre el procesos de formación de la estrategia desarrollados por las organizaciones y que están divididas en tres grandes grupos: escuelas *prescriptivas o racionales* (deliberada), *escuelas descriptivas* (emergente e intentan prescribir comportamientos) y *escuela integradora* (análisis sistemático). El primer grupo, de naturaleza prescriptiva<sup>66</sup>o racional, está preocupado en identificar cómo las estrategias deben ser formuladas y no cómo se crea realmente en la práctica. Son escuelas absolutamente

---

<sup>66</sup> Este grupo incluye las escuelas preocupadas por el cómo se deberían formular las estrategias. En conjunto forman lo que se denomina el “pensamiento estratégico racional” que engloba la concepción convencional de la formulación estratégica y es de carácter normativo. Estas escuelas pretenden “preceptuar, ordenar y determinar tanto el concepto deliberado de estrategia como su proceso de formación” (Bueno Campos, 2007:36-37) y proporcionar a la dirección instrumentos para la formulación de estrategias, a partir de un estudio previo del entorno en el cual se desarrolla la empresa, analizando sus posibilidades estratégicas, y de las capacidades o competencias claves de la empresa para incrementar la competitividad (Fernández, 1987:7). Este pensamiento estratégico racional, que ofrece una perspectiva mecanicista de la estrategia, sigue manteniéndose vital en el desarrollo de la investigación, la docencia y la práctica de la dirección estratégica (Farjoun, 2002:572). Estos enfoques están inspirados en el modelo del decisor racional propuesto por la teoría económica, que supone que la alta dirección es capaz de planificar siguiendo un comportamiento racional y analítico. Este tipo de aproximación ha ido avanzando a medida que los problemas que debía afrontar la empresa se hacían más complejos, lo que le ha dado un carácter principalmente pragmático. Para más detalles véase Bueno Campos (2007:15-52).

racionales, supone que la mente del estratega es analítica y racional, capaz de llegar a comprender la complejidad del entorno y las capacidades de la organización, así como formular la estrategia que lleve a la mayor rentabilidad posible. En este grupo se encuentran la **escuela del diseño**, la **escuela de la planificación** y la **escuela del posicionamiento** (proceso analítico). El segundo grupo<sup>67</sup> considera aspectos específicos del proceso de formulación de la estrategia y se basa en su descripción, o sea se preocupan por la descripción de cómo las estrategias son formuladas. El grupo está constituido por la **escuela emprendedora**, la **escuela cognitiva**, **escuela del aprendizaje**, **escuela política o del poder**, **escuela cultural** y la **escuela ambiental o del entorno**. Por fin, el último grupo está formado por apenas una escuela – la **escuela de configuración o de proceso integrador** – que busca la integración de las perspectivas de las demás escuelas, agrupando los elementos y comportamientos de las organizaciones – procesos de decisión estratégica, contenido de las estrategias, estructuras organizacionales y/o sus contextos – en etapas o episodios distintos (Navas y Guerras, 1998:57), o sea esta escuela está compuesta tanto por la literatura descriptiva más académica, como por una literatura más orientada a la práctica y de carácter prescriptivo (Mintzberg y Lampel, 1999).

En una importante conclusión tras el análisis general de las diez escuelas de pensamiento estratégico, Mintzberg *et al.* (2009:355) señalan que la formación de la estrategia es un designio arbitrario, una visión intuitiva y un aprendizaje intuitivo; envuelve transformación y también perpetuación; debe abarcar cognición individual e interacción social, cooperación y conflicto; también incluye el análisis antes y la programación después, así como la negociación “durante”; y todo eso debe ser la respuesta a un entorno cada vez más exigente.

---

<sup>67</sup> La estrategia emprendedora y cognitiva se centran en describir cómo se produce en realidad la formación de la estrategia (en la mente individual), pero no fornece recetas mágicas sobre la mejor forma de hacerlo. Ya la estrategia de aprendizaje, poder, cultural y ambiente, salen de la formación de la estrategia como proceso individual y lo extienden al ámbito social (identifican equipos y agentes que se relacionan con la empresa como parte importante para creación de la estrategia (Mintzberg *et al.*, 2009:20-22).

### **2.2.3.2. El proceso integrador de formación de la estrategia**

Aquí presentaremos los trabajos encuadrados en el análisis del proceso de formación de la estrategia que plantean la adopción de una perspectiva integradora que combine racionalidad y emergencia a la vez. A través de la racionalidad, las organizaciones son capaces de lograr los niveles de eficacia y eficiencia necesarios para competir, pero la emergencia les concede de la capacidad de adaptación necesaria para responder a los continuos cambios y casualidades no conocidas que se pueden presentar. Este planteamiento ha sido adoptado por varios autores, que van desde trabajos más antiguos (por ejemplo, Hart, 1992; Hart y Banbury, 1994; Mintzberg, 1973; Mintzberg, 1990; Mintzberg *et al.*, 2009; Mintzberg y Lampel, 1999; Mintzberg y Waters, 1985), como vimos anteriormente, hasta los más recientes (como ejemplo, Andersen, 2000 y 2004a y b; Canet-Giner, 2001; Elbanna, 2006; Farjoun, 2002; Johnson *et al.*, 2003; Szulanski y Amin, 2001).

De acuerdo con Balbastre-Benavent y Canet-Giner (2009:330) la perspectiva integradora propone dos planteamientos básicos: “la necesidad de combinar una planificación y visión estratégica a largo plazo con la implicación y participación de todos los miembros de la organización; y la necesidad de enriquecer un proceso analítico y racional con flexibilidad y moderados grados de formalización, intercambiando, como resultado, niveles quizá menores de fiabilidad o precisión por una mayor capacidad de responder rápidamente al entorno”.

Con el objetivo de reforzar los argumentos sobre la perspectiva integradora, vamos a analizar diferentes trabajos presentes en la literatura más reciente que abogan por la necesidad de adoptar un proceso integrador en la toma de decisiones estratégicas.

Comenzamos con el trabajo de Andersen (2000) que establece una perspectiva integradora que combina la planificación estratégica (racionalidad) y acciones autónomas (emergencia) proporcionando a las organizaciones más agilidad para enfrentarse a situaciones cambiantes y gestionar el aprendizaje a través de nuevas experiencias. Garantiza que las dos perspectivas son perfectamente compatibles y complementarias, y que, además, pueden ser adecuadas en entornos más complejos y dinámicos. Afirma que la perspectiva

integradora es utilizada para unificar los efectos de la planificación estratégica y de las acciones autónomas, de forma simultánea, en el desempeño de la empresa en diferentes entornos industriales.

El autor señala que el enfoque de la planificación estratégica, apoyado en la dirección estrategia convencional, es concebido por procesos analíticos, ordenados y centralizados que permiten a la dirección determinar objetivos estratégicos a largo plazo, adecuados para toda la organización. Sin embargo, afirma que el uso de una planificación estratégica centralizada ya no es suficiente y se requiere una planificación orientada a nuevas iniciativas, experiencias y la coordinación de acciones estratégicas adaptativas (Andersen, 2000:188). Sugiere, también, que el proceso estratégico evoluciona a través del aprendizaje continuo a partir de acciones o decisiones autónomas y descentralizadas tomadas por los directivos medios en partes distintas de la organización, sin la necesidad de supervisión previa de la alta dirección.

Finalmente, el modelo de planificación estratégica propuesto por Andersen (2000:196-197) demuestra que la planificación estratégica y las acciones autónomas influyen positivamente en el desempeño organizacional, principalmente en entornos más dinámicos y complejos, y pueden, de forma integrada, obtener mejores resultados.

Otra visión de perspectiva integradora es el trabajo de Szulanski y Amin (2001:539-540) que ofrece una retrospectiva de investigación y práctica sobre estrategia, a través del análisis de dos enfoques de proceso de formación de la estrategia, disciplina e imaginación. Enfatizan que en los años 60, hubo un gran interés en la imaginación y la visión creativa de la alta dirección. El líder deseado era aquel brillante visionario capaz de crear inconscientemente una estrategia lógica para el futuro de la organización, por medio de la adecuación entre puntos fuertes y débiles, a las amenazas y oportunidades reveladas por el entorno. Aquí, el proceso estratégico acontecía en la mente del directivo principal a través de la intuición, es decir, de forma implícita. En los años 70, la disciplina sustituía la imaginación; es decir, el proceso de decidir el futuro de la organización pasa a ser desarrollado por profesionales a través de departamentos especializados en sistemas y creación de estrategias debido al entorno más complejo, pero estable. Ya en los años 80, las ventajas de la disciplina disminuyen y se renueva el énfasis en la imaginación debido a la

mayor turbulencia del entorno. Con eso, las organizaciones pasan a centrarse en mejoras operativas como factores clave para crear valor, poniendo énfasis en la implementación de conceptos como gestión de calidad total, reingeniería y benchmarking. En los años 90, el enfoque de la imaginación es sostenido por Prahalad y Hamel (1994) a través de un proceso de formación de estrategia más democrático que incrementa la imaginación mediante la implicación de más personas. Aquí, la disciplina e imaginación interactúan en la creación del futuro de la organización. Los autores, con base en Weick (1989)<sup>68</sup>, definen la imaginación como una búsqueda deliberada de la diversidad de los problemas en la concepción de soluciones y en la multiplicidad de reglas para evaluar y elegir alternativas. Por otro lado, la disciplina es el modo consistente en que se utilizan las reglas para evaluar todo el conjunto de alternativas concebidas.

Con base en el expuesto, se puede observar que el proceso estratégico varía entre disciplina e imaginación. Así, Szulanski y Amin (2001:540) alegan que en un cierto período, uno de los enfoques puede dominar el primer plano mientras que el otro sirve como base; no obstante, uno no puede substituir por completo el otro. Por lo tanto, los autores exponen que ni la disciplina ni la imaginación aisladamente es tan eficaz como ambos combinados, la “*imaginación disciplinada*” en diferentes partes de la organización. Así, la imaginación amplía el número de alternativas concebidas y fortalece la introducción de pensamiento creativo, mientras que la disciplina sostiene el proceso y garantiza que las alternativas concebidas serán evaluadas, implementadas y realizadas de forma analítica y sistemática. Además, afirman que la *imaginación disciplinada* no asegura que una estrategia específica consiga desarrollarse. Sin embargo, propone que hay una relación positiva entre la calidad de un proceso de formación de la estrategia y la calidad de los resultados finales obtenidos por esta estrategia (Szulanski y Amin, 2001:541 y 545).

Concluyen que un entorno dinámico requiere de la organización la capacidad de intervenir eficazmente en la formación de estrategias, para desarrollar un tipo distinto de disciplina que permita una mayor implicación de imaginación. Además, afirman que no es fácil mantener el equilibrio entre

---

<sup>68</sup> Citado en Szulanski y Amin (2001:541-543).

disciplina e imaginación, y que durante el proceso van encontrar muchas dificultades.

Presentamos también el trabajo de Farjoun (2002), que realiza un análisis de la literatura sobre el cambio epistemológico de los supuestos mecanicista hacia los orgánicos. El autor propone una perspectiva *ecológica* que combina las ideas y la coherencia de la perspectiva mecanicista con las ideas orgánicas más importantes. Farjoun (2002:563) afirma que las tres partes de la perspectiva orgánica son compatibles internamente, representan continuidad y se adaptan mejor a un universo más complejo, incierto y siempre cambiante.

La perspectiva mecanicista, que ofrece un conjunto unificado de componentes conceptuales, explicativos, racionales y prescriptivos, introduce el concepto de estrategia como un proceso de *coordinación adaptativa* (de objetivos y acciones), ofreciendo un modelo teórico integrador de la organización-entorno-estrategia-performance (OESP), que vincula distintas teorías y simplifica las ideas mecanicistas y orgánicas, incluyendo un modelo orgánico de dirección estratégica que incluye un proceso interactivo e integrativo (Farjoun, 2002:563 y 572). La perspectiva orgánica proporciona una base para una visión mejorada, más unificada, y una mejor sintonía en cuestiones fundamentales de la estrategia.

El modelo integrador propuesto por Farjoun (2002) está basado en cuatro constructos principales: el concepto de estrategia; la organización de la empresa; el entorno y la performance. En el primero, **concepto de estrategia**, la estrategia es definida por el autor como la coordinación planificada de objetivos y acciones necesarias, en determinado tiempo y lugar, que de forma continua co-alinean a la organización con su entorno, es decir, define la estrategia como un proceso de coordinación adaptativa. Además, con base en esta definición, establece tres puntos interconectados: objetivos y acciones (reflejan el comportamiento de la organización en el tiempo y definen lo que se incluye en la estrategia); coordinación planeada (diferencia la estrategia de otros comportamientos y reconoce nuevas formas de coordinación); y la adaptación (incluye la respuesta y la influencia en el entorno). Por fin, afirma que la definición también incluye la combinación las ideas mecanicistas (ejemplo, posturas y planes) y orgánicas (estrategia emergente) y las

características que definen la perspectiva *ecológica* (con relación al tiempo, dirección del flujo y constructos o modelos) (Farjoun, 2002:570-572). El segundo, **la organización de la empresa**, es un conjunto de elementos que incluyen, entre otros, mecanismos y fuerzas que influyen, reconocen, cambian, y producen la estrategia. Además, estos elementos son considerados herramientas y parte de un sistema abierto (interactúa con el entorno) que conservan conductas orgánicas como las relaciones informales. Al mismo tiempo, incluye recursos, tecnología, estructura administrativa y social. El tercero, **entorno**, envuelve los actores, características dinámicas de los mismos, añade diversas ideas comportamentales y económicas, y atiende a varios niveles de análisis. El último, **performance**, indica la calidad de co-alienación (adaptación) continua de la organización con el entorno, representado por indicadores (financieros o no).

El autor concluye que cada constructo del modelo puede afectar a cada uno de los demás en el tiempo y el espacio, directa o indirectamente. Afirma que el modelo, de forma general, desarrolla la idea de acción racional planificada, pero abre espacio al reconocer las desviaciones del comportamiento racional, como, por ejemplo, los derivados de los límites cognitivos de los actores (Farjoun, 2002). Los límites de racionalidad ya fueron estudiados por otros autores (por ejemplo, Quinn, 1980 o Whittington, 2002, el cual expresa que, en la práctica, sólo somos capaces de considerar algunos factores a la vez, evitamos buscar toda la información relevante a través de examen interminables y nuestra interpretación sobre la misma no es imparcial). Grant (2010) completa este argumento afirmando que ningún directivo tiene pleno control sobre la organización. Como consecuencia, está sujeto a un proceso de tentativa-error y aprendizaje. Thompson *et al.* (2012:10) ratifica que “no importa si la estrategia de una empresa cambia poco a poco o de improviso, lo importante es que la estrategia siempre es temporal y está a prueba”. Afirma aún que, como consecuencia, el proceso estratégico está en una evolución continua.

Finalmente, Farjoun (2002) explica que el modelo orgánico de proceso de dirección estratégica enfatiza los aspectos recurrentes e integrados del proceso y propone una visión más holística de la estrategia en sí. Insiste en un

mejor entendimiento de cómo surge y se concede la estrategia, y cómo los aspectos externos e internos de la gestión del cambio están integrados.

David (2003) plantea la integración del pensamiento intuitivo y el pensamiento analítico. Para él, no se trata de optar entre una perspectiva intuitiva o una analítica, sino que los directivos de todos los niveles de una organización deben emplear su intuición y conocimiento en los análisis de dirección estratégica. Afirma que el proceso estratégico pretende añadir y complementar con el análisis lo que existe en el intelecto de una persona intuitiva y genial que tiene conocimiento de la organización (David, 2003:7). Añaden que las organizaciones deben, cuando necesiten, realizar cambios oportunos con base en la identificación de tendencias del entorno interno y externo. Para él, la intuición tiene utilidad cuando se toma decisiones en condiciones de incertidumbre, con datos insuficientes, variables muy relacionadas o cuando hay que elegir entre diversas alternativas posibles.

Grant (2010) sigue un enfoque racionalista y analítico de estrategia, pues afirma que sin análisis, el proceso, en el nivel de la alta dirección, puede ser caótico y no tener elementos para comparar y evaluar alternativas. A este enfoque lo llama de *arriba hacia abajo* (deliberado). Sin embargo, si el análisis no comprende el aprendizaje con base en la experiencia y la implantación práctica es un análisis pobre. Por tanto, desde una perspectiva integradora, propone que el desarrollo de la estrategia es un proceso multidimensional, dinámico, flexible e innovador, que debe envolver tanto el análisis racional y la intuición, como la experiencia y la emoción. Es decir, el proceso de formación de la estrategia debe englobar intuición, deliberación e interacción entre pensamiento y acción. Para él, los modelos analíticos proporcionan diseños útiles para que la organización y su entorno puedan ordenar y evaluar la gran cantidad de información producida y para conducir las decisiones e incluso actuar como incitación más que como freno de la creatividad y la innovación.

Ya en su trabajo empírico y exploratorio, Grant (2003) tuvo como objetivo examinar si y cómo las prácticas de planificación estratégica de las organizaciones se han adaptado a la naturaleza de los cambios, rápidos, turbulentos e impredecibles. Es decir, a las consecuencias de la turbulencia del entorno para la planificación estratégica. En este trabajo Grant (2003) identifica las principales características estratégicas que deben cambiar (incluyen: el

análisis de escenarios, el propósito estratégico y visión, la innovación estratégica, y la complejidad y auto organización de los sistemas de planificación estratégica en una industria que pasó de la estabilidad a la turbulencia). Apunta la necesidad de una coexistencia de procesos de planificación estratégica formales e informales y afirma que muchas de las grandes empresas conservan alguna actitud formal de planificación estratégica; sin embargo, las decisiones estratégicas parecen ser concebidas fuera de los sistemas formales de planificación estratégica (Grant, 2003:512). De esa forma, se puede decir que este y otros estudios recientes muestran que la planificación estratégica sigue ejerciendo un papel importante en los sistemas de gestión de las organizaciones. Igualmente, afirma que las prácticas de planificación estratégica se han transformado en respuesta a los desafíos de la formación de estrategias en entornos turbulentos e inciertos, de modo que los procesos de planificación estratégica son más descentralizados e informales, y menos inducidos, mientras que los planes estratégicos se han vuelto más a corto plazo, más orientado a objetivos, y menos específicos con relación a acciones y asignaciones de recursos. Se puede decir que los sistemas de planificación estratégica se han adaptado gradualmente (emergentes; abajo hacia arriba) al entorno turbulento (Grant, 2003:515). Es decir, en contextos no estructurados y con rapidez en los cambios, las estrategias tienden a emerger. Ocurre lo mismo con el éxito de la adaptación de los sistemas estratégicos en entornos inciertos. Grant (2003) también subrayó que hubo un impacto limitado del proceso de planificación estratégica sobre la calidad de las decisiones; y que la descentralización y baja formalización de los procesos de planificación estratégica permitió el acceso más amplio a conocimientos y aprendizaje.

Desde una perspectiva integradora, los resultados del estudio de Grant (2003:491) revelan un *proceso de emergencia planificada*, derivada de la contribución (integrar los dos enfoques diseño racional y proceso emergente) de la teoría de la complejidad, en que los sistemas de planificación estratégica proporcionan un elemento para coordinar la formación de estrategias descentralizadas dentro de una estructura con objetivos exigentes de desempeño y normas más claras. Además, estos sistemas de planificación promueven la adaptación y capacidad de respuesta, pero incluyen la innovación limitada y sofisticación analítica.

Johnson *et al.* (2003) estudian el proceso de formación de la estrategia a partir de las actividades impulsadas por la organización. Propone que la estrategia debe centrarse en el nivel micro de la organización, ya que, habitualmente, el campo de la estrategia converge hacia el nivel macro. Es decir, un enfoque basado en actividades rutinarias y diarias (donde ocurre la acción organizacional; qué y cómo se hace) producidas por procesos y prácticas detalladas, y que se relacionan con los resultados estratégicos es lo que cuenta en este enfoque. Hamel y Prahalad (1994) ya decían que respuestas rápidas necesitan de toma de decisiones más descentralizadas en los niveles que tienen una mayor consonancia con el producto o servicio ofrecido y que están más cerca del cliente y de los directivos medios, que son los que tienen el conocimiento de lo que se ejecuta.

Sin embargo, algunos autores afirman que el estudio del proceso estratégico desde un nivel micro es muy complejo. De acuerdo con Wilson y Jarzabkowski (2004) el concepto de “micro” está mal definido y está sujeto al reduccionismo, ya que existe micro fenómenos cada vez más detallados que pueden ser estudiados. Johnson *et al.* (2003) hacen corresponder cualquier análisis en nivel micro con influencias y resultados en una perspectiva más macro. Desde una visión integradora, el nivel micro y macro constituyen dos extremos de un continuo que coexisten en una tensión relacional. Es decir, cualquier actividad que ocurra se relaciona tanto con el contexto más macro como con el más micro (resultados bidireccionales). Los autores también sugieren la visión basada en actividades (VBA) para tratar la perspectiva micro (micro actividades o prácticas) que ocurre de forma rutinaria en la organización. Posibilita entender la estrategia como un conjunto de interpretaciones e interacciones de los actores/individuos implicados en las actividades estratégicas. Afirman que la visión basada en recursos asegura que la ventaja competitiva se ve reforzada por los recursos; sin embargo, la manera como estos recursos son transformados en rutinas y procesos que no son incluidos por la teoría, sugiriendo que este vacío pueda ser llevado con el estudio de las estrategias en su nivel micro.

Se desprenden dos puntos importante del trabajo de Johnson *et al.* (2003): la necesidad de estar más próximos al proceso organizativo a donde ocurren las actividades, su detalle (nivel micro); y la importancia del directivo

medio (lo que hace, o cómo actúa y qué técnicas utilizan). Esta literatura se basa en muchas ocasiones en investigaciones descriptivas o estudio de casos.

Mariotto (2003), en su investigación sobre estrategias emergentes, propone la integración de diferentes perspectivas teóricas en un único modelo que, de forma clara, reúne fenómenos jerárquicos (la estrategia surge en la base de la organización, actividades diarias de nivel operativo, y emerge hacia la parte superior), cognitivos (la estrategia surge cuando la organización empieza conjuntamente a percibirla), de aprendizaje (la estrategia se desarrolla cuando la organización corrige sus acciones o sus propios planes), y que auto se organizan en sistemas complejos (la estrategia se desarrolla como un resultado espontáneo de muchas acciones no coordinadas). Afirma que la forma tradicional de formar estrategia, a través de un proceso formal de planificación estratégica, no es suficiente para enfrentarse el entorno competitivo actual; sin embargo, que es necesario a cualquier organización. Para él, la formación de la estrategia debe ser un proceso continuo en el cual la estrategia emergente, integrada a la estrategia deliberada, puede jugar un papel crucial. Es decir, el proceso de planificación estratégica y el proceso de desarrollo continuo de estrategia deben integrarse en un solo sistema<sup>69</sup>. Para tanto, indica que los directivos deben manejar el uso de métodos y técnicas específicas y adecuadas y de estructuras flexibles que permitan convertir estrategias emergentes en comportamiento estratégico eficaz (Mariotto, 2003:78 y 92).

El trabajo de Andersen (2004a) investiga los efectos simultáneos de la toma de decisiones descentralizada y las actividades de planificación central en el contexto internacional, en industrias que operan en entornos turbulentos. Conforme a la discusión desarrollada en un trabajo previo (Andersen, 2000), la estrategia puede emerger, con el tiempo, dentro de una estructura de decisiones estratégicas descentralizadas que proporciona a los directivos medios la autonomía para responder con mayor rapidez, mientras que la planificación estratégica central coordina las acciones de respuesta y es

---

<sup>69</sup> La formación continua de la estrategia es la interacción ininterrumpida entre la acción y la definición de objetivos detallados, en un proceso en el que se aprende con la práctica y que se desarrolla a largo plazo. Al mismo tiempo, parte de las decisiones estratégicas están orientadas por la estrategia planeada en curso. En conjunto con los objetivos y la visión de la organización, la estrategia planeada auxilia el comportamiento estratégico (Mariotto, 2003:91).

considerada dentro de un proceso de planificación estratégica. La combinación de ambos modelos de decisión estratégica son elementos complementarios del proceso de formación de la estrategia y parece permitir mejores resultados y el despliegue de recursos superiores que mejoran aún más el desempeño de la organización en entornos turbulentos e internacionales (Andersen, 2004a:268 y 270).

De acuerdo con los estudios de Andersen (2004b), la mejora del desempeño de la organización industrial puede ser atribuida al énfasis simultáneo (integración) de la formación de estrategias descentralizadas y el proceso de planificación central, en entornos dinámicos. El estudio establece una serie de hipótesis relacionadas con el desempeño organizacional en entornos dinámicos y señala que distintos modos de formación de la estrategia, como los indicados por él, son partes simultáneas del proceso integrador de formación de la estrategia. Otros autores también han clasificado el proceso de formación de la estrategia basados en diferentes combinaciones de modelos (Hart, 1992; Mintzberg y Waters, 1985; Nonaka, 1988; Whittington, 2002).

El trabajo de Collier *et al.* (2004) investiga la importancia de los efectos, positivos<sup>70</sup> y negativos, del componente implicación o participación en el proceso de desarrollo de la estrategia. Además, la relación entre el nivel de implicación alcanzado por los directivos medios y su percepción de cómo las estrategias son desarrolladas. Para ellos este componente significa que un mayor número de individuos están implicados en el proceso estratégico, no sólo los de nivel superior, sino también los directivos medios y operativos. Argumentan que la implicación refuerza la visión compartida, aumenta la racionalidad y mejora la capacidad de adaptación de decisiones estratégicas. Además, que también puede llevar a un mayor comportamiento político, aumento de la inercia cultural y más restricciones (internas y externas) en el proceso de la estrategia.

Los resultados indican que los niveles de implicación alcanzados por el directivo medio se relacionan positivamente con la percepción de los procesos

---

<sup>70</sup> Afirman que los efectos positivos destinados a ampliar el alcance de la participación contienen: una mejor ejecución de la estrategia, decisiones estratégicas de calidad superior, una alta comprensión de la estrategia deliberada, un aprendizaje organizacional superior, un intenso compromiso de la organización, una mayor satisfacción en el trabajo, competencias básicas más adaptativas, el desarrollo de ventajas competitivas y un alto desempeño organizacional (Collier *et al.*, 2004:67).

estratégicos que son más racionales (debido a una mayor implicación de miembros; de la cantidad de información; la incertidumbre; y el análisis de más alternativas en el proceso), más adaptables (situaciones inciertas y casos no programados, es decir, no previsto por la estrategia deliberada) y centrados en una visión común, fortalecida, con conciencia y compromiso compartidos. Al mismo tiempo, se relaciona negativamente con declaraciones que describen el proceso como de arriba hacia abajo (*top-down*), influenciada por interés político y frenado por la cultura interna. Por lo tanto, los directivos que están más implicados en la estrategia pueden tener una visión más optimista del proceso (menos limitado por factores del entorno) y actuar para tornarlo más eficaz. Concluye que cuanto mayor es el grado de implicación en una organización, mejores serán sus procesos estratégicos (Collier *et al.*, 2004:67-68) y que la implicación concibe más emergencia por proporcionar el desarrollo de más respuestas a situaciones del entorno dinámico. Por lo tanto, el proceso estratégico está más propenso a aprendizaje social y menos a la planificación.

Elbanna (2006) inicialmente plantea el debate, a través de un examen de la literatura, entre la perspectiva del formalismo sinóptico, representado por la variable racionalidad, y del incrementalismo político, representado por la síntesis intuitiva y el comportamiento político. El autor considera el formalismo sinóptico como una extensión del modelo racional clásico que tiene como particularidad básica el análisis. Por otro lado, reconoce el incrementalismo político como la antítesis al formalismo sinóptico o como una caracterización más precisa de la forma en que las organizaciones, en realidad, toman decisiones estratégicas (Elbanna, 2006:3). Además, especifica, con base en otros estudios, que el proceso de formación de la estrategia debe combinar racionalidad como aspectos más intuitivos, es decir, un proceso integrador. Como ejemplo, destaca Papadakis y Barwise (1997) que sugieren que los decisores precisan combinar racionalidad con intuición; Simon (1987) que afirma ser probable que hay un continuo de estilos de toma de decisiones que envuelven una combinación esencial de los dos tipos de proceso; y Sadler-Smith y Shefy (2004) que alegan que los decisores deberían lograr una abordaje más equilibrada con base en ambos procesos intuitivos y racionales como procesos complementarios (Elbanna, 2006:11 y 14).

Johnson *et al.* (2006:584) a través del análisis de las distintas explicaciones y de los distintos procesos de formación de la estrategia recogidos en la literatura, señalan que no hay una única forma correcta de formar las estrategias; es probable que se diferencien en el tiempo y en diferentes contextos; además de otras percepciones de los individuos sobre cómo las estrategias son formadas; y en efecto, no hay un único camino que detalle el proceso que debe seguir la estrategia. Con base en lo expuesto, proponen algunas clasificaciones sobre el proceso de desarrollo de la estrategia, que son las que ofrecen en la tabla 8.

**Tabla 8:** Configuraciones del proceso de desarrollo de la estrategia.

<b>Dimensiones dominantes</b>	<b>Características del proceso</b>	<b>Contexto</b>
Planificación Incrementalismo (incrementalismo lógico)	Procedimientos estandarizados de planificación; Recopilación y análisis sistemáticos de datos; Análisis continuo del entorno; Ajuste continuo de la estrategia; Compromiso tentativo con la estrategia; Cambios incrementales.	Organizaciones manufactureras y del sector de servicio; Mercados estables, maduros, o en evolución; Entornos benignos.
Incremental Cultural Política (emergente)	Negociación y conflicto de interés; Grupos con el control de los recursos críticos tienen más posibilidad de influir sobre la estrategia; Forma de hacer las cosas estandarizada; Rutinas y procedimientos incorporados a lo largo de la historia de la organización; Ajustes graduales (proceso incremental) a la estrategia.	Empresas de servicios profesionales; Mercados nuevos y en evolución; Entornos turbulentos.
Impuesta Política	Estrategia impuesta por fuerzas externas; Libertad de elección muy limitada; La actividad política se encuentra probablemente dentro de la organización y las agencias externas.	Organizaciones públicas, grandes manufactureras y subsidiarias de los servicios financieros; Entornos amenazadores, inseguros y hostiles.

**Fuente:** Adaptado de Canet-Giner (2001:74) y Johnson *et al.* (2003:585)

Afirman que una estrategia coherente puede desarrollarse en una organización a partir de una serie de tendencias estratégicas, y cada una de ellas tiene sentido en el contexto de las tendencias anteriores. Esto, a su vez, ayuda a consolidar esa dirección estratégica y, con el tiempo, se va conformando el planteamiento estratégico general de la organización. A medida que pasa el tiempo, cada tendencia depende de este patrón de desarrollo de la estrategia y, a su vez, lo refuerza (Johnson *et al.*, 2006). Además, señalan que existe una evidencia empírica que afirma que las organizaciones que utilizan múltiples procesos en el desarrollo de la estrategia pueden obtener un

rendimiento superior a aquellas organizaciones que sólo recurren a un único planteamiento.

El trabajo de Guerras y Navas (2007), desde una perspectiva integradora, plantea la distinción entre estrategias deliberadas (intencional o racional)<sup>71</sup> y emergentes; en seguida, estudia la variable racionalidad, destacando los aspectos no racionales del proceso, y, por fin, debate la relevancia de los aspectos más organizativos y menos económicos-rationales. Para ellos la estrategia deliberada, es un proceso racional y estructurado, controlado y diseñado por la alta dirección para posteriormente ser puesto en práctica a través de un plan establecido. Por otro lado, define estrategia emergente como aquella que aflora en la organización sin un plan intencional y como efecto del aprendizaje, de responder a situaciones no programadas enfrentadas. La deliberada simboliza la revolución, mientras que la emergente, evolución. Ambos tipos están presentes en las organizaciones, es decir forman parte de la misma realidad (Guerras y Navas, 2007:66-67). Con relación a la variable racionalidad, señala las razones descritas por Simon (1982) sobre las críticas recibidas por el uso de una racionalidad exagerada (límites de la racionalidad), que son: la racionalidad limitada del decisor; el aprendizaje en el proceso de decisión (visión incremental); visión política; y el azar. Así, la realidad de un proceso estratégico puede ser demostrada a partir de la integración y equilibrio de actitudes racionales y menos racionales como las originadas de las razones expresas por Simon (1982), es decir una visión integrada que equilibre formas económicos-rationales y organizativos; estrategias deliberadas y emergentes.

Los trabajos, empíricos, de Elbanna (2008, 2009) examinan, por una parte, la relación entre la práctica de la planificación y la participación, y, en la otra, la eficacia de la planificación estratégica. En los dos estudios Elbanna

---

<sup>71</sup> Afirman que el modelo de proceso racional o sinóptico es importante para los directivos y para el éxito de la organización, pues facilita un análisis más sistemático, lógico y racional de la decisión; permite a la empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro; facilita la comprensión a todos los miembros de la organización de lo que la empresa quiere hacer (mayor compromiso); ayuda a evaluar las decisiones menos estratégicas; facilita la evaluación de la marcha de la estrategia; y permite la participación de más personas en el proceso (posibilita el aumento de directivos medios o inferior para mejorar la calidad de las decisiones). Con eso, las empresas podrían obtener mejores resultados, sin embargo el proceso real de las organizaciones si siempre se produce de forma racional. Es necesario un adecuado ajuste, estratégico y organizativo, pero debido al contexto cambiante este ajuste puede modificar la estrategia de forma radical o incremental (cambio estratégico), como modificar alguna o varias características de la organización (cambio organizativo) (Guerras y Navas, 2007:59 y 60).

(2008, 2009) encuentra que la práctica de la planificación, a través de herramientas, mejora la eficacia de la planificación estratégica, mientras que la participación no contribuye para la eficacia de la planificación estratégica. Sin embargo, apenas en el trabajo de Elbanna (2008:790) señala que de forma integrada, ambas (la práctica de planificación y la participación) mejoran la eficacia de la planificación estratégica. Las investigaciones de Elbanna (2008, 2009) también garantizaran el uso apropiado de herramientas de planificación estratégica como un elemento importante en el éxito de la organización e, además, identificaron que las organizaciones pueden utilizar prácticas estratégicas sin tener escrito en los planes estratégicos y que eso puede ser debido, por ejemplo, a una experiencia reciente de planificación. Elbanna (2008:792) afirma que cuando una empresa crece y tornarse más compleja, hay una necesidad de planificación estratégica más formal y explícita que garantice la comunicación efectiva de objetivos y estrategias corporativas en toda la organización.

Terence y Escrivão Filho (2008) estudia la formación de la estrategia a través de la comprensión, integración e interacción de procesos deliberados y emergentes. Para ellos el deliberado, está basado en la busca racional de mejores alternativas y caminos para obtener el éxito organizacional, por la utilización de herramientas analíticas y para interpretar la realidad. Ya el emergente, destaca estrategias que pueden ser creadas a través de flexibilidad, de un proceso continuo de aprendizaje, experiencias anteriores e intuición, a partir de situaciones diarias de la organización. Los autores concluyen que ambas estrategias deliberadas y emergentes conviven de forma permanente, en mayor o menor grado, en el proceso integral de formación de la estrategia en cualquier tipo de organización, ya que la deliberada, basada en acciones deductivas, es relevante para clarificar y optimizar la estrategia predominante, mientras que la emergente, basada en acciones diarias experimentales e inductivas son cruciales para la creación y desarrollo de la estrategia. Para ellos, la estrategia es un proceso racional, analítico y lógico y, al mismo tiempo, cognitivo, intuitivo, subjetivo y de aprendizaje, que concilia el pensamiento y la acción frente a los objetivos de la organización (Terence y Escrivão Filho, 2008:11).

El trabajo de Andersen y Nilsen (2009) reconoce el enfoque integrador de la estrategia, a partir de las acciones deliberadas y emergentes; sin embargo, afirma que hay pocos estudios que abordan los dos enfoques como procesos complementarios. Así, proponen un modelo de formación la estrategia adaptativo, que incorpora dimensiones operativas (autonomía, participación y planificación estratégica) de ambos tipos de proceso estratégico, deliberado y emergente, y que se destinan a apoyar el análisis cuantitativo. Además, investigan cómo estos modos de proceso estratégico interactúan para mejorar la capacidad de respuesta y el desempeño. Defienden que las acciones autónomas promovidas por los directivos medios, su participación en las decisiones estratégicas, y junto con las actividades de planificación se convierten en componentes centrales del proceso de formación de estrategia (Andersen y Nilsen, 2009:94).

Para ellos, las estrategias emergentes son aquellas que surgen de las acciones o iniciativas llevadas a cabo en los niveles más bajos de organización inspeccionados por los directivos medios; ya las estrategias deliberadas, suelen surgir como consecuencia de decisiones llevadas a cabo en conjunto con los procesos de planificación formal. Con base en la definición de los dos modos, explican que el proceso de formación de la estrategia es una combinación de acciones autónomas y de acciones de planificación que ofrecen ventajas de elección debido a los cambios del entorno y que maximizan los beneficios económicos de las actividades empresariales en desarrollo. Así, surge un modelo de formación de estrategia de adaptación donde las decisiones estratégicas autónomas y participativas provocan un comportamiento adaptativo (a través de la creación de nuevas ideas y de cambios en el modo de desarrollar las actividades en la organización), que lleva a resultados más elevados de desempeño, facilitando la experiencia y el aprendizaje. Sin embargo, el desempeño puede ser fortalecido aún más cuando las acciones de adaptación (respuesta) se integran a través de una planificación estratégica (lleva a la eficiencia económica a través de la combinación de los esfuerzos de actividades existentes y la coordinación de acciones emergentes en toda la entidad organizacional) (Andersen y Nilsen, 2009:95-96). Plantean que la estrategia emergente conduce a beneficios adaptativos y la conducta adaptativa también logra eficiencias económicas

incrementales; y que el modo de estrategia deliberada integra las nuevas iniciativas de adaptación con las actividades predominantes.

Finalmente, el estudio revela las interdependencias entre los modos estratégicos afirmando que el desempeño del comportamiento adaptativo está parcialmente influido por la planificación estratégica previa. Además, afirma que la emergencia es un motor fundamental del desempeño, pero es más eficaz si se une a prácticas de planificación. Los autores revelan la importancia de un modelo de elaboración de estrategias de adaptación que ajusta elementos como autonomía y participación con la planificación estratégica.

Dess *et al.* (2011), de acuerdo con el trabajo de Martín (2007)<sup>72</sup>, y en contraste con el pensamiento convencional, propone cuatro etapas del pensamiento integrador y su proceso de decisión, que son: prominencia (percibir las características de la decisión que se considera significativa y adecuada), causalidad (elaborar un mapa mental con las relaciones de causalidad entre las características), estructura (ordenar una serie de decisiones que van a originar un resultado determinado) y resolución (elegir; si no está satisfecho con su elección, es posible retroceder en el proceso y revisar sus supuestos). Para los autores, el proceso integrador ajusta formas de pensar y decidir opuestas mediante la concepción de nuevas opciones y soluciones creativas, en lugar de rechazar una forma y elegir otra. Es decir, existe una forma de integrar los beneficios de una solución sin desmerecer los beneficios de otra alternativa (Dess *et al.*, 2011:382-383). También, señala que Martín (2007) considera el pensamiento integrador inherente a ciertos individuos, pero que es posible aprenderlo. Por tanto, es necesario que las personas se alejen de viejos paradigmas, los cuestionen, y adquieran conocimiento nuevo y nuevas formas de pensar, lo cual es un ejercicio difícil. Concluye que, con entornos competitivos, complejos e inciertos, no hay espacio para que las decisiones sean tomadas sólo en la alta dirección y ejecutadas por los demás miembros de la organización; las ideas pueden surgir de cualquier parte de la organización. De modo que, con base en Mintzberg y

---

<sup>72</sup> Hizo un manual de resolución de problemas de pensamiento integrador, donde demuestra como la capacidad del cerebro humano mantiene dos ideas confrontantes en tensión constructiva. Está centrado en lo que los líderes piensan y no en lo que hacen. Citado en Dess *et al.* (2011:382 y 383).

Waters (1985), afirma que toda organización es una combinación de estrategias deliberadas y emergentes.

El trabajo de Oliveira *et al.* (2011) investigó la relación entre estrategias deliberadas y estrategias emergentes a través de una simulación empresarial, y evaluó, ambas estrategias, a respecto del éxito y el fracaso en las empresas simuladas. Encontraron que las empresas simuladas no utilizaron o utilizaron muy poco lo que fue planificado previamente, demostrando que sin las estrategias emergentes, la estrategia deliberada no tenía valor significativo. Además, observaron la importancia de los cambios o adaptaciones (grandes o pequeños) para las organizaciones. Concluyeron que ambas las estrategias, deliberadas y emergentes, son complementarias e importantes en la formación de acciones de las empresas. A partir de las estrategias deliberadas se realiza una planificación inicial que será utilizada como base inicial para mover la organización y las estrategias emergentes van originar adaptaciones (pequeños cambios) o cambios (mudanzas más significativas) continuos de forma a mantener la organización en actividad a largo plazo (Oliveira *et al.*, 2011:14).

Thompson *et al.* (2012) utiliza el concepto básico de que una estrategia proactiva (deliberada), está formado por componentes estratégicos pensados y elaborados conforme a lo planeado, mientras que la estrategia reactiva (emergente), es constituida por los nuevos elementos que surgen conforme lo requiera el cambio de situación. Con eso, indica que la estrategia de una organización se compone en parte del análisis e iniciativas de la alta dirección, y en parte de la necesidad de adaptarse y aprender sobre la marcha. Es decir, los directivos deben estar dispuestos a complementar o modificar todos los componentes proactivos de la estrategia con reacciones adecuadas (ajustes) ante eventos inesperados. Por lo tanto, propone una combinación de elementos proactivos y reactivos, proceso en el que renuncian a algunos elementos estratégicos que se volvieron obsoletos o perdieron su eficacia. Afirman también que en condiciones de incertidumbre, es más creíble que los componentes o elementos de la estrategia resulten de procesos de tentativa-error, experiencia, y aprendizaje reactivos y adaptativos, que son los que forman la estrategia emergente.

Martins y Lavarda (2013) investigaron, a través de un estudio de caso, como ocurre el proceso de formación de la estrategia (deliberada, emergente e integradora) a partir de la perspectiva de los procesos de toma de decisión top-down, bottom-up y middle-up-down. En el proceso top-down, la alta dirección está compuesta por dirigentes que establecen reglas y actividades que deben ser ejecutadas desde arriba para abajo (centralizador); en el proceso bottom-up, los dirigentes introducen una gran variedad de propuestas, favorecen informaciones relevantes de abajo para arriba (descentralizado) y hay la participación del nivel operacional en las decisiones; y por fin, el proceso middle-up-down, está compuesto de gerentes de nivel intermedio facilitadores de conocimiento, la toma de decisión ocurre en la alta dirección, sin embargo con la participación de todos los niveles jerárquicos; es decir, tanto de arriba para abajo como de abajo para arriba (Martins y Lavarda, 2013:129-130). Los resultados apuntaron que mismo la organización poseyendo estrategias deliberadas, el proceso de formación de la estrategia y de toma de decisiones adopta un modelo integrador, nivelando la racionalidad, la visión, la participación y resiliencia (innovación). Concluye que el modelo integrador es más eficiente cuando adopta la perspectiva middle-up-down de toma de decisión (Martins y Lavarda, 2013).

### **2.3. El Fenómeno emprendedor**

Actualmente existe un creciente interés, tanto en el ámbito nacional como internacional, por estudiar temas centrados en el emprendedurismo. Esto se debe a que la generación de negocios está directamente ligada a la prosperidad de las naciones, y la acción emprendedora, por ser un proceso dinámico, puede generar más riqueza (Farah *et al.*, 2008:1) y competitividad (GEM Brasil, 2013). El emprendedurismo es un tema relevante, actual e importante. Su crecimiento en el mundo se ha intensificado en la década de 1990<sup>73</sup> y ha aumentado proporcionalmente a partir del 2000, lo que puede ser observado en las acciones desarrolladas (Dornelas, 2008:7 y 8) en diversos países.

---

<sup>73</sup> En el caso Brasileño, la preocupación con la creación de pequeñas empresas y la necesidad de disminuir altas tasas de mortalidad de estos emprendimientos fueron motivos para la popularización del tema emprendedurismo (Dornelas, 2008:1).

El informe realizado por el GEM 2013 – Global Entrepreneurship Monitor<sup>74</sup>, aplicado en varios países participantes, busca identificar la Tasa de emprendedurismo inicial o en fase inicial (TEA)<sup>75</sup>, considerando las motivaciones que llevan los emprendedores a emprender, sea por necesidad u oportunidad. Los emprendedores por necesidad son los que inician un negocio autónomo por no poseer la mejor de las opciones de ocupación, abriendo un negocio con el fin de generar ingresos para ellos y sus familiares. Los emprendedores por oportunidad son los que identifican una oportunidad de negocio y deciden emprender al encontrar alternativas de empleo y de ingresos (GEM Brasil, 2013:32). De acuerdo con Baron y Shane (2007) ambos tipos de emprendedor nacen de la agrupación de un conjunto de factores, esto es, elementos sociales, económicos, tecnológicos, servicios, el gobierno y los cambios ambientales. España, debido a la crisis económica, el año de 2010 y 2013 presenta TEAs más bajos, de 4,3% y 5,2%, respectivamente (GEM España 2011 – 5,8% y GEM España 2012 – 5,7%). Ya en Brasil, en los mismos años, 2010 y 2012, se observan TEAs más elevados, de 17,5% y 17,3%, respectivamente (GEM Brasil 2011 – 14,9% y GEM Brasil 2012 – 15,4%)<sup>76</sup>.

En los últimos años la investigación sobre el emprendedurismo se viene desarrollando y consolidando como campo de estudio. De forma general, hay una gran diversidad de interpretaciones y de líneas temáticas de estudio dentro del campo del emprendedurismo, lo cual ha dividido a los investigadores y también ha contribuido al desarrollo de los estudios en esta área. Se considera un campo emergente de investigación, altamente heterogéneo (Filion, 1999; Dornelas, 2008) y subjetivo (Gimenez *et al.*, 2001:12), que corresponde a múltiples niveles de análisis y con una evolución que abarca los temas de innovación, creación y expansión de nuevas empresas en la dimensión

---

<sup>74</sup> El GEM tuvo su inicio en 1999 a través del resultado de una colaboración entre el Babson College y la London Business School. En 2013, 69 países participaron del GEM. El GEM reúne la economía de los países participantes en tres niveles, que son: motivados por factores, motivados por la eficiencia y motivados por la innovación. En este estudio el Brasil se encuentra en el nivel “motivado por la eficiencia” y la España, por la “innovación”. Además, evalúa el emprendedurismo siguiendo las etapas del proceso emprendedor, desde el momento en que los individuos expresan la intención de comenzar un negocio hasta la creación y el mantenimiento de este proyecto en su fase inicial o cuando ya se considera establecida (GEM Brasil, 2013:21-23).

<sup>75</sup> TEA – Total Entrepreneurial Activity.

<sup>76</sup> Para más detalles véase GEM España (2010, 2011, 2012, 2013) y GEM Brasil (2010, 2011, 2012, 2013).

individual y de organización (Davidsson y Wiklund, 2001)<sup>77</sup>, destacando la especialidad de *intrapreneurship* en las organizaciones existentes (Antončič y Hisrich, 2003; Hashimoto, 2010). Eso explica el hecho de que no exista un concepto o marco teórico universal o una teoría establecida (Baron y Shane, 2007; Bygrave y Hofer, 1991; Dolabela, 2006; Shane y Venkataraman, 2000; Veciana, 1999), y compete a cada investigador explicitar claramente lo que entiende por el término emprendedurismo (Bygrave y Hofer, 1991; Filion, 1999). Sin embargo, hay muchos teóricos (Hitt *et al.*, 2002; Meyer, 2011; Shane y Venkataraman, 2000; Zahra y Dess, 2001) que aún cuestionan esta línea de investigación debatiendo sobre si es o no un campo teórico autónomo o un objeto de estudio que se le deben aplicar teorías consolidadas de campos ya existentes. Bygrave y Hofer (1991) creen que el principal desafío del campo de emprendedurismo es el desarrollo de un fundamento teórico.

### **2.3.1. Origen y evolución del pensamiento emprendedor**

Según Dornelas (2008:37) la palabra emprendedurismo, de origen francesa (*entrepreneur*), significa aquello que asume riesgos y promueve algo nuevo, diferente, que cambia la situación actual y busca incesantemente nuevas oportunidades de negocio, con un enfoque basado en la innovación y creación de valor. Define también que el emprendedurismo es como "... un neologismo derivado de la libre traducción de la palabra *entrepreneurship* y utilizado para designar los estudios relativos al emprendedor, su perfil, sus orígenes, su sistema de actividades y su universo de actuación"<sup>78</sup>.

Considerando las contribuciones de los investigadores de distintas áreas del conocimiento, como la economía, la psicología y la sociología, muchas son las definiciones del término emprendedor, ya que los diferentes especialistas utilizan los principios de su propia área de interés, su cultura (Filion, 1999) y su intuición (Hashimoto, 2010) para construir el concepto. Así, algunos autores presentan distintos enfoques o clasificaciones, que ilustran puntos de vista distintos, sin embargo complementarios, sobre la naturaleza y expansión del fenómeno emprendedor. Stevenson y Jarillo (1990:146) dividen los estudios del

---

<sup>77</sup> Estos autores afirman que la elección y el nivel de análisis es importante para el diseño de los estudios empíricos y, esencial, para la adecuación del uso de distintas teorías y conceptualizaciones sobre el emprendedurismo (Davidsson y Wiklund, 2001:3).

<sup>78</sup> Traducción nuestra.

emprededurismo en tres importantes líneas: qué ocurre cuando los emprendedores actúan (economistas); por qué actúan (psicólogos y sociólogos); y cómo actúan (administradores). Cunningham y Lischeron (1991:46) han identificado seis escuelas de pensamiento distintas, de carácter interdisciplinario, que pueden ser categorizadas de acuerdo con el interés en estudiar las características personales, las oportunidades, la gestión, o la necesidad de adaptación de una empresa existente. Así, las escuelas de la “gran persona” (la que nace con habilidad intuitiva, con un sexto sentido) y de las características psicológicas forman parte de la categoría “evaluación de las cualidades personales”; la escuela clásica, se localiza en la categoría “reconociendo oportunidades”; las escuelas de *management* y de liderazgo, componen la categoría “actuando y gestionando”; y por fin, la escuela del *intrapreneurship*, se encuentra en la categoría “reevaluando y adaptando”. Fillion (1999) aborda dos enfoques teóricos sobre el estudio del emprendedor: económico y psicológico. A su vez, Veciana (1999) señala cuatro enfoques teóricos sobre el estudio del emprendedor y tres niveles de análisis (micro, meso y macro): enfoque económico, psicológico, sociocultural o institucional, y gerencial. Shane y Venkataraman (2000:218) analizan el emprendedurismo a través del examen de tres cuestiones: por qué, cuándo y cómo existen oportunidades para crear bienes y servicios futuros?; por qué, cuándo y cómo algunos individuos, y otros no, detectan y explotan esas oportunidades?; y por qué, cuándo y cómo diferentes formas de acción son utilizadas para explotar oportunidades emprendedoras?. Así, los autores ponen el énfasis en el emprendedor, en sus oportunidades, y en cómo el emprendedor se relaciona con esas oportunidades. Para ellos, el emprendedor es un ser dinámico y su comportamiento no sólo depende de características subjetivas, sino de un entorno determinado. Bhidé (2000) corrobora con la idea al decir que el comportamiento sufre la influencia de factores como las características individuales, las experiencias personales y los indicadores del entorno.

Destacaremos, a continuación, los dos enfoques más abordados en la literatura, que son: el enfoque económico, que es el pionero del emprendedurismo; y el enfoque comportamental (behaviorista, de ciencias humanas, psicológico y sociológico). Además, presentaremos el enfoque gerencial (ciencia de la gestión, administrativa o *management*), más reciente.

El primer uso del término fue registrado por Richard Cantillon, economista, en 1755, para explicar la receptividad del riesgo de adquirir algo por un precio determinado, con el objetivo de procesarlo y venderlo por un precio aún no definido (incierto) (Filion, 1999; Hashimoto, 2010). O sea, el emprendedor al principio era básicamente un especulador de mercancía autónomo (capitalista) que aprovechaba las oportunidades con el objetivo de obtener lucro, asumiendo riesgos inherentes (Bruyat y Julien, 2000). Para Low (2009:6), Cantillon fue el primer economista en definir a los emprendedores por su función. En 1803, Jean Baptiste Say, economista clásico, amplió la definición y dijo que el emprendedurismo está vinculado al individuo<sup>79</sup> que trasfiere recursos económicos de un sector de menor productividad hacia un sector de mayor productividad y rendimiento (Hashimoto, 2010:1). Es decir, consideraba el desarrollo económico como el resultado de la creación de nuevos emprendimientos y propuso la distinción entre emprendedores y capitalistas<sup>80</sup> y entre los lucros de cada uno, y así asoció el emprendedor a la innovación pasando a verlos como agentes de cambio (Filion, 1999:7). O sea, el empresario tenía que ser hábilmente multidisciplinar para asegurar la adecuada coordinación de una serie de actividades (Hamilton y Harper, 1994). Sin embargo, fue Schumpeter, en 1928, quien realmente ha destacado en el campo del emprendedurismo, asociándolo al desarrollo económico y la innovación.

El sistema económico de oferta y demanda está centrado en un contexto de equilibrio y el emprendedor tiende a deshacer este equilibrio a través de la innovación. La esencia está en la percepción y en el aprovechamiento de nuevas oportunidades en el ámbito de los negocios. Siempre tiene relación con la creación de una nueva forma de uso de los recursos nacionales, separados de su forma tradicional y sujetos a nuevas combinaciones (Filion, 1999), siendo los emprendedores o empresarios los responsables de ejecutarlas (Lenzi y Santiago, 2010). El concepto incluye no solo a personas de negocios autónomos o independientes, sino a todos los que realicen dicha función (*intrapreneurs*) incluso dentro de una gran empresa (Sharma y Chrisman, 1999;

---

<sup>79</sup> A la persona que abre su propio negocio ha llamado de "Emprendedor".

<sup>80</sup> Baptiste Say afirmaba que el capitalista era aquel que asume el riesgo o la incertidumbre, y el emprendedor, aquel que obtiene y organiza los factores de producción para crear valor (Bruyat y Julien, 2000:167).

Veciana, 1999). Para Schumpeter (1949)<sup>81</sup> el emprendedor es aquel que destruye el orden económico existente con la introducción de nuevos productos y servicios, con la creación de nuevas formas de organización o a través de la exploración de nuevos recursos y materias. Se puede también innovar dentro de empresas ya constituidas<sup>82</sup>. Por tanto, el proceso de destrucción creativa se hace desde una perspectiva dinámica, para cambiar las estructuras de mercado con los esfuerzos empresariales y puede ser eficaz para nuevas innovaciones, combinaciones y oportunidades de beneficio.

Con base en lo expuesto, se puede decir que Schumpeter abordaba el emprendedor como un individuo racional (racionalidad limitada), distinto del capitalista, pero impulsado por la innovación (valor). Israel Kirzner (1973)<sup>83</sup>, contrario a Schumpeter, afirmaba que el sistema económico estaba desequilibrado, que el emprendedor tenía la capacidad superior de identificar estos desequilibrios y explorarlos con el objetivo de equilibrar este proceso. Además, tenían la capacidad de estimular la demanda a través de la persuasión creando un desequilibrio adicional en el mercado. Así, el emprendedor no es sólo aquel que busca y explora las oportunidades, sino también el que crea otras oportunidades y las explora (Veciana, 1999). Con eso, Schumpeter (1949) y Kirzner (1973), atribuyen roles distintos al emprendedor. Para Schumpeter, la acción emprendedora lleva al desequilibrio a través de la innovación, y para Kirzner, esa misma acción garantiza el equilibrio en la economía. El emprendedor crea un desequilibrio en la economía de mercado que exige la innovación o el cambio (Low, 2009).

Como los economistas no pudieron explicar la complejidad del comportamiento emprendedor, esto hizo que los behavioristas (psicólogos y sociólogos) estudiaran el fenómeno. Fue McClelland, en 1961, el principal representante del enfoque behaviorista (psicólogos y sociólogos), quien puso en marcha la contribución de la ciencia del comportamiento al emprendedurismo. De acuerdo con Filion (1999:8 y 9), McClelland afirmaba que el comportamiento emprendedor es uno entre los distintos roles que el individuo asume en sociedad. Además, que el ejercicio de este rol por un

---

<sup>81</sup> Citado en Dornelas (2008:22).

<sup>82</sup> Se refiere al emprendedorismo corporativo o *intrapreneurship*.

<sup>83</sup> Citado en Dornelas (2008:22).

individuo está asociado a la intensidad de una fuerza central en el comportamiento dominada por la necesidad de realización. Esta necesidad es vista como un rasgo de la personalidad del individuo que se caracteriza por una fuerte motivación para la excelencia (buscan cambios, iniciativas), por lograr resultados óptimos y realistas con respecto a un conjunto de normas y por un fuerte deseo de tener éxito. De este modo, una sociedad con nivel elevado de realización producirá un mayor número de empresarios activos, los cuales, a su vez, darán origen a un desarrollo económico más rápido. Así, surgen diversas características atribuidas al emprendedor (como ejemplo las diez características apuntadas por McClelland, que son entre otras: búsqueda de oportunidades e iniciativa, correr riesgos calculados, exigencia de calidad y eficiencia, compromiso, búsqueda de información, planificación y monitoreo sistemático). Sin embargo, Fillion (1999) afirma que son la cultura, las necesidades y los hábitos de una región los que van a establecer estos comportamientos. Se puede deducir que el emprendedor, al relacionarse con nuevas prácticas, evoluciona en un proceso participativo de tentativa y error, avanzando de acuerdo con las innovaciones que hace.

Otros autores importantes en este enfoque fueron Timmons (1994), que presentó un conjunto de pensamientos y acciones emprendedoras, y Fillion (1991, 1993:53-56 y 2004) que especifica su teoría visionaria sobre el emprendedor en tres clases (emergente, central y complementaria) y considera la visión como un inicio de la formación de nuevas empresas (como se forma una idea y los elementos que le dan soporte). Es decir, la visión emergente está formada por ideas y conceptos de productos y servicios imaginados por el emprendedor. La visión central corresponde al resultado de una única visión emergente y, algunas veces, es la combinación de diversas visiones emergentes. Y finalmente, la visión complementaria consiste en un conjunto de actividades gerenciales (como ejemplo, marketing, RH) que necesitan ser realizadas para el progreso (consecución de objetivos) de la visión central. Es decir, un proceso continuo en que una visión central (producto o servicio completamente definido) se desarrolla a partir de visiones emergentes (alteradas de forma constante) y su realización y evolución dependen de visiones complementarias en las que cada etapa contiene nuevas ideas que van modificando aquella visión inicial.

Como el enfoque behaviorista presentaba muchas discordancias y resultados confusos, propició la aparición de distintos enfoques con una visión más integradora sobre el emprendedurismo. Así, el enfoque gerencial, más reciente, presupone que la creación de empresas es el resultado de un proceso de decisión racional donde el conocimiento y la técnica son determinantes para el área económica y de dirección de empresas (Veciana, 2007:49). Subrayamos el trabajo de Peter Drucker (2002) por defender el emprendedurismo como una disciplina<sup>84</sup> del conocimiento humano que podría ser adquirida en el nivel individual y organizacional<sup>85</sup>, siendo, por lo tanto, un comportamiento o característica distinta y no un rasgo de personalidad. Consideraba la posibilidad de desarrollar una teoría económica y social basada en el emprendedurismo, cuya actividad principal era hacer algo nuevo. Para él, el emprendedor es aquel que crea nuevos y diferentes valores y satisfacciones, convirtiendo un elemento en un recurso o combinando los recursos existentes en una configuración nueva y más productiva, incluso si para eso fuera necesario recurrir a la violación de las reglas básicas y conocidas; es decir, es aquel que maximiza las oportunidades. Para Veciana (2007:50) la creación de empresas está orientada a la caracterización, descubrimiento y esclarecimiento de los comportamientos del empresario (aptitudes o habilidades).

Shane y Venkataraman (2000:217) reconocen las contribuciones de otras áreas y enfoques distintos de la economía, psicología o sociología. Sin embargo, afirman que el campo del emprendedurismo tiene que ser calificado como un campo único (de ciencias sociales) y que debe haber un marco conceptual que declare y revele una sucesión de fenómenos prácticos que no pueden ser explicados y previstos por los marcos conceptuales existentes en otros campos. Bruyat y Julien (2000) creen que la diferencia entre el campo del emprendedurismo y otros va a depender de la investigación, de los métodos y de las situaciones o problemas que la literatura debe solucionar en el futuro. Bygrave y Hofer (1991:15) corroboran este argumento al decir que la buena

---

<sup>84</sup> El desarrollo del emprendedurismo como disciplina no siguió un patrón semejante a otras disciplinas, sino que cada investigador utilizó grados variados, en su propio campo de estudio, de cultura, lógica e métodos (Filion, 1999:11).

<sup>85</sup> Al permitir conocer al emprendedor tanto en el nivel individual como en el organizativo, facilita la relación entre el campo del *intrapreneurship* y varios de los descubrimientos de la literatura, aunque casuales, como ejemplo, necesidad de innovación e influencia de las características individuales (Stevenson y Jarillo, 1990:23).

ciencia tiene que comenzar con buenas definiciones. Afirman que el campo del emprendedurismo solo puede ganar legitimidad si consigue ser distinto de los campos cercanos. Además, solo puede ser representado en el largo plazo si fuera capaz de establecer sus límites con otros campos, incluso si esos límites son, en cierta medida, indefinidos.

### **2.3.2. Conceptos del Emprendedurismo y del Emprendedor**

Como vimos anteriormente no hay un consenso por parte de los investigadores del concepto de emprendedurismo; por tanto, cada autor propone lo que es emprendedurismo basándose en su campo de estudio y su entendimiento sobre el término. Para Timmons (1994:3) el emprendedurismo es una revolución silenciosa, que probablemente va influir en el siglo XXI más que la revolución industrial en siglo XX. Es la habilidad de crear y construir algo a partir de prácticamente nada, fundamentalmente es algo humano y creativo; la destreza de fundar un equipo para completar sus habilidades y talentos; y crear o aprovechar una oportunidad y perseguirla, independientemente de los recursos altamente controlados.

En general, el emprendedurismo requiere la visión y la pasión, el compromiso y la motivación para transmitir esta visión a otras partes interesadas, además de la voluntad de adoptar riesgos calculados (personales y financieros), y rápidamente hacer todo lo posible para poner a su lado las ventajas, reduciendo las probabilidades de fracaso. Dolabella (1999:33) afirma que es un fenómeno cultural, consecuencia de hábitos, prácticas y valores de las personas. Significa hacer algo nuevo, diferente, cambiar la situación actual y buscar nuevas oportunidades de negocio, con un enfoque en la innovación y creación de valor (hacer de manera diferente, utilizando los recursos disponibles de manera creativa, innovando y aprovechando las oportunidades) (Dornelas, 2008). Para Shane y Venkataraman (2000:218) es un proceso por el cual oportunidades son descubiertas, evaluadas y explotadas para crear productos y servicios, es decir, es un proceso creativo. Shane *et al.* (2003) complementan esta idea argumentando que, al reordenar los recursos de una nueva forma, los directivos se dedican a la actividad creativa. Les corresponde a ellos, en muchas ocasiones, y de forma simultánea, desempeñar el papel del

dueño de la idea y del directivo que gestiona las acciones que se van a poner en práctica (Malheiros *et al.*, 2005). El emprendedurismo depende de las acciones o decisiones tomadas por los individuos sobre cómo llevar a cabo esto proceso<sup>86</sup>. Con todo ello, podemos afirmar que las características de estos individuos influyen en las decisiones tomadas (Shane *et al.*, 2003:258; Malheiros *et al.*, 2005). Toda la acción humana es el resultado de factores motivacionales y cognitivos (capacidad, inteligencia y habilidades), además de la influencia de su entorno (Shane *et al.*, 2003). GEM Brasil (2012:19) conceptúan el emprendedurismo como cualquier intento de crear una nueva empresa, como ejemplo, una actividad independiente, una nueva organización o la ampliación de una empresa ya establecida.

Cuando hablamos de organizaciones ya establecidas, podemos asociarlas al *intrapreneurship* o emprendedurismo corporativo. El *intrapreneurship*, introducido por Gifford Pinchot, representa el individuo que, dentro de la organización, asume la responsabilidad para desarrollar cualquier tipo de innovación<sup>87</sup>, a través de productos o servicios, a cualquier momento y lugar de la empresa (Hashimoto, 2010:21). Tavares (2008) argumenta que también es una forma de dotar al individuo de *empowerment* (compartir responsabilidad). Representa aquellos individuos o grupos de individuos que actúan de forma independiente o como parte de un sistema corporativo, que crean nuevas organizaciones o estimulan la innovación y renovación estratégica (capacidades o prácticas que conducen a la generación de cambios en beneficio de la organización) dentro de una organización ya existente (Bygrave y Hofer, 1991; Dornelas, 2008:38; Hitt *et al.*, 2002; Sharma y Chrisman, 1999:18). Fillion (2004) afirma que es un sistema que tiene como principal finalidad acelerar las innovaciones a través del mejor uso de sus talentos emprendedores, de forma que la organización debe aprovechar los beneficios que el *intrapreneurship* puede traer a través de la implementación de programas internos de soporte al emprendedurismo enfocados en el desarrollo y formación de los empleados, la estructura organizacional, sus procesos y su

---

<sup>86</sup> El proceso emprendedor ocurre debido a la acción de los individuos en la búsqueda de oportunidades (Shane *et al.*, 2003:259). Otros estudios como el de Bruyat y Julien (2000) y Shane y Venkataraman (2000) también toman el individuo como elemento principal de análisis.

<sup>87</sup> Para él autor, del punto de vista de la empresa, el *intrapreneurship* ocurre cuando actitudes individuales son valoradas, no necesariamente por medio de procesos racionales o formales (Hashimoto, 2010:13).

orientación estratégica. Hashimoto (2010) afirma que el *intrapreneurship* existe y siempre va existir en cualquier organización, independientemente de que la cultura organizativa favorezca o no su surgimiento, y tampoco pueden ser previstos en la planificación original de la organización. Para algunos autores, son los directivos medios los grandes promotores que contribuyen a la materialización de actividades o acciones innovadoras (Burgelman, 1983; Kuratko *et al.*, 2005) en la organización. Se puede decir que el *intrapreneurship* favorece el comportamiento emprendedor dentro de la organización.

**Tabla 9:** Diferencias entre Emprendedor, *Intrapreneurs* y Gerente

<b>Criterio</b>	<b>Emprendedor</b>	<b><i>Intrapreneurs</i></b>	<b>Gestor/ Gerente</b>
<b>Motivación</b>	Independencia y libertad (no se sienten cómodos dentro de sistemas formales y organizaciones estructuradas); el dinero es resultado del trabajo; el poder no motiva mucho.	Sentimiento de realización; el dinero es resultado del trabajo; el poder puede motivar un poco.	Evaluada por sus carencias; el dinero motiva; el poder motiva.
<b>Contexto</b>	Independiente de una empresa; desarrolla una cultura organizacional; mayor flexibilidad para cambios en la cultura; no posee reglas y procedimientos; puede concebir su negocio sin influencia externa; requiere el preparo de una infraestructura adecuada.	Opera dentro de una organización; ya actúa dentro de una cultura organizacional; tiene una menor flexibilidad para cambios culturales; actúa dentro de reglas y procedimientos ya establecidos; los negocios generados deben estar alineados con la misión y objetivos de la organización; tiene infraestructura o parte de ella.	Opera dentro de una organización; ya actúa dentro de una cultura organizacional; tiene una menor flexibilidad para cambios culturales; actúa de acuerdo con reglas del sistema; ni siempre conoce e negocios de la empresa; apenas cuenta con la infraestructura existente.
<b>Sueño</b>	Cree que puede realizar sus sueños; venderlos al ambiente externo; mayor flexibilidad para vender sus ideas; sigue una visión propia, particular	Cree que puede realizar sus sueños; venderlos al ambiente externo e interno; precisa vender su idea primero a su directivo superior; alinea sueños personales con la visión de la organización.	Sus sueños personales son aislados de las atribuciones de la organización.
<b>Riesgo</b>	No es un jugador; centra la atención en las oportunidades; asume el riesgo financiero; el fracaso significa quiebra; sabe medir los riesgos.	No es un jugador; centra la atención en las oportunidades; la organización asume el riesgo financiero; el fracaso no es fatal; extrapola la función y actividades del cargo.	Evita los riesgos; gerencia recursos existentes; el fracaso fatal; si mantiene dentro de los límites del cargo y función.
<b>Innovación</b>	Promueve la innovación; transforma las ideas y prototipos en lucro; reubica o maximiza el uso de los recursos para crear valor.	Promueve la innovación; transforma las ideas y prototipos en lucro; reubica o intenta maximizar el uso de los recursos para crear valor.	No estimula la innovación; gerencia actividades más centradas en la planificación que en la innovación.
<b>Atención y acción</b>	Tiene iniciativa; sabe usar la intuición; no precisamente conoce el negocio; es orientado al futuro.	Tiene iniciativa; sabe usar la intuición; conoce el negocio; es orientado al futuro.	No tiene iniciativa; es racional y sistemático; no tolera ambigüedad e incerteza; es orientado al pasado.
<b>Liderazgo</b>	Es líder; atrae a los proveedores, clientes, talentos e inversores; comunica su visión de forma clara y realista; ejerce gerencia compartida.	Es líder; atrae a los proveedores, clientes, talentos y capital interno para su intraemprendimiento; comunica su visión de forma clara y realista; si auto gerencia.	Es jefe; sólo se relaciona con aquellos que lo necesiten; dice a la gente lo que debe hacer; es impulsado por sus superiores.

**Tabla 9:** Diferencias entre Emprendedor, *Intrapreneurs* y Gerente (cont.)

<b>Fracaso</b>	Teme, pero no se paraliza; errores y el fracaso hacen parte del aprendizaje; acumula conocimientos y experiencia diversos.	Teme, pero no se paraliza; errores y el fracaso hacen parte del aprendizaje; acumula conocimientos y experiencia diversos; ocultos proyectos que suelen fracasar debido a su exposición pública.	Teme y se queda paralizado; errores y el fracaso pueden marcar su dossier; sólo interesa lo que es relevante; le preocupa que descubran los defectos.
<b>Relaciones</b>	Hace transacciones y acuerdos con los capitalistas de riesgo; agrada a sí mismo, a los clientes y posibles inversores; es un negociador; hace parte de redes emprendedoras.	Hace transacciones dentro de la organización; agrada a sí mismo, a los clientes y posibles inversores; es un negociador interno; hace parte de redes intraemprendedoras.	Hace transacciones para cumplir metas atribuidas; agrada el jefe; no es negociador; no amplía redes.
<b>Atractivos</b>	Es el propio dueño; escapa de indecisiones; enfrenta menos burocracia; mayor oportunidad de libertad y riqueza; no existen límites para su crecimiento; puede tomar decisiones sólo.	Recibe informaciones exclusivas; posee planes y previsión de mercado, poder de marketing, tecnología y espacio físico disponible; conduce diferentes personas.	Recibe informaciones exclusivas; el poder se relaciona a la posición en la jerarquía; tiene infraestructura financiera y tecnológica; goza de beneficios para adecuarse al sistema.

**Fuente:** Hashimoto (2010:24-26).

Según Filion (2000), en general, la gestión (gerencia) está asociada con la racionalidad y el emprendedurismo (emprendedor) con la intuición, aunque en ambos casos, estos atributos se consideran predominantes y no excluyentes. Las actividades emprendedoras requieren también de marcos sistémicos, que incluyen conceptos, aunque a un nivel diferente de las actividades de gestión, y estas últimas requieren de elementos relacionados con la intuición y la imaginación. Sin embargo, las actividades conceptuales y las habilidades de los dos grupos son diferentes.

Filion (1999) resalta que no se puede evaluar a una persona y decir que va a tener éxito o no como emprendedor; sin embargo, se puede decir que esa persona tiene más características que se encuentran comúnmente en los emprendedores. Para Dornelas (2001 y 2008) se distingue el emprendedor del gerente a través de cinco dimensiones, por ejemplo: en cuanto a la orientación estratégica, el emprendedor se dirige por la percepción de oportunidades y el gerente, por los recursos efectivos bajo control; y respecto a la estructura gerencial, con el emprendedor es más informal pero hay muchas relaciones personales, y con el gerente, es más formal con respecto a la jerarquía. Además, el emprendedor siempre está centrado en el futuro y favorece a las personas como fuente de obtención de resultados; y el gerente, suele estar más centrado en el presente y pone énfasis en reglas y procedimientos. Para él, otro factor que diferencia el emprendedor del gerente es la constante

planificación a partir de la visión de futuro. Sin embargo, afirma que el acto de planificar se considera una de las funciones básicas del administrador (gerente); en este sentido, el autor se pregunta: “¿no sería el emprendedor aquel que asume las funciones, los roles y las actividades del administrador de forma complementaria para saber utilizarlos en el momento adecuado para lograr sus objetivos?” (Dornelas, 2001:19). En este caso, el emprendedor estaría siendo un gerente completo.

Ser emprendedor no es solo iniciar un negocio, sino también crear algo nuevo y diferente, ya sea productos, servicios o tecnología, o incluso, cambiar y transformar los valores sea abasteciendo productos o servicios de manera distinta o de forma renovada y única (Drucker, 2002). Según Dolabela (1999:26) el emprendedor es un ente social, producto del entorno en que vive. Fillion (1999:18 y 19) afirma que el significado de la palabra emprendedor cambia de acuerdo con el país y la época, y plantea que hasta el momento no ha sido posible constituir un perfil psicológico definitivamente científico del emprendedor. Mazzarol *et al.* (2009:322) corrobora con este argumento afirmando que, con el grado que las empresas crecen, los propietarios gerentes o emprendedores necesitan ajustar su comportamiento<sup>88</sup> gerencial, tornándose más formal en términos de planificación operativa y estratégica. Bhidé (2000) señala que los emprendedores que tienen éxito no precisan adoptar una planificación formal en las fases iniciales de su desarrollo. O sea, se utilizan estrategias informales en este proceso de crecimiento inicial. Anderson y Atkins (2001) reconocen que el éxito del emprendedurismo puede ser puesto en riesgo si el proceso de planificación estratégica se torna demasiado formal y rígido<sup>89</sup>. No obstante, los propios procesos y acciones de una empresa pueden crear nuevas oportunidades y consecuencias que llevan a empresa en direcciones no deseadas (Saloner *et al.*, 2003:243).

De acuerdo con Busenitz y Barney (1997) es necesario entender cómo piensan los emprendedores y cómo ellos llegan a las decisiones estratégicas,

---

<sup>88</sup> No es fácil introducir elementos de racionalidad dentro del complejo comportamiento de los emprendedores (Fillion, 1999:18).

<sup>89</sup> La estrategia depende de la combinación entre raciocinio lógico y creatividad para darle soporte a la acción, en gran parte. Además, que hace parte de la actividad intelectual y de la intuición, y, así, existe en la mente de los tomadores de decisiones (Tavares, 2008:275). Los estilos de gestión y los procesos de formulación estratégica están muy influidos por la actitud técnica y la experiencia del empresario. La capacidad para comprender y hacer uso adecuado de los técnicos de gestión estratégica es un factor sustancial en el conocimiento y el desarrollo del negocio (Berry, 1996:495).

es decir, si tienen una forma de pensar u orientación única (Lumpkin y Dess, 1996:163). Timmons (1994) sigue el mismo pensamiento y afirma que si fuera posible conocer la mente del emprendedor, como piensa, actúa, ejecuta e innova, sería viable identificar particularidades que permitan encontrar equivalencias y divergencias entre los emprendedores investigados, creando relaciones que favorecerían la construcción de parámetros de análisis e interpretación del potencial emprendedor.

Con base en la literatura, vamos abordar el perfil o características del comportamiento emprendedor buscando extraer características actitudinales y personales comunes.

### **2.3.3. Perfil o características del comportamiento emprendedor**

Las características que determinan el comportamiento emprendedor se manifiestan de su personalidad, conocimientos, experiencias, habilidades<sup>90</sup>, motivaciones, actitudes y valores (Lemes Júnior y Pisa, 2010:6) adquiridos durante toda la vida (proceso de aprendizaje); estas se interrelacionan e interactúan entre sí para formar el perfil comportamental emprendedor. Es decir, entre otras cuestiones, quién es él; qué hace; qué aprende; cómo se comporta; cómo concibe la estrategia de la organización; y qué habilidades requiere (Hisrich y Peters, 2004; McCarthy, 2003; Mintzberg *et al.*, 2009). Para Bhidé (2000) el comportamiento emprendedor se ve influenciado por factores como las características individuales, experiencias personales y los indicadores del entorno. Existe una extensa literatura que busca identificar ciertos conjuntos de características del comportamiento emprendedor; sin embargo, como vimos anteriormente, cada investigador utiliza una lógica y un método establecido en sus propios campos de estudio para identificarlos.

---

<sup>90</sup> Las habilidades técnicas envuelven la comunicación oral y escrita de las personas, captar informaciones, ser un buen orador, ser organizado, saber liderar y trabajar en equipo y posee *know-how* técnico en su área de actuación. Las habilidades gerenciales incluyen las áreas envueltas en la creación, desarrollo y gerenciamiento de una nueva empresa: marketing, administración, finanzas, operacional, producción, toma de decisión, control de acciones de la empresa y ser un buen negociador (Dornelas, 2008:24). Incluye también las habilidades emprendedoras personales que son: el control interno, la innovación, la asunción de riesgos, la persistencia y se orientan a los cambios (Hisrich y Peters, 2004:39).

**Tabla 10:** Perfil característico de los emprendedores

Autores	Características
Dornelas (2001 y 2008)	Asumir riesgos moderados; líder visionario; persistente; explora oportunidades; tolera ambigüedad e incerteza; planifican; innovación; dinámico y disciplinado; dedicados; tiene liderazgo; forman equipos; tiene conocimientos; rede de relacionamiento (networking); orientado a los cambios; sabe delegar; independientes; crean valor.
Malheiros <i>et al.</i> (2005)	Toma la iniciativa; busca de oportunidades; perseverancia; compromiso; la búsqueda de la calidad; asumir riesgos calculados; determinación de metas significativas; búsqueda de información; la capacidad de detalle; monitorear y persuadir; independencia; confianza en sí mismo y saber trabajar en colaboración.
Hisrich y Peters (2004)	Creatividad; necesidad de realización; independencia; asume riesgos; recompensa económica.
Analoui y Karami (2003)	Altamente motivado; innovador y flexible; tomadores de riesgo; líderes proactivos; buenos planificadores y organizadores; aprovechar experiencias anteriores; tener conocimientos técnicos; buenos trabajadores; personas con iniciativa; disponer de recursos financieros personales.
Bhidé (2000)	Asume riesgos; creatividad; iniciativa; innovación; pasión por lo que hace; liderazgo; busca realización personal; autonomía; coraje; motivación; busca cambiar; percepción; independencia.
McClelland (1961)	Persistencia; asumir riesgos calculados; exigencia de calidad y eficiencia; búsqueda de oportunidades e iniciativa; compromiso; buscar información; planificación y monitoreo sistemático; establecimiento de metas; persuasión y creación de redes; independencia y creatividad; innovación; imagina, desarrolla y realiza visión; autoconfianza.

**Fuente:** Elaboración propia

Visiblemente, no existe ninguna persona que posea todas esas características. Sin embargo, muchas son aprendidas, por medio de acciones cotidianas, de experiencias pasadas de éxito o fracaso, de la observación de otros emprendedores y de otras fuentes de relación, y otras ya están incubadas en las personas y se despiertan por su voluntad de realizar sus propios sueños. Chiavenato (2007) afirma que las características del emprendedor deben ser mejoradas, equilibradas, utilizadas con sentido común y, si es posible, compartidas también entre los socios o colaboradores del emprendedor, para así formar un todo armónico. Además, afirma que la esencia del emprendedurismo está en el desarrollo de todas las características en su conjunto, mientras que para Fillion (1999) el emprendedor es una persona dotada de las características más adecuadas para un determinado momento y lugar; es decir, surge en un contexto situacional, en el cual sus habilidades son demostradas, de tal forma que las personas pueden verlas y asociarlas a su imagen (Hashimoto, 2010:7). Bhidé (2000) confirma esa idea al afirmar que no existe un perfil comportamental ideal, pues los emprendedores provienen de experiencias, situaciones y vivencias variadas, diferenciándose unos de otros (Hisrich y Peters, 2004). Fillion (1999) añade que las culturas, las necesidades y

las costumbres de una región determinan estos comportamientos. Es decir, los emprendedores integran, relacionan e interpretan estos comportamientos y eso está reflejado en la manera cómo operan y construyen sus negocios.

Cuando se habla de la forma de actuar de los emprendedores en la organización, cabe definir lo que se entiende por orientación emprendedora (OE). La OE se refiere a una construcción de procesos (proceso emprendedor), al estudio del emprendedurismo en el nivel organizacional (Covin y Slevin, 1991; Lumpkin y Dess, 2001; Miller, 1983). Permite definir y analizar la existencia de un comportamiento emprendedor por parte del directivo, ya que representa la manera de percibir las situaciones, tomar decisiones (estilos) y diseñar estrategias (métodos) (Frese *et al.*, 2002; Lumpkin y Dess, 1996; Stevenson y Jarillo, 1990; Wiklund y Shepherd, 2005). Las Pymes suelen tener una OE muy diversa, que puede variar desde muy emprendedoras a muy conservadoras; es decir, cuando compiten en entornos turbulentos tienden a adoptar posturas más emprendedoras, dónde las estrategias están orientadas a la innovación, proactividad y asunción de riesgos (Bouchard y Basso, 2011). Además, es una variable que influye en la competitividad de las organizaciones, ya que constituye la capacidad o habilidad de actuar de manera proactiva e innovadora, que transita a través de las acciones del empresario, provocando un comportamiento estratégico en todas las áreas de la organización. Miller (1983) señala que el emprendedurismo está relacionado con variables externas (entorno), estrategias, estructura, y personalidad del líder, y que esta relación varía, de forma lógica y sistemática, de acuerdo con cada tipo de organización. Afirma además que el emprendedurismo, en la Pyme, se ve influenciado por el líder (propietario gerente), por su personalidad, fuerza y conocimiento.

Debido a la necesidad de enfrentarse a un entorno cada vez más competitivo e incierto por parte de los emprendedores, las organizaciones deben desafiar estas difíciles condiciones a través de un comportamiento innovador, arriesgándose y desarrollando estrategias proactivas. Tener una OE implica que se toman decisiones, se planifica, se piensa y se dirige de forma emprendedora, donde la capacidad de actuación de la empresa estará fijada por sus características de innovación y proactividad. Con ello, el desarrollo y

desempeño exitoso en las Pymes implica el uso efectivo de las características, competencias y habilidades de una OE (Sadler-Smith *et al.*, 2003).

En el marco de la presente tesis, uno de nuestros objetivos es determinar el impacto que tiene el perfil del comportamiento emprendedor en el proceso integrador de formación de la estrategia. Es decir, las experiencias, personalidad, competencias, conocimientos, valores, actitudes, motivaciones y habilidades del emprendedor facilitan un proceso integrador de estrategia, racional y emergente a la vez. Es lo que vamos a desarrollar en el siguiente apartado.

#### **2.4. El impacto del perfil emprendedor en la formación de la estrategia**

La estrategia y el emprendedurismo son áreas con ámbitos de estudio distintos, pero que se integran (Analoui y Karami, 2003; Hitt *et al.*, 2001), convergen (Ireland *et al.*, 2003) y se complementan cuando se pretende entender y describir el pensamiento y las acciones del emprendedor (Tinoco *et al.*, 2010:79). El emprendedurismo se refiere a la creación, búsqueda de oportunidad; y la gestión estratégica, a cómo la ventaja se establece y mantiene a partir de lo que es creado (ventaja competitiva) (Analoui y Karami, 2003; Kraus y Kauranen, 2009). Los estrategas deben explotar una mentalidad emprendedora y no tienen opción, deben adoptarla para aprovechar las oportunidades, reunir recursos y actuar - para lograr estas oportunidades - bajo circunstancias de alta incertidumbre (Analoui y Karami, 2003). Esa mentalidad emprendedora promueve agilidad estratégica, flexibilidad, creatividad, innovación continua; y también puede ser utilizada en la transformación de los empleados en *intrapreneurs* (Kraus y Kauranen, 2009).

La naturaleza única de los emprendedores, su personalidad, conducta, habilidades y características personales influyen claramente en la dirección organizacional, especialmente en el proceso de formación de la estrategia y la estructura organizativa (McCarthy, 2003). Además, influyen también factores históricos, experiencias pasadas, cultura organizativa, educación (Solino y El-Aouar, 2001<sup>91</sup>; Tavares, 2008), características demográficas (Papadakis, 2006), así como elementos subjetivos, como por ejemplo: la intuición

---

<sup>91</sup> Los factores históricos y relacionados a la cultura deben llevar en consideración las situaciones y el entorno que tornan la toma de decisión más compleja (Solino y El-Aouar, 2001:21).

(cognición), la capacidad de emitir juicios, el criterio (Mintzberg *et al.*, 2009), necesidad de realización (McClelland, 1961; Papadakis, 2006) y de control (Li, 2009; Papadakis, 2006). Según Analoui y Karami (2003:3) el estilo de gestión y el grado de eficacia de los altos directivos involucrados pueden influir en la naturaleza de la formulación de la estrategia en las organizaciones. Por lo tanto, determinar el tipo y el alcance de este efecto en el futuro de la organización puede favorecer y ayudar en la construcción de un planteamiento teórico o explicativo en el campo del emprendedurismo (McCarthy, 2003). Hay muy pocos estudios existentes sobre la influencia del perfil de comportamiento emprendedor sobre el proceso de formación de estrategias en las organizaciones (Bressan y Toledo, 2014; McCarthy, 2003; Papadakis, 2006; Ürü *et al.*, 2011).

Como se sabe, la viabilidad de una Pyme depende fundamentalmente de la figura del propietario-gerente, ya que él es el punto central que determinará o no el éxito de la organización. Las intenciones del propietario-gerente determinan la forma y la dirección de una organización en su inicio; y el posterior éxito, desarrollo (incluyendo planes escritos), el crecimiento y el cambio se basan en estas intenciones, que son modificadas, elaboradas, interpretadas o transformadas (Bird, 1988). Por lo tanto, deben considerar que tienen la responsabilidad de tomar decisiones estratégicas y ser conscientes que no es sólo concebir la idea, sino también ponerla en práctica (Malheiros *et al.*, 2005), alineando planificación y acción.

Bressan y Toledo (2014) corroboran que la toma de decisiones es una tarea fundamental del propietario-gerente y añaden que aunque él ceda autoridad a otros, la decisión estratégica continuará bajo su responsabilidad directa. Así, en la mayoría de los casos, se puede decir que la persona responsable de la planificación en la Pyme es el propietario-gerente, el emprendedor y directores generales (cuando existen); y su personalidad, experiencias previas, metas personales y características, juzgaran un papel clave en ese proceso de toma de decisiones y de definición de la estrategia (Analoui y Karami, 2003; Berry, 1998; Ikävalko *et al.*, 2010; McCarthy, 2003; McKenna, 1996).

En general, la estrategia emprendedora en las Pymes tiene la característica de ser deliberada y emergente a la vez (Mintzberg *et al.*, 2009).

Anderson y Atkins (2001) siguen la misma idea al decir que organizaciones con una mayor rigidez y formalización, o aquellas que no tienen ninguna norma o estructura (flexible y adaptable), son menos tendentes al éxito que aquellas que buscan un equilibrio efectivo (Mazzarol *et al.*, 2009). Para ser eficaz, sobre todo en las Pymes, el proceso de gestión estratégica no necesita siempre adoptar un curso formal, racional (Analoui y Karami, 2003:9), con los directivos ejerciendo pleno control (Grant, 2010); puede ser simple, informal, incremental, emergente, flexible, intuitivo (Ikävalko *et al.*, 2010) y dispuesto a aprender (Andersen, 2000).

Como estudiamos anteriormente, en un determinado período, uno de los enfoques, racional o emergente, puede dominar la situación mientras que el otro sirve como apoyo; sin embargo, uno no puede reemplazar por completo el otro (Szulanski y Amin, 2001). Así, un plan formalizado no es estático, sino que necesita ser revisado y ajustado, ya que las condiciones del entorno cambian (Kraus y Kauranen, 2009) no siendo posible un análisis completo de la realidad, desde un punto de vista práctico y en el contexto de las Pymes. Es decir, el tomador de decisiones estratégicas se caracteriza por poseer racionalidad limitada. De acuerdo con Bressan y Toledo (2014) la realidad es lo que cada uno percibe, conoce y observa (lo que es relevante o no – genera diferencias entre la realidad existente y la percibida), y como cada uno tiene particularidades distintas, la misma situación analizada por diferentes personas, evidentemente, va presentar características diferentes; y estas diferencias pueden llevar a personas distintas a tomar decisiones estratégicas diferentes con base en la misma información o datos ya que la racionalidad se convierte en relativa. Como vimos, el modelo de Farjoun (2002) amplía la idea de acción racional planificada, pero también reconoce las desviaciones del comportamiento racional derivadas, por ejemplo, de los límites cognitivos de los actores. Con todo, podemos afirmar que la percepción y la búsqueda de información<sup>92</sup> son características del comportamiento emprendedor que pueden afectar la formación de estrategias.

---

<sup>92</sup> Cuando las informaciones son precisas, mensurables y fiables, las decisiones pueden ser tomadas de forma rutinera y programada, y por lo tanto, está más próxima de la certeza. Sin embargo, cuando no se dispone de informaciones suficientes que puedan dar soporte a las decisiones, estas son tomadas en situaciones que cubre: riesgo, que envuelve probabilidad de la no ocurrencia de determinados objetivos; condición de incerteza, cuando poco se sabe sobre las alternativas o sus resultados; y turbulencia, en el

Teniendo en cuenta que una de las características del comportamiento emprendedor es ser un visionario (Filion, 1999; 2004)<sup>93</sup>, esta se considera como una imagen proyectada de la anticipación de una situación futura (mental), posible y deseable (Filion, 1999), que permite indicar el camino de la acción a largo plazo (Malheiros *et al.*, 2005). Por lo tanto, solo ocasionalmente los emprendedores son estrategias que se basan en los principios de la planificación racional a largo plazo; sin embargo, en la práctica actúan por instinto, experimentación, intuición, aprendizaje e impulso (McCarthy, 2003; Mintzberg *et al.*, 2007; Mintzberg y Waters, 1985)<sup>94</sup>, a menudo orientado a la búsqueda de oportunidades<sup>95</sup>. Es decir, a pesar de la disponibilidad de planes concretos, las acciones emprendedoras (conjunto de visiones) desencadenadas en el proceso de formación de estrategias emergen sin un plan previo (creatividad), especialmente, cuando el emprendedor está motivado por sus características individuales e toma de decisiones arriesgadas<sup>96</sup> ya que operan en situaciones inciertas y de alta presión (Mintzberg *et al.*, 2009). Eso proceso puede ser considerado como una capacidad de innovación; es decir, el desarrollo de una visión que antecede y facilita la innovación (Filion, 2004). Luego, la visión puede evolucionar y cambiar de forma que el emprendedor puede hacer adaptaciones, producir nuevas situaciones (Littunen, 2000) durante el camino y aprender; y consecuentemente, surgen nuevas visiones (Gimenez, 2000; Mintzberg, 2007b). De acuerdo con Malheiros *et al.* (2005) los individuos que definen visiones tiene un comportamiento proactivo (iniciativa). La proactividad es una postura que se basa en la anticipación y en el deseo de actuar en el futuro, de forma que se puedan aprovechar las oportunidades

---

cual la condición para la toma de decisión ocurre cuando los objetivos no son claros o cuando el entorno cambia rápidamente (Solino y El-Aouar, 2001:23).

<sup>93</sup> El principal factor de apoyo tanto de la creación y el desarrollo de la visión es claramente el sistema de relaciones del emprendedor (Filion, 1991:63 y 64).

<sup>94</sup> El punto de vista del emprendedor y en relación a la atención prestada al tiempo y la formulación de estrategia se convierte en un delicado equilibrio entre la motivación, el aprendizaje obtenido de la experiencia y acciones pasadas y el modelado de nuevos cursos acción o caminos que llevan a la empresa a un futuro establecido y no siempre mantiene un estrecho vínculo con el pasado (Bressan y Toledo, 2014:3).

<sup>95</sup> La identificación de oportunidades es un proceso intencional. Afirman que las intenciones son el mejor predictor de cualquier comportamiento o conducta planificado, incluido el emprendedurismo. Además, que las variables personales (ejemplo, personalidad) y situacionales (ejemplo, situación laboral) suelen tener una influencia indirecta sobre el emprendedurismo a través de actitudes clave y la motivación general para actuar (Krueger *et al.*, 2000:411-412).

<sup>96</sup> Para evitar los riesgos los emprendedores deben mantener el poder centralizado y la estrategia incremental (Canet-Giner, 2001:48). Cuanto menor el riesgo mayor la centralización y control, mientras que cuanto mayor el riesgo mayor la descentralización y menor la formalización (Papadakis, 2006:374 y 383).

emergentes (Lumpikin y Dess, 1996) o se consiga hacer las cosas antes de ser presionado o forzado por las circunstancias (Malheiros *et al.*, 2005).

Con eso, el emprendedor va conociendo las circunstancias (incertidumbre) que afectan a la organización (amenazas), tolerando la ambigüedad, y se va ajustando a estas características con flexibilidad, manteniendo el auto control (Malheiros *et al.*, 2005)<sup>97</sup>. Tienen motivos para captar y recoger informaciones<sup>98</sup> (a través de redes formales o informales, como ejemplo, hablando con clientes, proveedores, revistas especializadas, conferencias, consulta especialistas, bancos etc.), pueden interpretarlas y procesarlas a partir de sus preferencias y experiencias pasadas, utilizar sus redes de contactos, formación, habilidades (técnicas, gerenciales y conceptuales) y criterios, y elegir situaciones en las que la consecución del éxito resulta probable, buscar y colocar recursos, etc. Y así, las personas que tienen automotivación<sup>99</sup>, voluntad de actuar o necesidad para realizarse con el control de la acción, les gusta resolver problemas por sí mismos y establecer sus propios objetivos y metas, que van a proporcionar *feedback* sobre su éxito (Analoui y Karami, 2003; Litunnen, 2000; McCarthy, 2003; Mintzberg *et al.*, 2009)<sup>100</sup> y a contribuir a la atracción de nuevas oportunidades. Cuando el emprendedor posee una fuerte capacidad de liderazgo, es capaz de agregar las personas en torno a sí mismo (motivarlas) y moverlas, con su poder de persuasión, en dirección a los objetivos por él determinados (la visión aceptada y compartida por todos). Y para realizarlos, prioriza las oportunidades debido a sus recursos limitados (tiempo, financieros y personas), utilizados de forma racional, evalúa y adopta estrategias (capacidad de decisión) de forma consciente o inconsciente, dependiendo de la situación, calculando los riesgos de forma deliberada, siempre buscando reducirlos (Malheiros *et al.*, 2005). Se

---

<sup>97</sup> La tolerancia es la capacidad de analizar y evaluar rápidamente una situación y reaccionar a ella, basada en la razón (Malheiros *et al.*, 2005:30).

<sup>98</sup> Las reservas de información crean esquemas mentales, que fornecen un marco para el reconocimiento de nuevas informaciones. Para reconocer una oportunidad, un emprendedor tiene que tener información previa que es complementaria con las nuevas informaciones, lo que desencadena una conjetura emprendedora (Shane y Ventakaraman, 2000:222).

<sup>99</sup> Los individuos altamente motivados transmiten ese entusiasmo a los demás para lograr las metas y objetivos de la organización (Analoui y Karami, 2003:13).

<sup>100</sup> Los emprendedores toman decisiones con base en la experiencia pasada debido a las condiciones de alta incertidumbre. Con eso, tienden a ser demasiado confiados, utilizan pocas informaciones, planifican con vistas al éxito ignorando las dificultades del pasado o problema que puedan tener relación con el escenario actual, y tienen una mayor confianza en su capacidad de controlar el desempeño en situaciones donde riesgo puede tener un papel importante que jugar (Chell, 2013:20 y 21).

puede afirmar que la estrategia es ajustada, en parte, por el análisis e iniciativas de la alta dirección, y por otra parte, por la necesidad de adaptarse y aprender durante el camino (Thompson *et al.*, 2012).

Por lo tanto, la visión, proactividad/iniciativa, percepción, necesidad de realizarse y de control, búsqueda de información y oportunidades, creatividad e innovación, asumir riesgos, formación, experiencias anteriores, conocimientos y aprendizaje, el entorno incierto, flexibilidad, capacidad de liderazgo, preferencias, y habilidades de gestión son características importantes en la formación de estrategias ya que, por ejemplo, el responsable de la organización, a través de su visión proactiva, debe buscar informaciones tanto internas como externas (rede de relaciones), corriendo riesgos, para trazar objetivos claros, aprovechando las oportunidades, permitiendo que se puedan mejorar sus procesos, satisfaciendo las necesidades de los clientes y creando una organización más competitiva. Oliveira *et al.* (2011) completa estos argumentos afirmando que, cuanto más se conocen las fortalezas y debilidades de la organización, más condiciones tiene el emprendedor para obtener el éxito en la formulación de sus estrategias. Por otro lado, la experiencia es importante a la hora de entender las necesidades de los clientes y elaborar estrategias de éxito que generen valor (Analoui y Karami, 2003). Al mismo tiempo, la motivación o necesidad de realizarse puede influir sobre la formación de estrategias, ya que el emprendedor tiene el poder de decidir, conscientemente, si está predispuesto, por ejemplo, a crecer o no; de seguir una estrategia. Li (2009) señala que características personales como la necesidad de logro y de control interno, la motivación, la propensión de asunción de riesgos, la tolerancia a la ambigüedad, el tipo de comportamiento, la creatividad y la capacidad de innovación tienen efectos no sólo sobre la decisión de poner en marcha, sino también en el éxito continuo de la organización. Ya los factores relacionados con el capital humano, como educación, experiencia laboral, formación, habilidades y conocimientos técnicos determinan si el emprendedor posee las habilidades adecuadas, la propiedad de lo que a su vez afecta a su decisión de poner la marcha el negocio y también a su éxito.

Analoui y Karami (2003) afirman que hay algunos directivos que evitan el uso de la gestión estratégica, por no ser conscientes de su importancia, carecer de los conocimientos necesarios, la información sobre el proceso y sus

ventajas; otros, no están familiarizados con las técnicas de gestión estratégica, no creen en la planificación a largo plazo o no saben cómo lograr planificar. Además, puede que no tengan habilidades directivas adecuadas y necesarias para iniciar y utilizar el proceso; muchos están fuertemente implicados en las acciones diarias, y por tanto no permiten dedicar el tiempo necesario a la planificación. Para Littunen (2000) las características del emprendedor pueden cambiar con el tiempo, ya que el entorno y las exigencias de una determinada situación influyen en estas características, pero es posible aumentar su motivación a través de programas de formación y aprendizaje adecuados (Thompson, 2004). Ikävalko *et al.* (2010) sugieren que un bajo nivel de conocimientos sobre gestión puede generar mejores oportunidades para la capacidad de innovación.

Vimos que el proceso de toma de decisión de una Pyme, en general, está centrado en las manos del propietario-gerente o de los directivos generales. Sin embargo, las estrategias emergentes pueden surgir en cualquier nivel de la organización; es decir, iniciativas estratégicas también se suelen desarrollar en los niveles más bajos de la jerarquía y son facilitadas o impulsadas por el propio propietario-gerente o, cuando la empresa es un poco más desarrollada, por directivos intermedios, que en este caso buscan la autorización de la alta dirección (Burgelman, 1983; Malheiros *et al.*, 2005). Así, la estrategia puede ser moldeada por los empleados cuando eventualmente las nuevas ideas, a través de la iniciativa de los empleados, son integradas en las decisiones de la organización (Burgelman, 1983; Hart, 1992).

Otra característica del emprendedor, destacada en nuestro trabajo, es el estilo de gestión. El emprendedor necesita formar un equipo fuerte para completar sus habilidades y talentos (Timmons, 1994). La participación y autonomía de las personas en la toma de decisión es de extrema importancia para el desempeño organizacional. Se puede decir que el emprendedor busca incentivar la comunicación y las relaciones internas entre las personas (crear redes), en todos los niveles, de forma que puedan compartir informaciones, experiencias (Antončič y Hisrich, 2003) y conocimientos, a través de la aceptación de riesgos (Hayton, 2005), y sean capaces de proponer cambios significativos en la organización (a través de oportunidades) generando valor. Además, buscan delegar responsabilidades, sin embargo para que exista

confianza es necesario formación y aprendizaje; o sea, empleados capacitados. Cuanto mayor es la centralización en la toma de decisiones, más se inhibe la participación y creatividad (Malheiros *et al.*, 2005). Sin embargo, es por medio de la participación que se rescatan nuevas ideas, originarias de la creatividad y de las diferentes percepciones sobre un determinado problema o situación. Con eso, el estilo de gestión a través de la participación y autonomía (*empowerment*) de los empleados puede influir en el proceso estratégico ya que va ayudar al propietario-gerente a tener más tiempo para desarrollar actividades estratégicas y no únicamente operativas.

Para Mintzberg (1973) algunas empresas prefieren los enfoques más racionales y deliberados, mientras que otros prefieren la informalidad de la participación entre los empleados durante el proceso de elaboración de una estrategia. Hart (1992) sugiere que los procesos estratégicos pueden ser colocados en un continuo que va desde formal (deliberado) hasta el informal (emergente). Analoui y Karami (2003), Malheiros *et al.* (2005:160) y Chell (2013) señalan que el estilo de liderazgo del propietario-gerente se verá influenciado por su pasado, conocimientos, valores y experiencias. Si los empleados desean tener más independencia y libertad de acción, desean tener responsabilidad en la toma de decisiones y se identifican con el objetivo de la organización y, tienen conocimientos y experiencia para hacer frente a los problemas, puede ser adoptado un liderazgo más participativo. Por el contrario, si los empleados no tienen estas características, un estilo autoritario quizá sea una mejor opción. Además, afirma que las características contextuales de la organización también deben ser consideradas. El contexto se refiere al estilo de organización preferida por la organización, el equipo de trabajo, la naturaleza de las actividades, las presiones de tiempo y a los factores ambientales (Malheiros *et al.*, 2005). Por tanto, cada situación requiere una forma diferente de liderazgo y formación de estrategias que pueden verse afectada por diferentes características del emprendedor. Sin embargo, los emprendedores deben mantener una gestión equilibrada, utilizando estrategias deliberadas y emergentes a la vez.

El estudio de McCarthy (2003:158), realizado en Pymes, propuso que el proceso de formación de la estrategia es inducido por el perfil de los emprendedores y por la experiencia vivida en los periodos de crisis. Supone

que hay dos tipos de emprendedores, los carismáticos (más emergentes) y los pragmáticos (más deliberados), e identifican los elementos que soportan un modo deliberado o emergente de toma de decisiones. Los carismáticos, se ajustan a la visión estereotipada o reproducida de los emprendedores y son visionarios, asumen riesgos, con alto poder persuasivo, apasionados, con metas ambiciosas e idealistas. Por otro lado, los pragmáticos, no se ajustan al molde estereotipado y son más prudentes, más racionales, buscando hacer un análisis más realista del entorno organizacional, y parecían adoptar una forma más calculada para valorar los problemas de la organización; sin embargo, también lograron el éxito. La distinción entre los dos tipos de emprendedores fue realizada con base en el estilo decisorio, los objetivos, la actitud frente al riesgo, el grado de compromiso para aventurarse y el conocimiento de la organización. La tabla 11 abajo resume las características de ambos.

**Tabla 11:** Características de los emprendedores, carismáticos y pragmáticos, según McCarthy (2003).

<b>Variables</b>	<b>Carismáticos</b>	<b>Pragmático</b>
<b>Estilo de decisión</b>	Visionario con capacidad de predecir tendencias del mercado (informal y con base en sentimientos) y visualizar rápidamente nuevas oportunidades; intuitivo; creativo; dinámico y sociable; entusiasta (atrae seguidores).	Planificador y racional; reactivo; basado en datos; analista; cauteloso (reduce el riesgo).
<b>Objetivos</b>	Ambiciosos; idealistas; impulsado por la búsqueda de excelencia; hacer dinero.	Conservadora alcanzable; de sentido común; crecimiento lento; consolidada; "con los pies en el suelo".
<b>Actitud frente al riesgo</b>	Optimista	Especulador
<b>Grado de compromiso para aventurarse</b>	Asumen altos riesgos (con base en su ideología); permanente compromiso; obsesivo; éxito contra todo pronóstico.	Aversión al riesgo; compromiso calculado (no sacrifica recursos fácilmente); pragmático; éxito alcanzable
<b>Conocimiento de los negocios</b>	No empresarial (no es una persona de negocio)	Combinado

**Fuente:** Adaptado a McCarthy (2003:158-165).

Los resultados apuntaron que, en situaciones de crisis, los dos tipos de perfil emprendedor difieren tanto en la identificación de problemas como en la capacidad de respuesta a estos. El autor señala que el tipo carismático es el más común entre los emprendedores actuales, y que en momentos críticos ellos tienden a utilizar un enfoque más pragmático y racional que exigen mayores riesgos, participación y cooperación. Mazzarol *et al.* (2009) corrobora con esa idea al afirmar que a medida que la organización madura en el tiempo, los propietarios-gerentes necesitan ajustar su comportamiento, ya que las

actividades de planificación operativa y estratégica se tornarán cada vez más formales (con planes escritos). McCarthy (2003) afirma aún que la estrategia fue conducida por la visión, instinto e intuición del emprendedor (más emergentes). Se puede decir que el autor aporta que el emprendedor inicialmente utiliza características de comportamiento más emergentes, y con el tiempo, los procesos van tornando más formales. Por fin, argumentaron que ambos tipos alcanzaron el éxito (McCarthy, 2003:158), y señalaron que la tipología propuesta no era concluyente o completamente absoluta. Concordamos con esta opinión, ya que las características del emprendedor cambian con el tiempo pues suelen ser afectadas por varios factores internos, externos y de su propia personalidad, y que eso va a influenciar en el proceso de formación de la estrategia; además utilizaron pocos elementos distintivos para formar los dos tipos de emprendedor; el método fue a través de entrevistas (subjetiva) y en sectores organizacionales distintos. Una crítica a este trabajo es que no aborda la combinación de ambas tipologías; es decir, una tipología integradora. Creemos que ambos perfiles son buenos en determinadas situaciones, ya que con el tiempo y en entornos complejos e inciertos, las características de comportamiento de los propietarios-gerentes cambian, y que para reducir los riesgos, deben llevar a cabo tanto una estrategia deliberada con cierto nivel de control de los procesos, con una estrategia emergente, más flexibilidad, participativa y que fomente el aprendizaje; una estrategia integradora.

Con base en lo expuesto, no existe una coherencia en lo que influye en el perfil de comportamiento emprendedor, en este caso, con relación a visión estratégica, si son motivos internos (como ejemplo, índole personal) o ambientales (como por ejemplo, redes de relaciones; nivel educativo, experiencia profesional) (Machado y Silvia, 2011; Wang *et al.*, 2007:4). Wang *et al.* (2007) reconocen que las motivaciones de los propietarios-gerentes son fundamentales para las operaciones básicas de una Pyme, así influye en el estilo de gestión, estructura, cultura, toma de decisión y nivel de actividad estratégica. Afirman además que ellos pueden ignorar deliberadamente las oportunidades de crecimiento y rentabilidad. En general, las características (habilidades, personalidad, conocimiento, capacidades etc.) de los emprendedores son muchas y variadas, pero hay que saber reconocer que son

convenientes para cada situación, pues pueden convertirse en inconvenientes para el potencial desarrollo de la organización (Chell, 2013; McKenna, 1996), e influir negativamente en el proceso de la formación de estrategias. Como se puede observar, la formación de un individuo emprendedor se basa tanto en sus experiencias personales a través del aprendizaje y características únicas cuanto en los otros que están en su entorno (Filion, 1999).

Tras el análisis, destacamos algunos comportamientos del perfil emprendedor que creemos ser los que más puedan afectar el proceso de formación de la estrategia sea él deliberado, emergente o ambos. Para ello, optamos por dividir el perfil emprendedor en características personales y características de personalidad. Nuestro objetivo no es describir todas las características del perfil emprendedor, lo que sería exhaustivo, pero es destacar aquellas características del perfil emprendedor, encontradas en la literatura examinada, de forma que posteriormente, nos sirva de base para el análisis de nuestro trabajo empírico.

Las características personales que destacamos son las relacionadas al capital humano: la edad, el género, la cultura, el nivel de estudios y formación (educación), la experiencia laboral, las habilidades y conocimientos técnicos, y la red de relacionamiento. Respecto a las características de personalidad (o rasgos de personalidad), destacamos: la percepción, la capacidad de aprendizaje e innovación, el estilo de gestión/ liderazgo, la visión, el trabajo en equipo, la búsqueda de información, la asunción de riesgos, la iniciativa/proactividad, la búsqueda de oportunidades, la necesidad de control, el autoconfianza, la necesidad de realizarse, la formación de equipos, la creatividad, la motivación, la tolerancia a la ambigüedad, y la capacidad de compartir información y de delegar responsabilidad.

## **CAPÍTULO 3**

### *El efecto de la gestión de calidad sobre el proceso de formación de la estrategia en las Pymes*

#### **3.1. Introducción**

En el primer capítulo hemos analizado la gestión de calidad en las Pymes, presentando los conceptos y enfoques de calidad, la norma ISO 9001 y los modelos de excelencia empresarial, con atención especial al Europeo (EFQM) y al Brasileño (MEG). Además, hemos presentado varios modelos de madurez en gestión de calidad y, por último, se analizaron las dificultades u obstáculos para implantar la gestión de calidad en las Pymes, es decir, cómo las Pymes aplican la gestión de calidad y cuál es su grado de madurez.

Por otro lado, en el segundo capítulo hemos revisado el proceso de formación de la estrategia y el fenómeno emprendedor, destacando específicamente las perspectivas teóricas precursoras del proceso integrador y el impacto del perfil del comportamiento emprendedor en el proceso de

formación de la estrategia, es decir, la figura del propietario-gerente como facilitador o inhibidor del proceso.

Así pues, partiendo de lo realizado en los dos capítulos precedentes, en este capítulo buscaremos su integración, destacando la complementariedad de las dos líneas de investigación (gestión de calidad y proceso de formación de la estrategia en el contexto de las Pymes) y teniendo en cuenta el perfil de comportamiento del emprendedor como un factor que puede influir, de forma positiva o negativa, en esta relación, lo cual nos servirá como base para establecer un marco teórico que nos facilite, durante el trabajo de campo posterior, tanto la recogida como el análisis de información.

Debido a los entornos cada vez más complejos, dinámicos y competitivos, las organizaciones, con atención especial a las pequeñas y medianas empresas (Pymes), necesitan siempre innovar, buscar procesos gerenciales más eficaces, soluciones adecuadas y adaptarse para mantener una posición sostenible en el mercado, alcanzar mejores resultados y sobrevivir a largo plazo.

En este marco, gran parte de la literatura reciente sobre el proceso de formación de la estrategia propone la adopción de una perspectiva integradora que combine adecuadamente racionalidad y emergencia (Andersen 2000; Anderson y Nielsen, 2009; Balbastre-Benavent y Canet-Giner, 2009 y 2011; Colier *et al.*, 2004; Dess *et al.*, 2011; Farjoun, 2002; Grant, 2010; Johnson *et al.*, 2006; Mariotto, 2003; Mintzberg *et al.*, 2009; Oliveira *et al.*, 2011; Revuelto *et al.*, 2011 y 2012; Thompson *et al.*, 2012). A través de un proceso racional, deliberado, analítico y de carácter prescriptivo, las organizaciones pueden anticiparse a los cambios y mejorar los niveles de eficiencia y la eficacia necesarios para competir; y al mismo tiempo, por medio de la emergencia, intuición, síntesis y carácter descriptivo, éstas deben fomentar la participación, la descentralización, conceder la flexibilidad y adaptación adecuada para responder rápidamente a las exigencias y circunstancias no conocidas que pueden presentarse y mejorar el desempeño organizacional. Siendo así, parece necesario que la toma de decisiones estratégicas en la empresa se desarrolle mezclando elementos deliberados con emergentes, de manera que se pueda ejercer dentro de la empresa el control pero fomentando también el aprendizaje (Mintzberg, 2001a:117); es decir, objetivos sostenidos con pasos

flexibles (Canet-Giner, 2001:48). De este modo, para Brews y Hunt (1999) la planificación formal puede ser un precedente necesario para el éxito de un proceso incremental.

Por otro lado, la gestión de calidad es una importante fuente de ventaja competitiva ya que las organizaciones también necesitan utilizar herramientas, técnicas o modelos adecuados a su nivel de madurez, para guiar la práctica directiva, ayudar y desarrollar un plan de mejora continua, facilitando el desarrollo de procesos integradores de formación de estrategia que les permita competir de forma eficiente en entornos inciertos y, como consecuencia, alcanzar resultados superiores a largo plazo. En este sentido, la literatura sobre gestión de calidad dispone de dos dimensiones de un sistema de gestión de calidad que reflejan todos los aspectos que un propietario-gerente o directivo medio debe tener en cuenta para el éxito de la implantación en una organización (Tarí y Sabater, 2004): el sistema de gestión y el sistema de técnicas, o los factores “blandos” y “duros”, respectivamente. Los factores “blandos” están asociados a los conceptos y principios o valores de gestión de calidad (Fotopoulos y Psomas, 2009). En el contexto de las Pymes, estos factores son de extrema importancia para la mejora continua de calidad y dependen de las características de comportamiento del empresario, de la cultura organizativa y de las particularidades de las Pyme (Lewis *et al.*, 2006). Los factores “duros”, por otra parte, son representados por las herramientas y técnicas que van a dar apoyo a la aplicación de los factores “blandos” (Fotopoulos y Psomas, 2009; Tarí y Sabater, 2004).

Partiendo de estas consideraciones, son las Pymes las que necesitan de una mayor aportación de conocimientos, herramientas, técnicas y modelos prácticos (debido a la falta de comprensión y otras limitaciones) que les permitan ser competitivas, ya que suelen aplicar un proceso de formación de la estrategia menos formal y más flexible, pero igualmente necesario. De acuerdo con Temtime (2003:52), debido al entorno altamente competitivo, la planificación y la mejora continua de calidad se vuelve una condición para la supervivencia de todo tipo de organizaciones. Además, por ser heterogéneas, las Pymes tienen particularidades y necesidades distintas que pueden tener efectos diferentes en la forma de concebir las estrategias e implantar un programa de gestión de calidad. Con eso, el papel de la alta dirección

representado por el propietario-gerente o, en algunos casos, directivo medio, a través de su compromiso y liderazgo, juega un papel fundamental en este proceso de mejora continua. Esto es, la forma en que el proceso es dirigido (haciendo las adaptaciones necesarias durante el camino, tales como modificar prácticas, comportamientos y cultura), en el sentido de agregar valor para el cliente, podrá tornar viable su supervivencia en el largo plazo.

Partiendo de estas consideraciones y tal y como se explicitó en el capítulo introductorio, nuestra tesis tiene dos grandes objetivos:

1. Analizar en qué medida la utilización de herramientas, técnicas o modelos (prácticas) de calidad pueden afectar o facilitar el proceso integrador de formación de estrategias en las Pymes.
2. Investigar si el perfil del comportamiento emprendedor puede acelerar, facilitar o dificultar esta relación.

Estos objetivos nos han permitido formular las siguientes cuestiones de investigación:

- Q1: ¿Qué relación se establece entre la gestión de calidad y el proceso de formación de la estrategia?
- Q2: La utilización de herramientas de gestión de calidad, ¿mejora el proceso estratégico? ¿Lo hace más efectivo?
- Q3: ¿Cómo implementan las Pymes las prácticas de gestión de calidad?
- Q4: ¿En qué medida la utilización de herramientas, técnicas o modelos por las Pymes facilita la adopción de planes estratégicos y de procesos decisorios racionales?
- Q5: ¿Qué características del comportamiento emprendedor pueden facilitar, dificultar o acelerar el proceso de madurez en la Gestión de la calidad?
- Q6: ¿Qué características del comportamiento emprendedor pueden facilitar o dificultar la relación entre la madurez en la gestión de la calidad y la adopción de un determinado proceso estratégico?

Tomando como punto de partida nuestros objetivos y preguntas de investigación, en los siguientes apartados de este capítulo vamos a desarrollar los fundamentos teóricos que dan sustento a las principales relaciones que son objeto de estudio en la presente tesis doctoral.

Así, en el apartado 3.2 nos centraremos en el estudio de la relación y complementariedad entre la gestión de calidad y el proceso de formación de la estrategia en las Pymes y, dentro de este marco, estudiaremos la relación entre la madurez en gestión de calidad y la utilización de herramientas, técnicas o modelos de calidad (3.2.1), así como la relación entre las herramientas, técnicas o modelos de calidad y el proceso integrador de formación de la estrategia (3.2.2). En el apartado 3.3 analizaremos el perfil del comportamiento emprendedor como moderador entre el uso de herramientas y técnicas de gestión de la calidad y el proceso de formación de la estrategia. Por último, recogeremos las principales proposiciones formuladas y cuestiones de investigación en un modelo teórico inicial del que partimos y que nos guiará durante el trabajo de campo y el análisis de los resultados.

### **3.2. Relación entre la gestión de calidad y el proceso de formación de la estrategia en las Pymes**

Una importante cuestión es la necesidad de un grado de correspondencia interna entre las prácticas de gestión de calidad y los elementos del proceso estratégico. Hay poca literatura que aborda esa relación (Balbastre-Benavent y Canet-Giner, 2011; Revuelto *et al.*, 2011 y 2012); menos todavía si buscamos trabajos que aborden este tema desde un punto de vista teórico. Por tanto, en primer lugar analizaremos la relación y complementariedad de ambos constructos desde un punto de vista más teórico y, a continuación, abordaremos su estudio a través de investigaciones más empíricas.

Los estudios que abordan la gestión de calidad no se ponen de acuerdo en decidir si es una filosofía de gestión, un nuevo paradigma de dirección, una opción o iniciativa estratégica o un simple conjunto de técnicas y herramientas de gestión. Muchos autores han defendido que la gestión de calidad es una filosofía de gestión que ha evolucionado, de modo que la aplicación de prácticas de gestión de calidad ha cambiado de un nivel más operativo a un

nivel más estratégico (Dale *et al.*, 2007; Ghobadian y Gallear, 1996; Prajogo, 2007:71; Prajogo y Sohal, 2006).

Dentro de la gestión de calidad, la calidad total es el enfoque más evolucionado y estratégico, tal y como se pudo observar en el capítulo 1 de esta tesis doctoral. Por eso utilizaremos este enfoque de gestión de calidad en nuestra comparación con el proceso de formación de la estrategia. Para Balbastre (2003), Hansson y Klefsjö (2003) y Yusof y Aspiwall (2001), la gestión de calidad total puede entenderse como un sistema de gestión global, que integra a todas las personas (en todos los niveles) de la organización, en continuo cambio (mejora continua a largo plazo), el cual está basado en una serie de principios/valores, métodos, procesos internos y herramientas, y cuyo principal objetivo es ampliar e incrementar, a través de productos y servicios de alta calidad, la satisfacción del cliente externo e interno con una reducida cantidad de recursos.

Por otra parte, el proceso integrador de la estrategia enfatiza el desarrollo de la misión y visión de la organización, plantea el establecimiento de objetivos a largo plazo y analiza profundamente el entorno interno y externo (adoptando cursos de acción). Pero, al mismo tiempo, está vinculado con la presencia de comportamientos o acciones autónomas y toma de decisiones independientes realizadas por los directivos (Andersen, 2000). Así, ambos enfoques (gestión de la calidad total y proceso estratégico) visualizan (visión implícita) la organización como sistemas abiertos que dependen de sus entornos e interactúan con él (por lo tanto son flexibles y dinámicos); identifican, analizan y evalúan oportunidades, amenazas, puntos fuertes y débiles (Vinzant y Vinzant, 1996), juntamente con la coordinación de los recursos más adecuados para cada acción (reduciendo riesgos y aprovechando las oportunidades de entorno) de manera que puedan alcanzar los objetivos establecidos (Navas y Guerras, 1998; Paladini, 2011) enfrentándose de forma adecuada a las situaciones que el entorno pueda plantear. Para Tavares (2008:304), las organizaciones deben tener la capacidad de adecuarse internamente y adaptarse externamente.

Además, se puede afirmar que ambos enfoques teóricos miran hacia el futuro (largo plazo). Así, la gestión de calidad total se está convirtiendo en una función gerencial, con una visión hacia afuera (más estratégica, centrada en

todos los grupos de interés) y que puede no tener éxito si es aplicada con una visión a corto plazo (Ahmed y Hassan, 2003; Cuatrecasas, 2005; Garvin, 2002). Es decir, la gestión de calidad total implica un proceso de cambio lento y costoso, que tiene lugar dentro de un horizonte de tiempo razonable y continuo que será determinado por el tamaño de los recursos disponibles (Shea y Gobeli, 1995; Yusof y Aspiwall, 2001). De acuerdo con Vizant y Vizant (1996), el enfoque estratégico que subyace a la gestión de la calidad total puede ser enriquecido a través de la conexión entre el proceso estratégico y la asignación de recursos; y, a su vez, el proceso estratégico puede ser utilizado para informar de los esfuerzos de mejora de calidad (Paladini, 2011:105) destacando áreas críticas para la misión a largo plazo. Para Camisón *et al.* (2007), la gestión de calidad total está integrada con el proceso estratégico ya que su implementación está centrada en el alcance de la misión y objetivos a través de una cultura común de participación y visión compartida.

En este sentido, se puede observar también que ambos enfoques (gestión de la calidad total y proceso de formación de la estrategia) implican cambios profundos en esa cultura compartida, en los valores de la organización y en los distintos estilos de pensamiento (Camisón *et al.*, 2007; Moreno-Luzón *et al.*, 2001; Yunis *et al.*, 2013). Así mismo, también analizan sus puntos fuertes y débiles como base para la mejora continua, de manera que nuevas ideas y herramientas sean adoptadas (Cuatrecasas, 2005) de acuerdo con su nivel de madurez (Van der Wiele *et al.*, 2009), influyendo en la mejora de la posición competitiva de la organización (Camisón *et al.*, 2007; Dean y Bowen, 1994; Garvin, 2002; Powell, 1995).

Sin embargo, Vinzant y Vinzant (1996) apuntan (particularmente en el caso de las empresas públicas) que los valores de la dirección estratégica no son tan evidentes. Para promover y mantener la cultura y adoptar una visión estratégica es necesario que las personas que dirigen y lideran lo promuevan (Yusof y Aspiwall, 2001). Con relación a las Pymes, esta función la realiza el propietario-gerente o, en algunos casos, el directivo medio. Sin embargo, la falta de motivación o la incapacidad de estos directivos puede tornarse un obstáculo para ambos enfoques (Vinzant y Vinzant, 1996).

La gestión de calidad total exige la participación y el compromiso de todos los miembros y en todos los niveles (Lafaurie, 2003; Leonard y McAdam,

2003); es más horizontal, de abajo hacia arriba, e implica también a proveedores y clientes (Moreno-Luzón *et al.*, 2001). Por su parte, en el proceso estratégico todos los directivos deben participar de forma activa (David, 2003; Lafaurie, 2003). Generalmente, el proceso fluye en el sentido vertical, de arriba hacia abajo (poder más centralizado, confiere rapidez al proceso); pero debido al elevado nivel de incertidumbre se suelen utilizar también procesos en sentido vertical ascendente (de abajo hacia arriba, para aprovechar la experiencia de los empleados de nivel operacional) y horizontales (que facilitan la coordinación) (Hart, 1992; Machado y Lavarda, 2011; Tavares, 2008). Cuando la cesión de autoridad es parcial permite al propietario-gerente revisar sus decisiones y obtener información relevante de carácter estratégico y operacional.

Así, ambos enfoques necesitan de la participación y el compromiso de todos los miembros de la organización, y de la delegación de autoridad (estilo de dirección más abierto y flexible). Pero ambos enfoques, a causa de la descentralización y la cesión de autonomía que esto conlleva, necesitan de personas cualificadas (Paladini, 2011). Y este requisito puede ser un problema cuando hablamos de pequeñas y medianas empresas. Las Pymes tienen la ventaja de tener una estructura más reducida (menos niveles jerárquicos y menor tamaño), con pocos directivos y empleados que trabajan en estrecha colaboración (David, 2003); pero, por el contrario, tienen escasez de personas capacitadas (Ahmed y Hassan, 2003).

Por otra parte, la necesidad de un aprendizaje continuo es importante en los dos enfoques e implica a toda la organización. En la gestión de calidad en sus niveles más maduros o avanzados, el uso de herramientas y técnicas exige la educación y formación continua (Ahire, 1996; Ahmed y Hassan, 2003). Por su parte, en el proceso estratégico el aprendizaje surge, por ejemplo, a través de la necesidad de que el núcleo de operaciones detecte nuevas oportunidades de negocio (Saloner *et al.*, 2003:243), o pueda generar propuestas innovadoras respecto a los productos o a los procesos de gestión.

Partiendo de estudios más específicos sobre la relación entre gestión de calidad total y dirección estratégica, Prajogo y Sohal (2006) han estudiado la relación entre prácticas de gestión de la calidad total, estrategia y desempeño, entendiendo que la adopción de un enfoque de gestión de calidad total es una

variable mediadora en la relación entre las estrategias competitivas de diferenciación y liderazgo en costes y el desempeño organizacional en términos de calidad e innovación. Por otro lado, Yunis *et al.* (2013) investigaron si la gestión de la calidad total tiene un papel motor en la formación de la estrategia o un efecto mediador en la relación estrategia-desempeño. Encontraron que los factores blandos de gestión de calidad (principios o valores fundamentales) tienen un impacto mayor que los factores duros de gestión de calidad (herramientas y técnicas) en la formulación de estrategias competitivas y en el desempeño.

Por su parte, Escrig-Tena *et al.* (2011) estudiaron las consecuencias de una iniciativa de gestión de calidad en la flexibilidad estratégica. Es decir, en qué medida, por qué y cómo, los factores que desencadenan la flexibilidad estratégica están relacionados con elementos (factores blandos) de gestión de calidad. Así, considerando los efectos individuales de los elementos de gestión de calidad en la flexibilidad estratégica, los resultados de su estudio han mostrado que el liderazgo, la información y análisis, la gestión de proveedores y la gestión de procesos se relacionan de forma positiva y son supuestos facilitadores de la flexibilidad. Sin embargo, la planificación estratégica, la orientación al cliente y la gestión de recursos humanos no influyen, por su cuenta, en la flexibilidad. Del mismo modo, dada la comunalidad entre todos los elementos de gestión de calidad, los resultados de dicho estudio apuntaron que la flexibilidad estratégica está influenciada por el factor de gestión de calidad (estructura multidimensional que comprende a todos los elementos de gestión de calidad). Así, estos autores establecen que la gestión de la calidad mejora la flexibilidad estratégica de forma más efectiva cuando es introducida de forma amplia (conjunta, sistémica, holística), en lugar de gradual (fragmentada, ignorando cualquiera de los elementos relacionados). Haciéndolo así, una empresa será capaz de aprovechar todo el potencial de gestión de calidad en cuanto a su efecto en la flexibilidad estratégica.

Con base en los modelos de excelencia en la gestión, desde un punto de vista de su dimensión estratégica la literatura tiene opiniones opuestas. Algunos autores han estudiado y reconocido que el modelo EFQM puede facilitar la formulación e implementación de las estrategias a través de un proceso integrador, que combina elementos formales y emergentes (Balbastre-

Benavent y Canet-Giner, 2011; Revuelto *et al.*, 2011; Revuelto *et al.*, 2012; Williams *et al.*, 2006). Por otra parte, hay autores que no comparten la misma visión al afirmar que los modelos de excelencia no abordan cuestiones de formulación de la estrategia, sino que están centrados principalmente en la dirección de operaciones y en el proceso de implementación de la estrategia (Dean y Bowen, 1994; Ghobadian y Woo, 1996; Leonard y McAdam, 2001 y 2003:655). De acuerdo con Mintzberg y Waters (1985), no es posible separar ambos procesos de formulación e implementación de la estrategia pues sería difícil pensar en la acción con una total falta de intención. Es decir, es igualmente posible que las personas responsables de la puesta en práctica (implementación) actúen en el proceso de formulación de la estrategia (Canet-Giner, 2001:32). Nuestra tesis se alinea con la idea apuntada por los autores que defienden que los modelos de excelencia pueden facilitar tanto la formulación como la implementación de las estrategias a través del proceso integrador.

De forma resumida y con base en las ideas anteriores, se puede decir que la gestión de la calidad total y el proceso estratégico están íntimamente relacionados, ya que:

- conservan visión compartida;
- identifican, analizan y evalúan el entorno (interno y externo) que es flexible y dinámico;
- aprovechan las oportunidades;
- coordinan recursos apropiados para cada actividad desarrollada (reducir riesgos);
- integran e incorporan cambios en la cultura organizacional, en los valores o principios y en los estilos de pensamiento (intención);
- necesitan de estilo de gestión más abierto y flexible (delegación);
- necesitan de participación y compromiso de todos los miembros y niveles de la organización; y
- requieren aprendizaje continuo y de determinados niveles de cualificación de sus RRHH.

Por tanto, partiendo de los argumentos teóricos expuestos en los párrafos precedentes intentamos responder a nuestra primera cuestión de investigación (Q1) formulando las siguientes proposiciones.

**Proposición 1.-** La adopción de un enfoque de gestión de calidad total en la empresa, principalmente a través de los principios, cultura y visión compartida que éste plantea (factores “blandos”), facilita la adopción de un proceso integrador de formación de la estrategia que combina racionalidad y emergencia.

**Proposición 2.-** La combinación de un enfoque en gestión de calidad total con la adopción de un proceso estratégico integrador facilitará la flexibilidad de la empresa, una mayor participación y el aprendizaje continuo.

### **3.2.1. Relación entre la madurez en gestión de calidad y la utilización de herramientas, técnicas o modelos de calidad.**

Como vimos en el apartado anterior, hay dos dimensiones de un sistema de gestión de calidad que deben ser abordadas por un directivo o gerente para una implementación exitosa: los factores “blandos” y los factores “duros”. Algunos estudios analizaron si el uso efectivo de los factores “blandos” podría traer una mejora de calidad para la organización (Powell, 1995), mientras que otros analizaron si el éxito de la estrategia de calidad podría ser alcanzado con el aumento del uso de factores “duros” (Montwani *et al.*, 1994). Para Dale *et al.* (2007:112), la falta de integración entre los factores “blandos” y “duros” tiende a caracterizar a las organizaciones *no comprometidas* (se refiere al primer nivel de madurez en el desarrollo de la estrategia de calidad) con la gestión de la calidad.

Moreno-Luzón *et al.* (2001) y Escrig-Tena (2004:615), por su parte, apoyan la idea reflejada por Dale y colaboradores y afirman que la consideración conjunta que los directivos de la organización hagan de estos factores (blandos y duros) va a determinar el grado de madurez y éxito en la gestión de la calidad. Sin embargo, Montwani *et al.* (1994:49) encontraron que no hay necesidad de que todos los factores clave estén presentes en la organización para asegurar el éxito de la gestión de la calidad.

Conforme hemos podido observar en el desarrollo del último apartado del capítulo 1, la mayoría de los problemas encontrados en las Pymes están relacionados con factores blandos de gestión de calidad. Eso lleva a suponer

que las Pymes, inicialmente, prestan una mayor atención a estos aspectos blandos y, a medida que van resolviendo los problemas, adoptan, de acuerdo con sus necesidades, los aspectos duros para mejorar la calidad de sus procesos internos. Tarí y Sabater (2004:276) corroboran este argumento al establecer que un mayor compromiso con cada uno de los factores críticos (“blandos”) de la gestión de la calidad puede conducir a la organización a utilizar herramientas o técnicas en mayor medida. En este sentido, Revuelto *et al.* (2011:27) apuntan que para desarrollar una filosofía de gestión basada en principios (factores “blandos”) de gestión de la calidad y con el objetivo de mejorar continuamente las organizaciones pueden utilizar los modelos de excelencia en gestión como marcos ventajosos.

La literatura actual apunta que las herramientas o técnicas de la calidad han sido ampliamente estudiadas (Ahmed y Hassan, 2003; Dale *et al.*, 2007; Heras *et al.*, 2009; Tarí y Sabater, 2004), agrupadas en función de distintos criterios (Álvarez García, 2012; Heras *et al.*, 2009) y establecidas a través de la dimensión operativa necesaria para apoyar la aplicación de los principios (factores “blandos”) de la gestión de la calidad y de los procesos de mejora continua de la calidad en las organizaciones. El uso de herramientas o técnicas va a permitir la mejora continua en una organización (Revuelto *et al.*, 2011) a través de la identificación de los problemas y la identificación de las mejores soluciones (Bamford y Greatbanks, 2005; Dale *et al.*, 2007), además de una mayor comprensión de las condiciones complejas, la identificación de las oportunidades de mejora y el desarrollo de planes de aplicación (Álvarez García, 2012). De acuerdo con Ahmed y Hassan (2003), el uso de herramientas y técnicas de gestión facilita la toma de decisión objetiva.

Ho *et al.* (2001) y Revuelto *et al.* (2011) señalan que la madurez en gestión de calidad afecta a la aplicación de prácticas de gestión de calidad. Fynes y Voss (2001:508) sugieren que las prácticas de calidad evolucionan durante un período considerable de tiempo dentro de las organizaciones y que los diferentes desafíos se abordan en diferentes puntos en el tiempo. Para cada nivel de madurez (posición), un modelo (en nuestra tesis elegimos el modelo de madurez en gestión de calidad propuesto por Dale *et al.*, 2007 que contiene 6 niveles) va a definir factores, áreas o actividades clave de mejora para ser evaluados (puntos fuertes y débiles) y herramientas apropiadas que la

organización puede utilizar para subir al siguiente nivel de madurez (Dale *et al.*, 2007; Fedouaki *et al.*, 2013), permitiendo así una mejora incremental (innovaciones) (Cuenca *et al.*, 2013) que implica a toda la organización. Además, puede ser considerado como un conjunto particular de rutinas que pueden contribuir a que una organización mejore sus acciones efectivas y su desempeño (Bessant *et al.*, 2001:68). Una vez que la organización reconoce y determina en qué nivel de madurez se encuentra, puede definir un plan de mejora (punto de partida) para la optimización de los procesos y el logro de objetivos, utilizando soluciones (los factores clave y las herramientas) adecuadas (Fedouaki *et al.*, 2013).

Por su parte, Tarí y Sabater (2004) confirman que el uso de herramientas y técnicas es necesario para el proceso de mejora de calidad y es un componente importante de la madurez en la gestión de calidad, sirviendo de apoyo a la mejora de los resultados. Indican que la situación particular de cada organización en cada momento (nivel de madurez) demanda determinadas herramientas y técnicas. De acuerdo con Dobbs y Reddy (2011:80 y 82), las herramientas de análisis cuantitativas utilizadas para medición, apoyo a la decisión, planificación, gestión de cambios y análisis predictivo, son un buen indicador de madurez en gestión de calidad y su utilización demuestra que las organizaciones están buscando institucionalizar (crear) mejores procesos y prácticas.

Para Casadesús *et al.* (2005), en la práctica organizacional el alcance de cada uno de los niveles (o etapas) de madurez en la gestión de la calidad ha sido sin duda híbrido. Es decir, una organización puede tener elementos que caracterizan diferentes niveles de madurez y, sin embargo, va a posicionarse en el nivel que presenta una mayor cantidad de elementos, y así lo han sido también las herramientas y técnicas adoptadas en cada uno de los niveles (o etapas) definidos. Ahmed y Hassan (2003) complementan que algunas parecen ser más sencillas sobre las demás con relación a su desarrollo e interpretación. Sin embargo, el propósito de cada una de ellas es distinto y tiene un problema específico. Afirman, además, que no todas las herramientas y técnicas serán utilizadas en una organización. En este sentido, Heras *et al.* (2009:28) afirman que las organizaciones, en sus primeros momentos de aplicación de sistemas de gestión de calidad, van a utilizar herramientas más sencillas y fáciles, que

no requieran de un conocimiento técnico o específico elevado (herramientas de resolución general) o van utilizar pocas herramientas, incrementándose su uso a medida que avanzan en este proceso (Tarí y Sabater, 2004). Mientras que una misma organización, en un estadio superior de madurez en gestión de la calidad empleará otras herramientas más avanzadas, más estratégicas y complejas (Camisón *et al.*, 2007).

En esta misma línea, McAdam y Fulton (2002) y Vinzant y Vinzant (1996) suponen que si una organización alcanza un alto grado de madurez en la gestión de calidad la incorporación de un proceso estratégico formal mejoraría el esfuerzo. Tarí y Sabater (2004), por su parte, confirman que las organizaciones con mayor grado de madurez en gestión de calidad muestran un mayor interés en el uso de herramientas y técnicas de la calidad, y las utilizan en mayor medida (Dale *et al.*, 2007; Revuelto *et al.*, 2011). Algunos autores afirman que las organizaciones que utilizan una mayor cantidad de herramientas y técnicas, independientemente de su tamaño (Almed y Hassan, 2003), o herramientas más avanzadas (Powell, 1995), pueden obtener mejores resultados que las que utilizan menos. Sin embargo, faltan estudios sobre el impacto del uso de herramientas o técnicas más sencillas y fáciles (en los primeros niveles de madurez) en el desempeño de las Pymes.

Por otro lado, para hacer uso de las herramientas o técnicas de mejora de la calidad es necesario que todos posean un conocimiento más formal sobre cada una de ellas. Así, la organización debe incorporar este conocimiento a través de la educación y formación de los empleados (Bamford y Greatbanks, 2005; Heras *et al.*, 2009), puede solicitar la cooperación de consultores externos o, si no es posible, admitir nuevos empleados que posean este conocimiento (Heras *et al.*, 2009). De acuerdo con Ahmed y Hassan (2003:806), tanto para adoptar la gestión de la calidad como para utilizar herramientas o técnicas, la educación y la formación continua es una de las cuestiones más vitales para las Pymes, ya que tienen muchas limitaciones como la escasez de mano de obra capacitada (Moreno-Luzón, 1993) y recursos limitados (Gustafsson *et al.*, 2001). En este sentido, Ahmed y Hassan (2003) establecen que las Pymes utilizan pocas herramientas y técnicas de gestión calidad ya que estas últimas son complejas y confusas (Sturkenboom *et al.*, 2001).

Heras *et al.* (2009) señalan que las organizaciones suelen utilizar con menor frecuencia herramientas o técnicas que necesitan de un nivel más formal de conocimiento como, por ejemplo, 6 sigma, control estadístico de procesos. Para Terzioviski y Sohal (2000), las herramientas o técnicas más básicas no necesitan de infraestructura e inversión inicial alta y sus beneficios pueden surgir a corto plazo; ya las que requieren mayor nivel de conocimiento formal y especializado necesitan de una mayor inversión por ser necesaria la educación y formación de los empleados (Álvarez García, 2012; Heras *et al.*, 2009:18).

Por lo tanto, los procesos iniciales de una Pyme también pueden ser menos complejos (Shea y Gobeli, 1995) y más informales (Shea y Gobeli, 1995; Sun y Cheng, 2002). Kuratko *et al.* (2001) afirman que las Pymes suelen utilizar prácticas de calidad que permitan el cambio y la flexibilidad como prioridad competitiva. Por su parte, Yusof y Aspiwall (2000a y b) señalan que el directivo debe seleccionar la iniciativa o herramienta con base en la evaluación de los recursos disponibles, los problemas actuales y la prioridad, pensando en cuáles son de mayor impacto para su situación particular e incorporarlas gradualmente, a través de metas realistas (Assarlind y Gremyr, 2014:402), para acceder a un sistema adecuado que, con esfuerzo sostenido, pueda asegurar su supervivencia y competitividad (Camisón *et al.*, 2007; Pheng y Alfelor, 2000:134). Lee (2004) apoya y completa este argumento, afirmando que la organización no debe desarrollar todos los elementos de gestión de la calidad a la vez, sino más bien progresar en etapas poco a poco. Se debe implementar secuencialmente desde el más barato, más fácil o más sencillo (Lee, 2004), cuando la madurez en gestión de calidad es escasa o está en los primeros niveles de aplicación (Dale *et al.*, 2007) ya que el camino en la evolución de la gestión de la calidad es un proceso continuo y a largo plazo que implica, en gran parte, invertir tiempo (Powell, 1995). Así mismo, Cuatrecasas (2005:54) completa este argumento afirmando que la mejora continua se desarrolla lentamente y de forma constante, y que sus efectos tardan en surgir.

Finalmente, se puede observar que la relación entre la utilización de herramientas o técnicas de gestión de calidad y la madurez del enfoque de gestión de calidad adoptado ha sido estudiada de forma amplia por la literatura. Sin embargo, pocos autores (por ejemplo, Ahmed y Hassan, 2003;

Sturkenboom *et al.*, 2001; Tarí y Sabater, 2004) han analizado el impacto del uso de las herramientas o técnicas para la mejora de la calidad en la adopción o implantación de la gestión de la calidad en Pymes.

Los principales argumentos que hemos esbozado en los párrafos anteriores quedan resumidos en la siguiente tabla.

**Tabla 12:** Principales ideas abordadas sobre la madurez en gestión de la calidad, los factores blandos y los factores duros.

Madurez en gestión de la calidad	Aplicación de los principios de gestión de la calidad (factores blandos)	Uso de herramientas y técnicas de gestión de la calidad (factores duros)
Primeros niveles de madurez	Mayor prioridad	Más sencillas
Niveles más altos de madurez	Mejora continua	Más complejas, sofisticadas o estratégicas/ necesitan de una mayor capacitación técnica y formación

**Fuente:** Elaboración propia

Así pues, como resultado de los argumentos teóricos expuestos con anterioridad en este apartado y con el objetivo de dar respuesta a una de nuestras cuestiones de investigación (la Q3), proponemos lo siguiente.

**Proposición 3.-** Las Pymes prestan mayor atención a los factores “blandos” en los primeros estadios de aplicación de la gestión de calidad utilizando herramientas y técnicas más simples, y conforme aumenta su nivel de madurez van incorporando herramientas más sofisticadas en la aplicación de una filosofía de gestión de calidad.

Así mismo, siguiendo a Dale *et al.* (2007) y Tarí y Sabater (2004) podemos esperar que:

**Proposición 4.-** La mayor madurez en gestión de la calidad conduce a la utilización de un mayor número de herramientas y técnicas y de carácter más estratégico, que conducirá a mejores resultados en términos de calidad.

**Proposición 5.-** La aplicación de herramientas de gestión de calidad en la Pyme conlleva el incremento de formación y preparación de sus directivos y trabajadores. De esta forma, cuanto más madura es la Pyme en gestión de la calidad más formados y preparados estarán sus directivos y trabajadores en el uso de técnicas y herramientas de calidad.

### **3.2.2. Relación entre las herramientas, técnicas o modelos de calidad y el proceso integrador de formación de la estrategia.**

Considerando que la definición de una estrategia y la planificación estratégica son la base del funcionamiento de cualquier organización, los directivos pueden utilizar una serie de herramientas, técnicas o modelos de calidad que pueden ayudarlos en este proceso. ¿En qué medida las herramientas de gestión de calidad pueden mejorar los procesos estratégicos? Esa es la pregunta a la que intentamos dar respuesta con este apartado.

Como ya hemos comentado brevemente en el apartado anterior y de forma amplia en el capítulo 2 de esta tesis, el estudio sobre el proceso estratégico presenta dos enfoques opuestos. El primero, de carácter más racional, deliberado y prescriptivo (Andrews, 1971; Brews y Hunt, 1999; Porter, 1980), tiene como variables características la planificación, la formalización y el análisis. El segundo, de carácter más emergente, intuitivo y descriptivo (Farjoun, 2002; Mintzberg, 1973; Mintzberg *et al.*, 2009; Quinn, 1978), tiene como variables características la participación, la autonomía, la flexibilidad, la implicación, la visión compartida y los valores. No obstante lo anterior, la necesidad de enfrentarse a los entornos turbulentos y competitivos actuales conduce a la aparición de un enfoque integrador que aúne eficacia y eficiencia, combinando procesos racionales y planificados con procesos emergentes y participativos (Anderson y Nielsen, 2009; Balbastre-Benavent y Canet-Giner, 2009; Canet-Giner y Balbastre-Benavent, 2011; Grant, 2010; Johnson *et al.*, 2006; Mariotto, 2003; Mintzberg *et al.*, 2009; Oliveira *et al.*, 2011).

Se han desarrollado pocos estudios, entre los que se encuentra el trabajo de Revuelto *et al.* (2011), sobre la relación entre herramientas, técnicas o modelos de gestión de calidad y el proceso de formación de la estrategia, y todavía en menor medida en el contexto de las Pymes (Revuelto *et al.*, 2012). Por ejemplo, el trabajo de Revuelto *et al.* (2011) analiza en qué medida las herramientas y técnicas de calidad pueden afectar a la racionalidad y/o emergencia del proceso de formación de la estrategia; analiza también el efecto de la madurez en la utilización del modelo EFQM en esta última relación. Los autores encontraron que cuanto mayor es la madurez en la utilización del modelo EFQM, las herramientas y técnicas de calidad son utilizadas de forma más participativa y, al mismo tiempo, poseen un alto nivel de formalización.

Así mismo, el estudio desarrollado por Revuelto *et al.* (2012:237) explora una empresa cooperativa de pequeño tamaño e investiga en qué medida la aplicación del Modelo de EFQM Excelencia hace que su proceso de formación de la estrategia progrese hacia una perspectiva integradora (racional y emergente) que favorezca un incremento de la flexibilidad y de los resultados en la organización. Es decir, tanto el contenido de los criterios facilitadores del modelo como los elementos de su lógica de trabajo REDER ayudan, según este trabajo, al desarrollo de unidades organizativas, procesos y sistemas a través de los cuales se aúnan el análisis y la planificación formal (enfoque racional) con la participación, delegación de decisión y la implicación de los empleados (enfoque emergente). Es decir, están presentes la formulación e implementación de la estrategia conjuntamente.

Del mismo modo, los autores (*íbid*) encontraron que la aplicación del Modelo de EFQM Excelencia ha favorecido un cambio en las dos fases del proceso (formulación e implementación y control sistemático) de la estrategia. También comprobaron que el proceso de formación de la estrategia adoptado con posterioridad a la aplicación del modelo EFQM ha adquirido un carácter más racional y deliberado, y también ha favorecido una mayor implicación y participación de los miembros de todos los niveles de la organización. Así, se da lugar a un proceso integrador ya que hay una mayor racionalidad pero, al mismo tiempo, la flexibilidad es mantenida y la participación es inducida en todo el proceso.

Por tanto, y en relación a nuestra cuarta cuestión de investigación (Q4), se formulan las siguientes proposiciones:

**Proposición 6.-** Cuanto mayor es la madurez en la utilización de un modelo de excelencia, más complejas, estratégicas y sofisticadas son las herramientas y técnicas de calidad aplicadas en la organización.

**Proposición 7.-** La utilización de herramientas y técnicas más sofisticadas de calidad, incluso los modelos de excelencia, convierte los procesos de formación de la estrategia en más racionales, más participativos y algo formalizados. Los procesos de formación de la estrategia serán más integradores.

### **3.3. El perfil del comportamiento emprendedor como moderador entre el uso de herramientas y técnicas de gestión de la calidad y el proceso de formación de la estrategia.**

Son muchos los estudios que plantean la importancia del propietario-gerente en el ámbito de las Pymes, en la toma de decisiones estratégicas (por ejemplo, Bressan y Toledo, 2014; McCarthy, 2003); y también señalan su importancia en la aplicación y éxito de los sistemas de gestión de calidad (McAdam, 2000). Sin embargo, no encontramos en la literatura trabajos que aborden características de comportamiento específicas del perfil emprendedor (experiencias pasadas, formación, educación, etc.) que pueden impactar (acelerar, facilitar o impedir) en la relación entre la gestión de calidad, específicamente en el uso de herramientas y técnicas, y el proceso estratégico.

Diferentes trabajos sí señalan que el capital humano del emprendedor se basa en cuestiones como la edad, la experiencia profesional previa o la formación académica (Pena, 2002; Ugalde-Binda *et al.*, 2014), y otros autores añaden también que la personalidad, cultura o capacidad de aprendizaje, entre otras, junto a la formación, experiencia, etc. influyen también en los resultados de la empresa (Gimmon y Levie, 2009). En cualquier caso, la literatura sobre el emprendedor no presenta un perfil psicológico definitivamente científico (Filion, 1999) y, además, no es la pretensión de nuestro trabajo.

Intentaremos determinar si, en el futuro, el alcance y valor de este perfil psicológico y emprendedor puede beneficiar a las Pymes con mejores actitudes y comportamientos emprendedores que, bien explotados y gestionados de forma adecuada por los directivos en el tiempo, puedan acelerar o facilitar la mejora continua que propone la estrategia de calidad, unida a un proceso estratégico integrador. En este sentido, creemos que la mezcla de los modos de proceso estratégico presentados por Hart (1992) - *simbólico, transaccional y generativo* -, deben ser considerados por el propietario-gerente (emprendedor) de una Pyme en su decisión de implantar un sistema de gestión de calidad.

Con base en lo expuesto, podemos afirmar que la viabilidad de una Pyme depende básicamente de la figura del propietario-gerente. Su interés y competencia para dirigir las actividades de la organización determinará su éxito (Hansson y Klefsjo, 2003). Ghobadian y Gallear (1997) señalan que el proceso

de toma de decisiones estratégicas en las Pymes está más centralizado en el propietario-gerente, y que él puede representar el principal obstáculo o acelerador para el cambio organizativo. Sin embargo, Mintzberg (1978) afirma que el proceso de toma de decisiones no es una función rigurosamente de la alta dirección; es decir, los directivos deben dirigir la estrategia organizacional y orientarla a facilitar la participación de los demás miembros de la organización en el proceso. Su perfil emprendedor (personalidad, conducta, habilidades, actitudes, experiencias, características personales) va a representar un papel clave en este proceso (Analoui y Karami, 2003; Ikävalko *et al.*, 2010; Malheiros *et al.*, 2005), pero también sufre la influencia del entorno (Shane *et al.*, 2003).

Así, es posible afirmar que la estrategia se forma, como una idea, en la mente del emprendedor. Por lo tanto, es deliberada y emergente a la vez (Mintzberg *et al.*, 2009). Muchos autores (David, 2003; Fillion, 2000; Ikävalko *et al.*, 2010) reconocen que la intuición es esencial para tomar buenas decisiones estratégicas. Pero no hablamos de la intuición como azar o suerte, sino basada en el conocimiento, aunque sea tácito, y en la experiencia previa del emprendedor. En este sentido, la formación y la experiencia del emprendedor, por ejemplo, tienen que influir en la decisión sobre cómo y por qué aplicar un sistema de gestión de calidad.

El propósito de un enfoque integrador es aumentar la participación y el compromiso de todos los miembros de la organización, desde los niveles más bajos, en el proceso de formación de la estrategia, y no sólo centrarse el dominio de la alta dirección (Hart, 1992), ya que el propietario-gerente debe intentar acelerar las innovaciones a través del mejor uso de sus talentos emprendedores internos (por ejemplo, capacitar a sus empleados) (Fillion, 2004). Además, en las pequeñas empresas es el empleado el que trata directamente con el cliente final, el que recibe los estímulos que generan las ideas, o el que está directamente en contacto con los procesos de trabajo y, por tanto, es de él del que pueden también surgir mejoras que influyan en la propia estrategia diseñada por el gerente-emprendedor (Fillion, 2004; Johnson *et al.*, 2003). Sin embargo, Fillion (1999a:18) establece que no es fácil introducir elementos de racionalidad dentro del complejo comportamiento de los emprendedores.

En este sentido, lo que nos planteamos aquí es que la madurez en el uso (que se adquiere a lo largo del tiempo) de herramientas de calidad se relacionará y contribuirá a introducir esos elementos de racionalidad en la figura del emprendedor. Y que, como ya se ha señalado, las características personales y de capital humano del emprendedor como su formación y experiencia previa pueden contribuir también a alcanzar la madurez en los enfoques y herramientas de gestión de calidad adoptados, lo que a su vez conducirá a procesos integradores de la estrategia. Y esto, a la larga, contribuirá a la mejora de los resultados de la organización, no sólo en términos de calidad sino también de innovación, posicionamiento competitivo, etc., desde una perspectiva siempre a medio/largo plazo. Esta perspectiva de medio/largo plazo es básica cuando hablamos del fenómeno emprendedor y de la Pyme, vistos, como se ha comentado en el capítulo 2, como una buena oportunidad para crear empleo en el marco de la economía de los diferentes países, sea emergente como el caso de Brasil, sea de una economía en crisis como en el caso de España. Las bajas tasas de supervivencia de muchas iniciativas emprendedoras (Ugalde-Binda *et al.*, 2014), sobre todo en Brasil, nos hacen pensar en la necesidad de estudiar este perfil emprendedor, así como sus estrategias, para lograr determinar qué herramientas deberían aplicarse y cómo podemos utilizarlas para conseguir incrementar la supervivencia de estas iniciativas emprendedoras.

Dada la escasa literatura al respecto nos resulta complicado establecer proposiciones de partida, por lo que nos planteamos formular una serie de cuestiones de investigación que responden también al carácter exploratorio del análisis que se pretende realizar.

**Cuestión 1.-** ¿Cómo influyen las características personales (de capital humano) del emprendedor (en concreto, el género y la edad, su nivel de estudios, formación y experiencia profesional previa) sobre el modo de implantar la gestión de la calidad en la empresa, el grado de sofisticación de las técnicas de calidad utilizadas, y el proceso de formación de la estrategia que estas herramientas y técnicas soportan y con el que interaccionan?

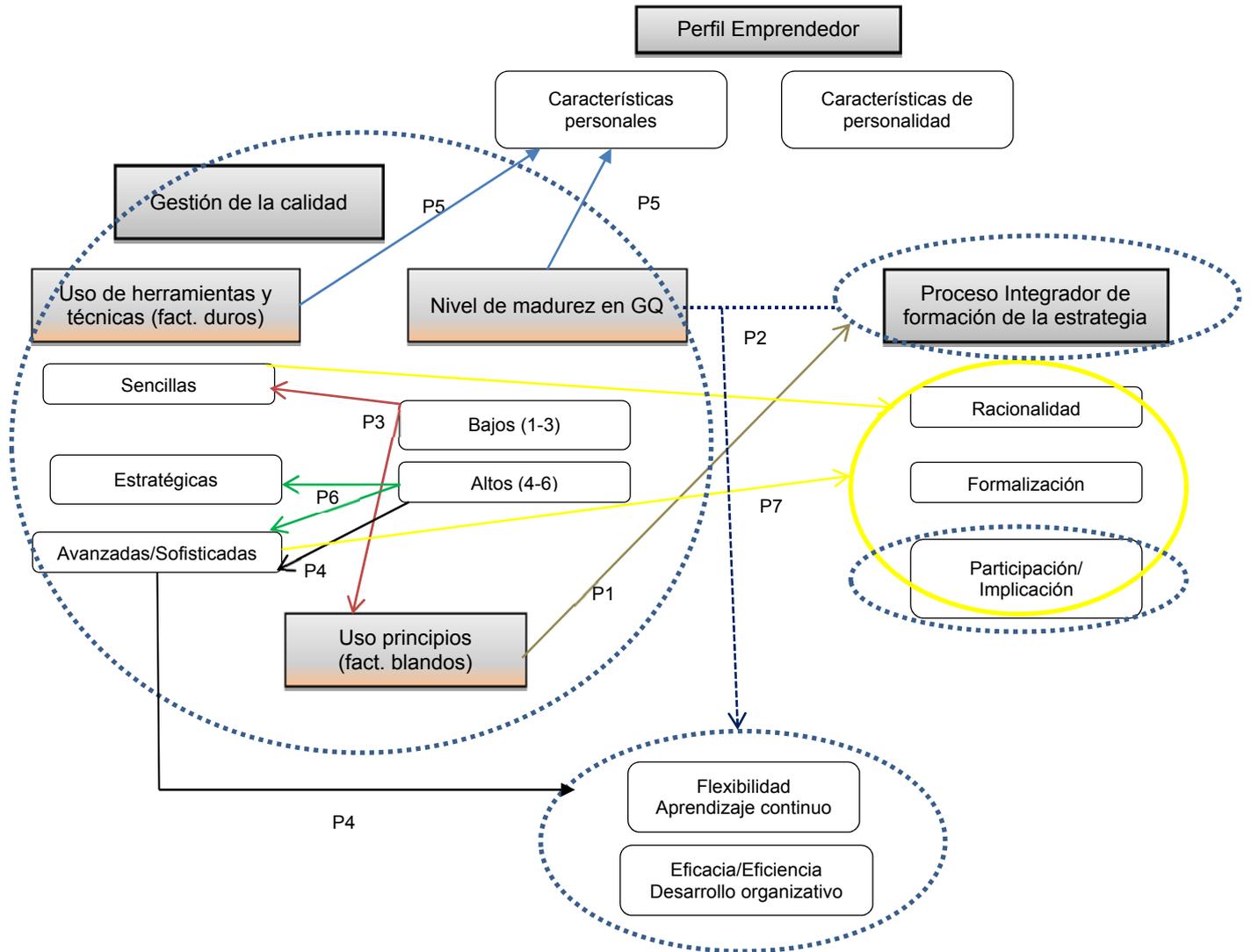
**Cuestión 2.-** ¿Cómo influyen las características de la personalidad del emprendedor (su capacidad de aprendizaje, su estilo de liderazgo...) en el

modo de implantar la gestión de la calidad en la empresa, el grado de sofisticación de las técnicas de calidad utilizadas, y el proceso de formación de la estrategia que estas herramientas y técnicas soportan y con el que interaccionan?

**Cuestión 3.-** ¿Cómo y por qué la formación técnica y el mayor nivel de estudios reglados del emprendedor afecta a la madurez en gestión de calidad y al tipo de proceso estratégico que se adopte?

Tomando como base los comentarios y argumentos desarrollados a lo largo de este capítulo y que se han concretado en forma de proposiciones teóricas y cuestiones de investigación, hemos desarrollado un modelo conceptual (ver figura 5) para facilitar el entendimiento de estas relaciones y de las variables básicas que se estudian en la presente tesis doctoral. Este modelo va a suponer la base para poder guiar nuestros esfuerzos durante el trabajo de campo posterior, orientándonos en la recogida de información (por ejemplo, el guion de la entrevista está basado en las relaciones mostradas en el modelo) y guiándonos durante el análisis de la información primaria (por ejemplo, las variables que aparecen en el modelo las utilizamos como posibles códigos iniciales en el proceso de codificación).

**Figura 5:** Modelo Conceptual de relaciones teóricas



**Fuente:** Elaboración propia



## ***CAPÍTULO 4***

### *Metodología de la investigación*

#### **4.1. Introducción**

En el presente capítulo se pretende describir y justificar la metodología utilizada para alcanzar los objetivos establecidos en la presente tesis doctoral. Tal y como se expuso con anterioridad en el capítulo introductorio, dichos objetivos son los siguientes:

1) Analizar en qué medida la utilización de herramientas, técnicas o modelos de calidad pueden afectar o facilitar el proceso integrador de formación de estrategias en las Pymes

2) Investigar si el perfil del comportamiento emprendedor puede acelerar, facilitar o dificultar esta relación (gestión de calidad y proceso estratégico)

De manera concreta, en este capítulo exploraremos algunos aspectos que fundamentan la metodología y estableceremos las técnicas adecuadas para el efectivo desarrollo del estudio a través de la recogida y análisis de los datos.

Los dos tipos de metodología de investigación más utilizados en las ciencias sociales son la metodología cuantitativa y la cualitativa. El primero, en general, más clásico (positivista), busca solucionar los problemas de investigación por medio de técnicas como los estudios estadísticos o los cuestionarios; por su parte, el segundo, más fenomenológico (o interpretativo) hace el análisis de la información por medio de técnicas como la observación mediante la entrevista en profundidad o la participación del investigador (Lavarda, 2008). De acuerdo con Cepeda (2006), ninguna estrategia de investigación, en principio, es más adecuada o mejor que las demás; no se excluyen ni se sustituyen ya que cada una sirve a una función específica para conocer un fenómeno y conducir a la solución de muchos cuestionamientos y problemas; es decir, cada una tiene sus ventajas y dificultades. Así, la elección de uno u otro tipo debe estar asociada al objetivo de la investigación.

En nuestra investigación optamos por utilizar la metodología cualitativa ya que se ajusta a los objetivos y cuestiones planteadas inicialmente. En el siguiente apartado justificamos esta decisión y ahondamos en los detalles de este tipo de metodología.

#### **4.2. Metodología Cualitativa**

Con carácter general, la metodología cualitativa presenta las siguientes características (Sampieri *et al.*, 2006:8-11):

- Implica un tipo de investigación que está centrado en un enfoque filosófico interpretivista, es decir, hay una realidad que descubrir, construir e interpretar.
- Está fundamentada en un proceso inductivo<sup>101</sup> buscando comprender las interrelaciones entre las dimensiones que surgen de los datos sin hacer suposiciones inicialmente sobre tales relaciones.
- Es subjetiva, no intentando manejar el ambiente investigado pero sí comprender el fenómeno en el contexto donde ocurre naturalmente. Esto es, mantiene una doble perspectiva analizando los aspectos explícitos, conscientes y manifiestos, así como aquellos implícitos, inconscientes y subyacentes, lo que le permite presentar una relación

---

<sup>101</sup> "Si todas las premisas son verdaderas, la conclusión probablemente es verdadera, pero no es necesariamente verdadera" (Marconi y Lakatos, 2010:74).

próxima y de contacto entre el investigador y el fenómeno estudiado (posición favorable para visualizar las relaciones entre los eventos y acciones).

- En ella el investigador suele adoptar el rol de un agente conocido y se introduce en las experiencias de los participantes desarrollando empatía hacia ellos, lo que posibilita la obtención de datos ricos y profundos.
- Con su desarrollo no se pretende generalizar los resultados a una población mayor.
- Y con ella los investigadores pueden obtener una visión holística que les permite entender el fenómeno y las situaciones en su conjunto.

Esta visión es especialmente importante en las primeras etapas de la investigación, ya que busca revelar preguntas de investigación que generan proposiciones (Monge, 2010). En muchos casos, pero no necesariamente, se prueban hipótesis o proposiciones teóricas. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las observaciones y las descripciones. En una gran mayoría de ocasiones, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y éste es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de las teorías. En síntesis, el propósito de esta metodología consiste en reconstruir la realidad, tal y como la observan los autores de un sistema social que ha sido previamente definido (Monge, 2010).

De acuerdo con Weber (2006:58), actualmente existe un amplio reconocimiento de la investigación cualitativa como enfoque válido<sup>102</sup> y valioso. El proceso de investigación cualitativo tiende a ser más accesible y manejable (flexible), lo que facilita el alcance de nuevas líneas de investigación y la recogida de datos adicionales a medida que nuevas ideas ven surgiendo durante la investigación. Esto es, se pueden desarrollar preguntas y proposiciones antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos (Sampieri *et al.*, 2006). Reconstruye la realidad tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido. De esa forma, su aplicación en el mundo empresarial es cada vez mayor, pues se tratan

---

<sup>102</sup> Testifica un estrecho ajuste entre los datos reunidos y lo que los sujetos observados efectivamente comentan y hacen (Balbastre, 2003:304).

situaciones complejas o estrictamente particulares, o bien se busca comprender y clasificar procesos dinámicos vividos por grupos sociales y posibilitar una comprensión más profunda sobre el comportamiento de los individuos (Balbastre, 2003:304).

En el apartado siguiente vamos a describir el diseño metodológico de corte cualitativo que hemos aplicado en la presente tesis doctoral.

### **4.3. Diseño de la Investigación**

#### **4.3.1. Estrategia de investigación: Estudio de Casos**

Cepeda (2006:59) establece que la investigación cualitativa es aplicable a una gran variedad de paradigmas de investigación, dentro de los cuales hay muchos métodos de investigación como son los estudios de casos, los estudios de campo, la etnografía o la investigación-acción. En nuestra tesis vamos utilizar el estudio de casos. A continuación vamos a presentar los argumentos que refuerzan y justifican esta decisión.

Este tipo de método es utilizado con la intención de conseguir informaciones y/u obtener conocimientos acerca de un problema o situación, para lo cual se busca una respuesta, sea a través de una hipótesis que se quiere comprobar o de la evidencia de nuevos fenómenos o sus relaciones (Marconi y Lakatos, 2010). Además, es una investigación empírica importante y viable que permite al investigador analizar el fenómeno objeto de estudio dentro de su contexto real (Swanborn, 2010; Villarreal Larrinaga y Landeta Rodríguez, 2010), principalmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no están visiblemente determinados y en la que se emplean diversos métodos de recogida de datos o fuentes de evidencia, con datos que deben converger a través de un proceso de triangulación. Además, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas para obtener información de una o más organizaciones (Yin, 2001:32).

El estudio de casos es adecuado también cuando se pretende descubrir cuestiones del tipo “cómo” o “por qué”, cuando el investigador tiene poco o casi ningún control sobre los eventos internos y externos (Yin, 2001), y para investigar fenómenos poco conocidos, muy complejos y dinámicos. (Balbastre, 2003; Cepeda, 2006; Stake, 1995; Swanborn, 2010). Sin embargo, en este

método puede existir excesiva información subjetiva, una elevada influencia del juicio subjetivo del investigador en la selección e interpretación de la información y la dificultad de aplicar la inferencia estadística. Así, tiene como principal debilidad la limitación en la confiabilidad de sus resultados y la generalidad de sus conclusiones (Villarreal Larrinaga y Landeta Rodríguez, 2010:32). Además de las anteriores, la literatura (Balbastre, 2003: 313-316; Swanborn, 2010; Yin, 2001) establece otras limitaciones inherentes al estudio de casos: la falta de rigor científico al utilizar este método de investigación, pues el investigador puede ser descuidado y poco sistemático; la dificultad de generalización de los resultados; la escasa calidad del diseño de la investigación; o la elevada cantidad de tiempo que es necesario para implementar de manera adecuada esta estrategia de investigación.

En relación al estudio de casos, Cepeda (2006:70-71) reconoce que “es importante pues la teoría se origina a partir de un proceso consciente de reflexión, el cual se centra en aspectos tales como: ¿Qué implicaciones tienen estos resultados?, ¿Cuáles son las explicaciones alternativas a tales resultados?, ¿Qué contradicciones hay en estos resultados? y ¿Cómo se pueden relacionar estos resultados con los obtenidos en fases previas de la investigación?”. El investigador reanaliza las informaciones obtenidas, la literatura y las observaciones de expertos externos para extender sus reflexiones. Es decir, se debe buscar si hay acuerdos entre los resultados y la literatura para saber si la teoría se replica, consolida, refuerza o amplía el marco teórico existente. Además, resultados análogos en contextos distintos conducen a la generación de teorías más consistentes y sólidas efecto del conflicto entre los resultados y la literatura, conflicto que puede surgir a partir de las diferentes interpretaciones o de las peculiaridades de cada situación individual.

Este proceso de desarrollo de teoría puede describirse también como el paso de una teoría sustantiva, o sea aplicada a un caso particular, a una teoría más formal, o sea que puede aplicarse a una mayor variedad de casos. No es sólo inductiva, sino que también permanece vinculada a la práctica de las organizaciones (*ibid*). Esa teoría refleja los hechos, problemas y aspectos que afrontan los directivos, lo que es muy relevante en el campo práctico que se

caracteriza por cambios rápidos y por una divergencia importante entre la investigación académica y la realidad de las organizaciones.

#### 4.3.1.1. Tipos de estudio de casos

El estudio de casos puede ser clasificado en cuatro tipos distintos (Cepeda, 2006; Sampieri *et al.*, 2006; Yin, 1993 y 2001):

Los **explicativos** revelan los orígenes o la razón (el *cómo* y *porqué*) de un determinado fenómeno demasiado complejo (busca comprender el fenómeno, como ejemplo, descubrir su vínculo con las variables).

Por otra parte, los estudios de casos **descriptivos** observan *cómo* ocurre un fenómeno dentro de su contexto natural (descripción de las características de los fenómenos de forma más completa – identificando las variables que pueden afectarlos).

A su vez, los estudios de casos **ilustrativos** tienen por objeto hacer visible las prácticas de gestión de las organizaciones más competitivas.

Por último, los **exploratorios**<sup>103</sup> sirven para analizar el *cómo* y el *porqué*. Además, averiguan aquellas situaciones sobre las que no consta un marco teórico adecuadamente definido o donde no hay un conjunto visible de resultados. Es decir, hay poco conocimiento sobre el tema (acceso a pocas referencias bibliográficas), hay muchas dudas o no fue abordado anteriormente. Es adoptado cuando se pretende buscar pistas o indicios sobre la naturaleza general de un problema, las posibles alternativas de decisión y las variables más relevantes que necesitan ser consideradas, y permite generar hipótesis alternativas susceptibles de ser contrastadas en estudios posteriores. Significa reunir más conocimiento y agregar características singulares, así como buscar nuevas dimensiones hasta ahora desconocidas. Puede ser utilizado como paso inicial de un proceso continuo de investigación.

De acuerdo con Yin (2001), en la práctica estos distintos tipos de estudio de casos no son siempre nítidamente separables, pueden ser inclusivos y

---

<sup>103</sup> Hay dos situaciones en las que este tipo de investigación es común. La primera cuando no hay investigación sobre el contexto particular y la literatura auxilia sólo en el entendimiento general de la situación; y la segunda cuando el investigador se enfrenta a un fenómeno desconocido o nuevo en que no hay literatura anterior sobre el tema. Además, estos autores afirman que es el tipo de investigación que presenta una mayor flexibilidad metodológica ya que su propuesta representa un paso inicial en el área (Sampieri *et al.*, 2006:99).

pluralistas. Así, a pesar de que cada tipo tiene características distintas, existe un gran solapamiento entre ellos.

Teniendo en cuenta los objetivos de nuestra tesis y lo expuesto en los párrafos anteriores, en esta investigación hemos optado por desarrollar un estudio de casos exploratorio ya que tras la revisión de literatura hemos evidenciado una casi total ausencia de teoría sobre el fenómeno que estamos investigando (relación entre gestión de la calidad y formación de la estrategia en las Pymes, y posible efecto del perfil del emprendedor sobre la misma). De esta manera, con esta tesis doctoral pretendemos profundizar en el conocimiento de la relación entre la gestión de la calidad y la formación de la estrategia en el caso particular de las organizaciones de pequeño y mediano tamaño, de forma que podamos identificar qué aspectos organizativos inciden en esta relación y cómo lo hacen.

En el desarrollo adecuado de un estudio de casos resulta fundamental definir con claridad todas las decisiones relacionadas con la muestra a investigar. Estas cuestiones van a ser abordadas en el siguiente apartado de la presente tesis doctoral.

#### **4.3.2. Tamaño y Criterio de selección de la muestra**

Cuando utilizamos el análisis de casos, resulta de suma importancia identificar el número de casos a investigar y los criterios de selección (Yin, 2001).

Con respecto al número de casos, en esta tesis doctoral hemos optado por desarrollar un estudio de casos múltiple, los cuales han sido elegidos con criterios no probabilísticos y teniendo en cuenta una serie de condiciones para el mejor esclarecimiento del estudio, lo que consideramos suficiente para analizar el fenómeno, hacer las comparaciones y obtener resultados más reales.

Las evidencias basadas en varios casos pueden ser consideradas más sólidas y convincentes (Yin, 2001:68) porque la intención en el estudio de casos múltiple es que los resultados coincidan (réplica literal) o sean contrarios por razones previsibles (réplica teórica), y ésto puede permitir añadir validez a la teoría propuesta (Monge, 2010). Para Yin (1989 y 2001:69), una muestra de

4 a 6 casos puede resultar adecuada para buscar patrones distintos en réplicas teóricas<sup>104</sup> (posibilidad de construir una teoría a partir de los resultados comunes a los casos estudiados). Además, la confianza del investigador en las condiciones causales que ha identificado amplía a medida que se eleva el número de casos en que dichas condiciones surgen.

Eisenhardt (1989), por su parte, defiende que se puede alcanzar una mayor fiabilidad cuanto mayor sea el número de casos a estudiar. De forma concreta, plantea que entre 4 y 10 casos son adecuados. En sentido contrario, Sampieri *et al.* (2006:525) establecen que al estudiarse un menor número de casos hay un mejor entendimiento del problema en todas sus dimensiones, internas y externas, pasadas y presentes, pudiéndose aprender de las experiencias y puntos de vista de los individuos, valorar procesos y generar teorías fundamentadas en las perspectivas de los participantes. Así pues, la literatura especializada en la temática no logra generar un consenso al respecto y acaba estableciendo que la decisión en relación al número de casos a estudiar es un asunto discrecional (Bonache, 1999; Yin, 2001).

Partiendo de estas consideraciones y teniendo en cuenta que nuestros objetivos de investigación pasan por explorar un fenómeno (lo cual implica que necesitamos un elevado grado de detalle en el estudio del caso), en la investigación que aquí estamos presentando hemos optado por estudiar un total de 4 casos, de los cuales 2 son organizaciones brasileñas y 2 lo son españolas. Con este tamaño de muestra pensamos que cubrimos los dos requisitos básicos en cuanto al tamaño (profundidad del caso y posibilidad de comparación) que han sido señalados al inicio de este párrafo.

Respecto a los criterios de selección y con carácter general, Stake (1995) y Swanborn (2010) enfatizan que el criterio fundamental para la selección de los casos debe estar apoyado en la maximización del aprendizaje a obtener como consecuencia del desarrollo de los casos. Yin (2001:72), por su parte, establece que cada caso en particular consiste en un estudio completo en el cual se buscan pruebas convergentes sobre los hechos y las conclusiones para el caso.

---

<sup>104</sup> “La estructura teórica se convierte más tarde en el instrumento para generalizar nuevos casos” (Yin, 2001:69).

De forma particular, los criterios de selección de los casos que hemos establecido en la presente tesis doctoral son los que se enuncian a continuación:

- En primer lugar y apoyándonos en los argumentos señalados con anterioridad, buscamos analizar organizaciones que ofrezcan una gran oportunidad de aprendizaje sobre el tema objeto de estudio (relación entre gestión de calidad y proceso estratégico y el efecto del perfil emprendedor en esta relación). Para ello necesitamos que las organizaciones elegidas hayan aplicado la gestión de la calidad y, además, no todas lo hayan hecho con la misma intensidad, lo que nos permitirá realizar comparaciones entre distintos niveles de madurez en la gestión de la calidad y su efecto sobre la formación de la estrategia. En este sentido, hemos utilizado los modelos de calidad aplicados por las organizaciones (ISO 9001, EFQM o modelo de excelencia, etc.) como indicadores de dicho grado de madurez.
- En segundo lugar, deben ser organizaciones de pequeño y mediano tamaño (Pymes) ya que este tipo de organizaciones son el foco del estudio según nuestros objetivos de investigación. Para determinar lo que en nuestra tesis consideramos como Pyme nos hemos basado en el criterio adoptado por el SEBRAE (2013) para empresas de servicios (ver tabla 13). Es decir, Pymes de 10 hasta 99 empleados.

**Tabla 13:** Criterios de número de empleados según DIRCE y SEBRAE

Entidad	Pequeñas	Medianas
<b>DIRCE<sup>105</sup> (INE)</b> Nº empleados	10 a 49 personas	50 a 249 personas
<b>SEBRAE<sup>106</sup></b> Comercio y Servicios Nº de empleados	10 a 49 personas	50 a 99 personas
<b>SEBRAE</b> Industria y Construcción Nº de empleados	20 a 99 personas	100 a 499 personas

**Fuente:** Datos a partir de la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa - DIRCE (2015:2); SEBRAE (2015:17).

- En tercer lugar, las organizaciones elegidas debían pertenecer al sector de servicios y debían poseer un cierto nivel de desarrollo en gestión, lo

<sup>105</sup> Directorio Central de empresas.

<sup>106</sup> Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas.

que nos permitiría analizar mejor los efectos de la gestión de la calidad en la formación de la estrategia.

- En cuarto lugar, las organizaciones debían de tener más de 5 años de antigüedad.
- Así mismo, parte de las organizaciones elegidas deberían de estar localizadas en el Estado de Pernambuco (Brasil) y otra parte en la Comunidad Valenciana (España).
- Y por último, también debía ser un criterio de selección importante la facilidad de acceso a la organización y a sus instalaciones, ya que esto nos permitirá recoger información de manera efectiva y fiable.

Así pues, como resultado de los criterios definidos más arriba hemos seleccionado para nuestra investigación las siguientes organizaciones:

- ***Mare Nostrum***, empresa que compite en el sector de servicios de restauración, con 12 empleados, con 16 años de mercado, y localizada en España.
- **Fundación MUSOL**, organización sin ánimo de lucro que se dedica a desarrollar proyectos en el campo de la cooperación al desarrollo y codesarrollo así como proyectos de sensibilización y de asistencia técnica, con 10 empleados y 17 años de mercado, localizada en España.
- ***Papacapim***, empresa que compite en el sector de servicios de restauración, con 61 empleados y 12 años de mercado, localizada en Brasil.
- La ***Taberna Japonesa Quina do Futuro***<sup>107</sup>, empresa que también compite en el sector de restauración, con 34 empleados y 28 años de mercado, localizada en Brasil.

#### **4.3.3. Recogida de la información**

De acuerdo con Monge (2010), los datos se recolectan con la finalidad de analizarlos para comprenderlos y responder así a preguntas de investigación o generar conocimiento. Además, la recogida de información debe ocurrir completamente en el ambiente cotidiano del sujeto. Por su parte, Yin (2001) establece que el estudio de casos permite la recogida de una

---

<sup>107</sup> La empresa Taberna Japonesa Quina do Futuro a lo largo del trabajo será denominada apenas de "Quina do Futuro".

variedad de fuentes de datos que se pueden utilizar lo que permite, con posterioridad, la contrastación o triangulación de los distintos tipos de información.

De manera concreta, en la presente tesis doctoral se utilizaron los siguientes métodos de recogida de información: a) se llevaron a cabo entrevistas presenciales en profundidad (con preguntas descriptivas, estructurales y exploratorias)<sup>108</sup>; se utilizó la observación directa (para evidenciar lo que realmente ocurre en el campo); y se realizó una recogida y análisis de información procedente de documentación de las organizaciones estudiadas, tanto de carácter interno (memorias, políticas, informes, etc.) como externo (página Web, noticias en prensa, etc.).

La recogida de información tuvo lugar durante los meses de mayo a septiembre de 2015. El acceso a la organización fue realizado a través de una red de contactos lo que facilitó la entrada en los contextos objeto de estudio. Una vez la persona de referencia hacía el contacto con la organización a ser estudiada, la investigadora establecía contacto telefónico con los propios propietarios o personas de referencia en la organización y les presentaba, de forma breve, los objetivos de la investigación. Durante esta aproximación inicial se iba verificando la adecuación de la organización a los objetivos, y se iba estudiando la disponibilidad de fechas para realizar las entrevistas, analizar la documentación interna y visitar las instalaciones de la organización para conocer mejor el contexto donde el objeto de estudio tiene lugar.

Respecto al primer método de recogida de información, la **entrevista en profundidad** es una de las técnicas de recolección de datos más utilizadas en las investigaciones sociales. Así, Corbetta (2007:349-357) clasifica las entrevistas en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas. Esta clasificación toma como criterio el grado de formalidad en la conducción del proceso de recogida de los datos. No obstante, el tipo de entrevista a utilizar es determinado también por la naturaleza de la investigación y el grado de control que el investigador desea ejercer (Dutra, 2003:49).

---

<sup>108</sup> Las preguntas descriptivas y estructurales son consideradas preguntas primarias. Ya las exploratorias, buscan descubrir las opiniones reales del entrevistado, incluso las más ocultas y menos explícitas (Corbetta, 2007: 361 y 362).

De manera concreta, en la entrevista *estructurada* se hacen las mismas preguntas a todos los entrevistados, con la misma formulación y en el mismo orden. En definitiva, se trata de una herramienta similar a un cuestionario con preguntas abiertas. Además, las preguntas planteadas por el investigador se hacen de antemano y se deja libertad al entrevistado para responderlas. En la entrevista *semiestructurada*, el investigador dispone de un guion con preguntas basadas en el tema objeto de investigación y que se deben tratar a lo largo de la entrevista, las preguntas son formuladas tal y como se han definido a priori si bien el entrevistador puede decidir libremente sobre el orden de presentación de las mismas al entrevistado. Por último, en la entrevista *no estructurada* el entrevistador tiene como objetivo plantear los temas que desea abordar, si bien a priori no se fija el contenido de las preguntas y el orden en que las formula viene marcado por el propio transcurso de la conversación, es decir, en esta modalidad el procedimiento es guiado por las respuestas del entrevistado.

Teniendo en cuenta nuestros objetivos de investigación y la existencia de algo de marco teórico sobre el fenómeno objeto de estudio (lo que nos ha permitido formular a priori las preguntas para la entrevista), en esta tesis doctoral hemos utilizado la entrevista semiestructurada como método básico para la recogida de información. Dichas entrevistas estuvieron basadas en un guion (ver Anexo B) que fue elaborado a partir de las temáticas analizadas durante la revisión teórica y del marco teórico preliminar mostrado en el capítulo precedente.

Las entrevistas fueron grabadas con la autorización de los entrevistados y posteriormente transcritas para facilitar, de este modo, su análisis. Dichas transcripciones fueron enviadas a los entrevistados para su verificación y las entrevistas que fueron realizadas en Brasil fueron traducidas al español para facilitar el análisis de todos los casos. Así mismo, durante las entrevistas se solicitó autorización a los entrevistados para poder divulgar los resultados obtenidos con posterioridad. La tabla 14 nos muestra la planificación de las entrevistas.

**Tabla 14:** Planificación de las entrevistas en esta investigación

Organización	Entrevistado	Duración	Fecha	Temáticas analizadas del guion de las entrevistas
<b>Mare Nostrum</b>	Gerente / Propietario	3 horas	Mayo 2015	Bloques 1 a 5
<b>Fundación MUSOL</b>	Director de Proyectos y Responsable de Calidad	2 horas y 30 minutos	Septiembre 2015	Bloques 1 a 5
<b>Papacapim</b>	Director de Operaciones / Propietario	3 horas	Julio 2015	Bloques 1 a 5
<b>Quina do Futuro</b>	Director de Operaciones / Propietario	3 horas	Julio 2015	Bloques 1 a 5

*Fuente:* Elaboración propia

Respecto al segundo método de recogida de información, a saber, la **observación directa**, éste fue aplicado en cada organización con el objetivo de poder completar las informaciones necesarias tras la realización de las entrevistas y facilitar, de esta manera, la triangulación. Para ello, el entrevistado nos guio por las instalaciones de la organización permitiéndonos visualizar las prácticas de gestión y los procesos de trabajo *in loco*. Durante la observación estuvimos realizando anotaciones sobre aquellas cuestiones que nos resultaron de interés a tenor de los objetivos de nuestra investigación. Con posterioridad, dichas notas de campo fueron utilizadas también durante el análisis de la información.

Por último, el tercer método de recogida de información que hemos utilizado en la presente tesis doctoral tiene que ver con el **análisis de documentación** corporativa e institucional de los casos estudiados. En este sentido, Corbetta (2007: 376-404) establece que un documento es un material informativo sobre un determinado fenómeno social que existe con independencia de la acción del investigador. Por su parte, Dutra (2003:50) considera que el análisis documental consiste en una serie de operaciones que tienen por objeto estudiar y analizar uno o varios documentos para descubrir las circunstancias sociales, contextuales y económicas con los cuales pueden estar relacionados. De manera concreta, en la presente investigación se recogió y analizó información documental de carácter tanto interno como externo. En el primer caso, recogimos y analizamos documentos internos tales como informes de actividades, manuales de calidad, políticas de calidad, informes de auditorías internas (tanto de primera como de tercera parte), etc. Por lo que respecta a la documentación externa, antes de desplazarnos a las

instalaciones de las organizaciones para realizar las entrevistas recogimos información institucional y corporativa a través de la página web de la organización así como noticias en prensa donde la organización a estudiar pudiera aparecer.

#### **4.3.4. Análisis de la información**

Como anteriormente se mencionó, para el análisis de información hemos utilizado las distintas fuentes de evidencia utilizadas. Así, las entrevistas desarrolladas fueron transcritas, la observación directa generó anotaciones en nuestro cuaderno de campo y la documentación institucional y corporativa ya contenía información cualitativa susceptible de ser analizada. Con todo este material generamos nuestro *corpus* de información primaria. Del mismo modo, es necesario señalar que para el análisis no hemos utilizado ningún tipo de software específico (por ejemplo, ATLAS.ti, NVIVO, etc.) ya que no creímos necesario hacer uso del mismo teniendo en cuenta el volumen de información primaria de que disponíamos.

Según la literatura especializada (Boeije, 2010; Miles y Huberman, 1994; Miles *et al.*, 2014; Saldaña, 2009), el análisis de información cualitativa implica la separación de un cuerpo de información primaria (material de investigación) en segmentos o unidades con el propósito de buscar en el mismo tipos, clases, secuencias, procesos, patrones o totalidades. De manera concreta, Boeije (2010) plantea que el análisis cualitativo implica la segmentación de la información en pedazos que tienen algún rasgo en común y el etiquetado de dichos segmentos con códigos<sup>109</sup> que, con posterioridad, serán agrupados en un nivel de análisis superior (enfoque inductivo de análisis) dando lugar a familias de códigos o categorías. Sin embargo, en algunos casos las categorías pueden decidirse a priori, siendo entonces los códigos asignados a las mismas - enfoque deductivo del análisis - (Bardin, 1986; Boeije, 2010). En cualquier caso, estos procesos de análisis (codificación<sup>110</sup>, categorización, etc.) deben

---

<sup>109</sup> Establece que "un código en la investigación cualitativa es, en la mayoría de ocasiones, una palabra o frase corta que simbólicamente asigna un atributo que sintetiza, que es importante, que captura la esencia, y/o que es evocador respecto a una porción de datos textuales o visuales" (Saldaña, 2009: 3).

<sup>110</sup> La codificación es el proceso por el que los datos son transformados sistemáticamente y agregados en unidades que permiten una descripción precisa de las características pertinentes del contenido para obtener un significado y una explicación (Bardin, 1986: 78; Grbich, 2007; Saldaña, 2009).

estar siempre guiados y orientados por los objetivos de la investigación (Acosta, 2014; Boeije, 2010).

De manera concreta, en lo referente a esta tesis doctoral hemos utilizado un enfoque mixto de análisis. Esto es, tras la revisión teórica y la generación de nuestro modelo teórico preliminar hemos podido identificar y definir algunos códigos y categorías iniciales para nuestro análisis (enfoque deductivo). Sin embargo, la naturaleza exploratoria de nuestra investigación nos ha llevado a identificar y definir códigos y categorías que no estaban entre los iniciales (enfoque inductivo de análisis), lo cual ha sido lógico y esperado y consecuencia natural del proceso de análisis cualitativo. Respecto al tipo de códigos que hemos utilizado en esta investigación, éstos han sido en su mayoría códigos descriptivos, de proceso y códigos en vivo (Saldaña, 2009).

De esta manera, el proceso de análisis cualitativo es un proceso iterativo (Boeije, 2010; Saunders *et al.*, 2009; Silverman, 2005). Cada vez que se recoge nueva información ésta se analiza (incluso, en numerosas ocasiones, de manera simultánea) con el fin de establecer, si es el caso, nuevos códigos, cambiar el contenido de una categoría existente, o dar paso a nuevas cuestiones y proposiciones que pudiesen aparecer acerca de las relaciones entre las categorías. Todos estos 'nuevos' resultados son testados después en una nueva ronda de recogida de información a través del principio de la comparación constante. Así mismo, para ayudarnos durante el análisis de la información hemos utilizado herramientas de representación de datos como tablas, matrices y mapas conceptuales (Miles y Huberman, 1994).

#### **4.4. Criterios de calidad en la investigación cualitativa**

Tal y como reconoce la literatura especializada (Boeije, 2010; Flick, 2009; Yin, 2001), la utilización de una metodología cualitativa requiere que el investigador demuestre y ponga de manifiesto aquellas tácticas empleadas para incrementar la calidad de los métodos utilizados. En este sentido, los criterios que se aplican para justificar dicha calidad deben estar orientados al enfoque cualitativo (Boeije, 2010; Maxwell, 1996; Yin, 2001). Así, Cepeda (2006); De Massis y Kotlar (2014); Denzin y Lincoln (1994); Eisenhardt (1989); Gibbert y Ruigrok (2010) y Yin (2001), entre otros, proponen cuatro criterios

que aplicados adecuadamente se constituyen en garantes de la calidad de la investigación cualitativa, y de manera preponderante en el estudio de casos: validez de constructo, validez interna, validez externa y fiabilidad (Acosta, 2014).

En primer lugar, **la fiabilidad** hace referencia a la posible obtención por parte de otro investigador de similares resultados al desarrollar un caso diferente utilizando el mismo procedimiento investigador de un primer caso (posibilidad de réplica) (Denzin y Lincoln, 1994; Flick, 2009; Silverman, 2005; Yin; 2001).

En este sentido, la literatura (De Massis y Kotlar, 2014) establece que los estudios de casos presentan dificultades para mejorar la fiabilidad debido a que este tipo de investigaciones, con frecuencia, se reducen a una presentación insuficiente de los datos, de forma que para poder estar de acuerdo o en desacuerdo con la interpretación del investigador “el lector tiene que depender de la descripción que hace el investigador de lo que estaba pasando” (Silverman, 2005: 221). Del mismo modo, Cepeda (2006) reconoce como limitaciones del estudio de casos en relación a este criterio la falta de claridad en las cuestiones que se investigan en el caso, la falta de congruencia entre las cuestiones que se investigan y las características del estudio, y la falta de cuidado al hacer las cosas (consecuencia de manejar el proceso de manera no sistemática).

Para intentar incrementar la fiabilidad en los estudios de casos Yin (2001) plantea el desarrollo de un protocolo para el estudio de casos que dé claridad sobre los procedimientos de investigación utilizados, lo cual facilitará la transparencia en la realización de la investigación y, por ello, su posibilidad de réplica por otros investigadores (Acosta, 2014; Gibbert y Ruigrok, 2010). De forma adicional, Yin (2001) afirma que también se pueden utilizar tácticas como la elaboración de una base de datos en la que se organizan los datos (transcripciones de entrevistas, conclusiones preliminares y los relatos recogidos durante el estudio) de tal forma que se facilite la recuperación de la información primaria por parte de posteriores investigadores.

Así mismo y por lo que respecta a la fiabilidad durante la recogida de los datos, Silverman (2005) recomienda: a) la grabación de todas las entrevistas; b) la transcripción cuidadosa de tales grabaciones; c) el uso de respuestas de

elección fija en la medida de lo posible; y d) la fijación de controles en la codificación de las respuestas a las preguntas abiertas utilizando varios codificadores, así como la presentación de largos extractos de datos en el informe de investigación (Saunders *et al.*, 2009).

La **validez de constructo**, por su parte, hace referencia a la utilización de tácticas para evitar errores, por un lado, al establecer los juicios subjetivos que pueden ser utilizados en el momento de la recogida de datos y, por otro, al definir los aspectos a estudiar en relación al problema inicial y los propósitos de investigación (Yin, 2001). En este mismo sentido, Denzin y Lincoln (1994) plantean que *la validez de constructo* se refiere a la calidad de la conceptualización para garantizar que un estudio investigue lo que pretende investigar. Esto es, al realizar estudios de casos los investigadores tienden a utilizar "juicios subjetivos" en lugar de tomar medidas que de alguna manera garanticen la calidad de las apreciaciones (De Massis y Kotlar, 2014). En este sentido, Cepeda (2006) plantea como errores habituales durante un estudio de casos los siguientes: a) no describir de forma general los métodos y procedimientos para llevar a cabo el estudio; b) no reflejar que se tiene una visión general de todo el caso, incluida la información complementaria; y c) no garantizar que los datos del caso se puedan obtener y reanalizar por parte de otros investigadores.

Entre las tácticas para incrementar la validez de constructo se encuentra la triangulación (Denzin y Lincoln, 1994; Pettigrew, 1990; Stake, 1995; Yin, 2001). La triangulación consiste en adoptar diferentes ángulos desde los cuales mirar el mismo fenómeno mediante el uso de diferentes estrategias de recolección de datos y fuentes de datos distintas. Lo anterior permite la comparación de los datos y garantiza que se analice el tema objeto de estudio desde múltiples perspectivas (Acosta, 2014).

En este sentido, Yin (2001) plantea que el establecimiento de una cadena de evidencia<sup>111</sup> puede ayudar a incrementar la validez de constructo en una investigación cualitativa. El establecimiento de una cadena de evidencia implica que se dé una rigurosa explicación de los procedimientos de recolección de datos teniendo en cuenta lo que se había planificado y lo que

---

<sup>111</sup> Permite a un observador externo identificar el origen de las evidencias y su relación con los desarrollos de la investigación a través de la citación textual de trozos particulares de evidencia (Yin, 2001:33).

finalmente se hizo, así como una completa explicación sobre los procedimientos empleados durante el análisis de la información. Así mismo, otra táctica recomendada para evitar los problemas de la validez de constructo tiene que ver con someter el borrador del informe final del caso a una revisión por parte de los participantes que han sido clave durante el estudio (Yin, 2001), lo cual mejora la consistencia y precisión del estudio.

La **validez interna**, también llamada “validez lógica” (Yin, 2001), hace referencia al grado en que el estudio es realmente correspondiente con la situación objeto de estudio. Yin (*ibid*) establece que lo anterior implica unanimidad entre el significado que atribuyen el investigador y los participantes a las diferentes categorías conceptuales utilizadas en el estudio; o, en otras palabras, al establecimiento de relaciones causales entre las variables y los resultados (De Massis y Kotlar, 2014; Gibbert y Ruigrok, 2010). Por su parte, Cepeda (2006) plantea como posibles problemas a este respecto: la falta de detalle en los hechos, circunstancias, etc.; la falta de coherencia interna en los resultados; y la falta de relación sistemática de los conceptos. Así mismo, Silverman (2005) establece que otro problema relacionado con este criterio tiene que ver con que el investigador no se convenza a sí mismo y a los lectores de que las conclusiones son producto de una genuina y rigurosa investigación de los datos, y no como resultado de la elección de algunos ejemplos bien elegidos.

Como posibles tácticas para evitar este tipo de problemas Yin (2001) plantea la realización de un ajuste de patrones. Es decir, que los investigadores deben comparar empíricamente los patrones observados con los patrones establecidos en estudios anteriores y en diferentes contextos, o con patrones preestablecidos teóricamente. Por su parte, De Massis y Kotlar (2014) establecen como táctica para superar los problemas de la validez interna en los estudios de casos el verificar los resultados mediante la triangulación de casos a través de la comparación de los resultados de múltiples casos.

Por último, la **validez externa** está relacionada con la posible generalización de los hallazgos obtenidos a partir de una investigación (Yin, 2001). A este respecto, la literatura especializada (Cepeda, 2006; Numagami, 1998; Yin, 2001) establece que las investigaciones que utilizan el estudio de casos no permiten ni tienen como propósito la generalización estadística de sus

resultados, es decir, inferir conclusiones acerca de una población, pero sí la generalización analítica, a partir de observaciones empíricas, a la teoría. Y esto es así debido a que en los estudios de caso la muestra es elegida con criterios no estadísticos lo que la hace una muestra no estadísticamente representativa.

Como tácticas que se pueden aplicar para hacer frente a las limitaciones derivadas de este criterio en los estudios de casos, Bonache (1999) y Yin (2001) plantean la aplicación de la lógica de la réplica de los hallazgos en estudios con múltiples casos. Así, en esta misma línea Eisenhardt (1989) afirma que un análisis cruzado de 4 a 10 casos puede proporcionar una base sólida para la generalización analítica. Cuando se trata de estudios de un único caso, De Massis y Kotlar (2014) plantean que los investigadores pueden utilizar teorías en oposición basadas en el falsacionismo de Popper, lo cual aumenta el nivel de generalización de la teoría emergente del fenómeno objeto de estudio.

Partiendo de las consideraciones anteriores, la tabla 15 recoge las diferentes tácticas utilizadas en esta investigación para incrementar su calidad o rigor metodológico.

**Tabla 15:** Tácticas empleadas para incrementar el rigor metodológico en esta investigación

<b>Criterio</b>	<b>Técnica empleada</b>	<b>Fase de investigación</b>
<b>Fiabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo y aplicación del protocolo del estudio de casos</li> <li>• Transcripción de las entrevistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño del estudio de casos y recogida de datos</li> <li>• Recogida de datos</li> </ul>
<b>Validez de constructo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición teórica de los aspectos a estudiar en relación a la cuestión inicial de investigación y los propósitos de la misma</li> <li>• Uso de diferentes fuentes de evidencia: entrevistas en profundidad con distintas personas involucradas en el objeto de estudio; documentos varios relativos a las empresas como contexto en el que se han generado las estrategias</li> <li>• Establecimiento de la cadena de evidencias</li> <li>• Revisión del borrador final de cada caso por parte de los entrevistados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Previa al estudio de casos durante la elaboración del modelo inicial</li> <li>• Recogida de datos</li> <li>• Recogida de datos</li> <li>• Composición del informe final de cada caso</li> </ul>
<b>Validez interna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alineación conceptual entre el entrevistador, el entrevistado y el marco de referencia teórico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recogida de datos</li> </ul>
<b>Validez externa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de casos con distintas características</li> <li>• Aplicación de la lógica de la réplica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recogida y análisis de datos; diseño del estudio de casos</li> <li>• Análisis de los datos</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Acosta (2014) y Yin (2001).

En los anexos de esta tesis doctoral se presenta el protocolo (ver anexo A) para la recolección y análisis de los datos en esta investigación. De igual

manera, en el siguiente capítulo 5 se hace referencia al análisis individual de los casos y se presentan los modelos inducidos de gestión de calidad y proceso de formación de la estrategia para cada uno de los casos.

## ***CAPÍTULO 5***

### *Análisis de los Resultados*

#### **5.1. Introducción**

En este capítulo vamos describir los resultados del análisis de los casos estudiados en esta investigación y cuya elección se justificó en el capítulo anterior. Tal y como se ha comentado anteriormente en esta tesis, los casos seleccionados han sido analizados teniendo en cuenta nuestros objetivos y cuestiones de investigación así como las proposiciones teóricas formuladas en el capítulo 3 e ilustradas en la figura 5 (ver página 184).

Partiendo de estas consideraciones, este capítulo recoge para cada uno de los casos una descripción del contexto, del perfil del empresario, de las características del proceso estratégico y de cómo se gestiona la calidad. Posteriormente se realiza el análisis, también para cada uno de los casos, del grado de ajuste de las proposiciones y se responden las cuestiones de investigación. Los resultados se sintetizan en una tabla y se muestran gráficamente.

## **5.2. Análisis individual de los casos**

### **5.2.1. Caso A: Hostelera del Mare Nostrum S.L.**

#### **5.2.1.1. Descripción del contexto**

El *Mare Nostrum* es un restaurante familiar de pequeño tamaño, fundado en 1999, que compite en el sector de servicios de hostelería. Localizado en España, tiene como centro de actuación la ciudad de Cullera municipio de Valencia, en la zona del paseo marítimo. Dicho restaurante ofrece servicios de menú y carta y está especializado en comida mediterránea, incluyendo todo tipo de arroces, pescados, mariscos, verduras de temporada y carnes. Además, como un servicio adicional el restaurante ofrece la opción de organizar y celebrar todo tipo de eventos, tanto profesionales (comidas de empresa, reuniones de trabajo corporativas, etc.) como personales (celebración de comuniones, cumpleaños, etc.). La empresa no posee filial y tiene un único propietario y cuenta con 12 empleados en su plantilla. La facturación media anual es de aproximadamente 350.000 mil euros.

La empresa fue concebida por oportunidad, ya que el propietario tenía otro establecimiento abierto en la misma zona (a una distancia aproximada de 300 metros) pero no competía en el mismo mercado por poseer características bien diferentes (nuevos productos, mayor calidad, precio e infraestructura). Es decir, el restaurante fue abierto con el objetivo de ampliar una línea de negocio ya establecida. Además, el propietario tuvo como motivación asegurar o afianzar este nuevo establecimiento, más sólido, dado que el otro podría desaparecer debido a la crisis económica. Actualmente, la empresa *Mare Nostrum* se encuentra en un periodo de crecimiento estable.

#### **5.2.1.2. Perfil/Características del empresario**

El propietario tiene 35 años de edad y como formación académica reglada es Graduado en Turismo y ha realizado un Máster oficial en Gestión de la Calidad. Así mismo, posee una experiencia profesional de más de 20 años en el sector de actividad de la Hostelería/ Restauración (siempre autónomo - negocios propios). Además de propietario también es el gerente del establecimiento. Sus funciones como propietario-gerente son, entre otras, las

siguientes: gerencia general, toma de decisiones, control operacional y documental, desarrollo de la carta y diseño de los platos (monitoriza todas las áreas de la organización). Es también el responsable de calidad. Las actividades que le toman más tiempo son aquellas referentes a la toma de decisiones y al control operativo. En la actualidad tiene en marcha otro negocio desde 2013; en concreto, se trata de una empresa de intermediación que gestiona proyectos en Marruecos (Gesproyect Maroc), de la cual también es gerente. No obstante, durante la recogida de información no se solicitó más datos sobre dicha compañía ya que la misma no es una filial de Mare Nostrum y, por tanto, no es objeto de nuestra investigación.

El propietario-gerente, D. José Palacios Rafael de la Cruz, está siempre preocupado e implicado en los problemas de la empresa, tanto en las cuestiones relativas a la gestión como a las operativas. Busca siempre actualizar sus conocimientos a través de cursos. Por ejemplo, ha realizado diversos cursos para adquirir conocimiento y habilidades en inglés y ha iniciado el doctorado en Dirección de Empresas en la Universitat de València. Además, tiene la costumbre de leer periódicos, revistas, participar de jornadas gastronómicas, asistir como ponente o como asistente a seminarios y/o congresos sobre temáticas objeto de su interés, etc, y participa como docente en postgrados como el Master oficial en Gestión de la Calidad de la Universitat de València o algún curso de especialización relacionado con el sector de la restauración ofertado por Florida Universidad.

Como emprendedor, toma decisiones en líneas de trabajo que no hayan sido desarrolladas o consolidadas (fuera del entorno habitual). Considera que para ser un emprendedor hay que: tener iniciativa (llevar a cabo proyectos no desarrollados anteriormente) para buscar mejorar el rendimiento; empatía; autoconfianza; visión; capacidad de desarrollar dinámica de grupo; y capacidades comunicativas.

El propietario-gerente tiene el hábito de anotar y sintetizar las ideas de forma parcial. Afirma que hay normas y procedimientos escritos, aunque no siempre son cumplidos. También hay reglas de funcionamiento que son comunicadas de forma oral y directa a sus empleados (no de manera explícita). Todos los días hace reuniones donde intercambia ideas con su equipo (a través de *brainstorming*, por ejemplo) para resolver problemas estratégicos y/u

operativos de la organización. Para la toma de decisiones utiliza, fundamentalmente, sus conocimientos técnicos y profesionales (por ejemplo, línea de comercialización on-off line, nuevas técnicas de producción y *benchmarking*), experiencias personales (estrategia más informal), e informaciones sobre el mercado a través de encuestas, entrevistas, clientes etc. Es decir, por una parte busca informaciones a través de datos cuantitativos y más objetivos y, por otra, basa sus decisiones en la intuición. Según establece:

*“Todos participan e intervienen en el proceso de decisión estratégica pero es la alta dirección quién asume al final la toma de decisión.”*

Tiene la costumbre de delegar algunas actividades en otras personas, pero fundamentalmente las decisiones puramente operativas. El proceso de delegación/descentralización de decisiones es progresivo y está basado en el aprendizaje previo. En este sentido, afirma que el hacerlo así hace que los empleados se sientan coparticipes de los resultados de la propia organización. Además, no utiliza ningún tipo de consultoría externa. Con relación a sus empleados, José Palacios afirma tener una estrecha relación, donde en muchas ocasiones la comunicación es informal y utiliza un sistema de recompensas individual con base económica.

### **5.2.1.3. Entorno y proceso de formación de la estrategia**

La empresa *Mare Nostrum* actúa en un entorno competitivo dinámico y cambiante y se ve obligada a elaborar productos y/o servicios y adoptar procesos cada vez más complejos debido a la necesidad de hacer frente a las exigencias del mercado y, en menor grado, al comportamiento de sus competidores en el sector (utiliza la estrategia de diferenciación).

Para el proceso estratégico de toma de decisiones en la organización, el propietario-gerente utiliza, por una parte, datos objetivos que somete a análisis (estudio previo del sector, datos cuantitativos, indicadores) a través de un proceso deliberado y, por otra, la intuición (basada, fundamentalmente, en la experiencia) a través de un proceso de naturaleza más emergente. Es decir, a la hora de tomar decisiones estratégicas utiliza su experiencia anterior

(conocimiento e intuición) y un análisis exhaustivo del entorno (por ejemplo, a través de encuestas). En este sentido, el propietario-gerente afirma que:

*“Los datos te indican la necesidad, y la intuición la forma de abordarla. (...). Quién vive los números, muere los números”.*

Así pues, entre las características personales que le ayudan a tomar decisiones estratégicas están el conocimiento formal, la experiencia en el sector y la capacidad de análisis sistemático.

La organización no suele utilizar un plan escrito y detallado (largo plazo) para dirigir sus actividades. Existen la visión, la misión y los valores, si bien no están definidos de manera explícita (no claro, no formalizado), y la mayoría de las estrategias son operativas y de medio plazo, ya que el entorno es muy cambiante. Hay objetivos (generales y operativos) pero no son exhibidos o esclarecidos por escrito, ni tampoco son comunicados formalmente.

De acuerdo con el propietario-gerente, la estrategia se forma a través de un proceso flexible de prueba y error (según José Palacios, *“hay siempre un plan B”*), está cuidadosamente planificada y entendida y normalmente conlleva meses de trabajo previo (a través, por ejemplo del estudio del mercado y comparación con otros competidores, similares o no). A modo de ejemplo, el propietario-gerente nos dijo que en ocasiones utiliza la estrategia de Burguer King como referencia. Es decir, si el estudio de mercado realizado por Burguer King indica que las personas están buscando productos con menor nivel calórico y carne más saludable, el restaurante *Mare Nostrum* toma esta idea para poder rediseñar su carta o desarrollar nuevos platos. De alguna manera, *Mare Nostrum* utiliza la herramienta del benchmarking para desarrollar sus propias estrategias operativas, en este caso.

Además, la estrategia es definida a través de la contribución y participación (opinión e ideas) de todos los empleados y aún más de aquellos que están más cerca del cliente (visión más realista); no obstante y como anteriormente se señaló, la toma de decisión final es de la alta dirección (propietario-gerente). Cuando la organización decide participar de las Jornadas Gastronómicas, por ejemplo, se tiene la necesidad de tomar decisiones sobre qué platos deben ser producidos o en qué línea van las expectativas de los clientes (platos fríos, verdes, etc.). En este sentido, el chef de cocina contribuye

estableciendo la dirección de por dónde ir, cómo y qué plato lanzar; hace las pruebas y ve cómo los clientes reaccionan y, después, decide si poner o no el plato en la carta del restaurante. Tal y como José Palacios señala:

*“Los cambios operativos son inmediatos; pero los cambios estratégicos son el resultado de la acumulación de actividades que están alineadas hacia un mismo objetivo.”*

#### **5.2.1.4. Gestión de la Calidad en el Mare Nostrum**

Debido a las exigencias del mercado y la necesidad de diferenciarse de la competencia, el propietario-gerente del Restaurante *Mare Nostrum* optó en el año 2003 por implantar y certificar un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2000 y, con posterioridad, aplicó y certificó la Norma Q de Calidad del I.C.T.E. (Instituto de la Calidad Turística Española) en el año 2004, lo cual contribuyó a mejorar la imagen del restaurante de cara a sus clientes. Al principio, la decisión de aplicar y certificar estos sistemas de gestión de calidad fue puramente forzada. Así, José Palacios reconoce que:

*“Una mejora de la imagen en el mercado ayuda a vender más. Por eso nos certificamos en un principio.”*

Pero, con el tiempo, los elementos y prácticas que los sistemas de gestión de la calidad introducen en la empresa se convierten en algo habitual en el día a día de la organización. Es decir, la gestión de calidad y lo que la misma implica pasa a ser considerada como parte indisociable del propio proceso de producción y de prestación de servicio de la organización.

De acuerdo con el propietario-gerente, también Responsable de Calidad de la empresa, para realizar la implantación del sistema de calidad ISO 9001 la organización fue obligada a cambiar su forma de actuar (incidencia sobre los factores “blandos”). En este sentido, la toma de decisiones pasó a ser diferente ya que, por ejemplo, se estableció el requisito de formalizar, por escrito, la política de calidad de Mare Nostrum, se obligó a que los objetivos fueran cuantificados y que las estrategias e indicadores fueran mantenidos a lo largo del tiempo. Así mismo, la implantación del sistema hizo que las decisiones estuvieran basadas, a partir de ese momento, en información objetiva (indicadores) lo que contribuyó a incrementar la racionalidad de los procesos.

Para hacer los cambios organizativos necesarios (desarrollo del sistema documental, indicadores, objetivos, etc.) y cumplir los requisitos y exigencias establecidos por la norma ISO 9001 fueron necesarios 8 meses y la contratación de una empresa de consultoría, además de la participación, entrenamiento y formación interna de todos los empleados, antes de la certificación. Al principio, con la aplicación de la gestión de calidad los empleados fueron resistentes a los cambios. Tal y como reconoce el propietario-gerente:

*“Los empleados creían que era un castigo. (...) que tenían que cumplimentar un montón de documentos, que no era necesario, que les impedía realizar su trabajo correctamente y que no tenían conocimiento de su uso.”*

Sin embargo, con el tiempo y la capacitación (entendimiento) del personal esa resistencia fue superada. La mejora continua fue aplicada a través de pequeños cambios en los productos, procesos, servicios y en el ambiente de trabajo. La implementación de la ISO 9001 ha ayudado a la organización a estructurar y estandarizar determinadas actividades (por ejemplo, el diseño de los platos y las recetas). No obstante, el propietario-gerente también reconoce que los beneficios a corto plazo y las inversiones fueron perdidos. Según él, tener sistemas de gestión de calidad implica estar sometidos a auditorías por terceros y tener que asumir, por ello, un elevado coste.

Tras un tiempo de mantener la certificación, Mare Nostrum ha abandonado las auditorias de tercera parte y ha optado por continuar con el sistema de gestión de calidad de forma autónoma ya que el mismo ha mejorado la manera de hacer las cosas en la organización. Al aplicarlo de esta manera, el sistema de gestión de calidad está totalmente adaptado a las necesidades de la organización. Además y como consecuencia de haber cursado el Máster en Gestión de la Calidad, el sistema de gestión de la calidad incorpora también elementos propios del Modelo EFQM de Excelencia que, según José Palacios, es más flexible que la norma ISO 9001. En este sentido, el propietario-gerente afirma que:

*“La obligación de mantener cierta documentación a las manos a la hora de trabajar.”*

Además de los modelos de calidad (ISO 9001, Q del ICTE, EFMQ), Mare Nostrum también utiliza otras herramientas de gestión de calidad para la mejora continua de los procesos internos. Así, por ejemplo, en Mare Nostrum se hace uso de herramientas como las auditorias, los modelos estadísticos, los indicadores, el análisis de procesos, el Lean aplicado al ámbito del servicio, el benchmarking, o algunas herramientas clásicas para el control de calidad como el diagrama de Pareto. El uso de éstas y otras herramientas sólo es útil en determinados momentos y cuando necesario. Ha transformado sólo algunos procesos en más racionales y participativos. Y cuando son utilizadas de forma autónoma traen resultados positivos a medio y largo plazo y hace que la toma de decisiones sea más eficaz (mayor prioridad) y los costes sean menores.

A modo de ejemplo, en Mare Nostrum se ha utilizado de manera explícita la herramienta Lean en servicio para cambiar la barra del restaurante y aproximarla al área en la que el cliente es atendido, generando como resultado una mejora de un 30% en la agilidad y los servicios. En este sentido, José Palacios ha manifestado que:

*“La toma de decisiones se ve afectada por el sistema de gestión de calidad. (...) Un mayor uso de herramientas de calidad puede ayudar a mejorar los procesos internos de carácter más operativo y, también, los estratégicos, siempre y cuando sea de forma flexible y no implique la realización de trabajos innecesarios para la organización.”*

Así pues, el mayor uso de herramientas ha ayudado a mejorar tanto los procesos operativos como los estratégicos, por ejemplo, a través del establecimiento de mecanismos de participación de los empleados que antes no existían. Del mismo modo, el propietario-gerente está también convencido de que las herramientas de calidad pueden mejorar algunas actitudes de los empleados que no son demasiado beneficiosas para la organización, y piensa que, con carácter general, el uso de dichas herramientas permite la mejora continua de los procesos organizativos a lo largo del tiempo. Por ejemplo, en breve en Mare Nostrum se va a utilizar el Cuadro de Mando Integral lo que permitirá llevar un mejor control de los procesos básicos de la compañía.

Otra consecuencia de la aplicación de la gestión de la calidad en Mare Nostrum ha sido, como ya se ha comentado anteriormente, la introducción de una sistemática de trabajo en la organización. Con el abandono de la certificación ISO 9001 pero con su la utilización del sistema de gestión de

calidad adaptado a las características de la compañía y reconocido por todos los empleados, los procesos se han tornado más racionales pero menos formalizados; más flexibles y adaptados a las necesidades de la compañía. En este sentido, el propietario-gerente ha explicado que:

*“Antes de la ISO el proceso era 100% intuitivo y la toma de decisión mucho menos racional. Con el sistema ISO, el proceso pasó a ser 80% racional y 20% intuitivo. Ahora, (tras el abandono de la certificación y la adaptación del sistema de calidad a las características de la empresa)... el proceso es 60% racional y 40% intuitivo. En cuanto al nivel de formalización de los procesos, antes de la gestión de calidad era prácticamente nulo. Posteriormente (primeros años) se incrementó, pero era poco útil. Con el tiempo los procesos se han tornado menos específicos y más útiles (con menos cosas escritas). (...) Con la evolución del uso de sistemas de gestión de calidad los procesos se hacen más racionales y, después, disminuyen un poco su nivel de formalización y empiezan a adaptarse, a ser flexibles.”*

En definitiva, la utilización de un sistema de gestión de calidad en Mare Nostrum ha generado beneficios como la mejora en la estructuración de la compañía, la estandarización de los procesos de trabajo, la mejora en la transferencia de conocimiento y la mejora en la delegación de actividades.

### 5.2.1.5. Análisis de las proposiciones planteadas

Debemos analizar ahora el caso a la luz de las proposiciones planteadas, para poder analizar en qué medida el caso se ajusta a las mismas y contestar también a las preguntas de investigación. Para ello, antes de introducir nuestros comentarios vamos a volver a enunciar las proposiciones y cuestiones de investigación ya que, aunque pudiera resultar un tanto reiterativo, de esta manera el lector encontrará más fácil la comprensión de nuestros comentarios.

Proposición	Enunciado
1	La adopción de un enfoque de gestión de calidad total en la empresa, principalmente a través de los principios, cultura y visión compartida que éste plantea (factores “blandos”), facilita la adopción de un proceso integrador de formación de la estrategia que combina racionalidad y emergencia
2	La combinación de un enfoque en gestión de calidad total con la adopción de un proceso estratégico integrador facilitará la flexibilidad de la empresa, una mayor participación y el aprendizaje continuo

Respecto a las dos primeras proposiciones formuladas, podemos decir que el caso del restaurante Mare Nostrum es un ejemplo claro de cultura y visión comunes, pues es lo que principalmente se ha impulsado y mantenido en

su sistema de gestión de la calidad, lo cual ha generado procesos estratégicos analíticos, que escanean el entorno y la competencia en busca de información útil para la calidad del servicio que ofrecen. Así mismo, la participación es mayor también, la comunicación es fluida y es sencillo comunicarse con los trabajadores porque ese sentido de pertenencia y valores comunes está presente en la organización. Respecto a la formalización, si bien ésta aumenta respecto a los inicios a raíz de la implantación del sistema de calidad, se observa que en los últimos tiempos la intuición y la participación, que dejan emerger nuevas ideas y propuestas, cobra cada vez mayor importancia.

El restaurante Mare Nostrum adopta también el modelo EFQM y lo hace con un objetivo estratégico: utilizar las recomendaciones del modelo con la finalidad de posicionarse en el mercado y consolidar su ventaja competitiva. Esto, junto a un proceso racional y participativo, facilita la flexibilidad organizativa. Lo anterior es patente en el caso de Mare Nostrum pues el nivel de formalización es medio-bajo (característica común en las empresas de pequeño tamaño), aunque en su día fue más elevado cuando se concentraron en la obtención de la certificación ISO 9001. El abandonar las auditorías de tercera parte (de certificación, mantenimiento o renovación) para concentrarse en la parte estratégica de las normas y modelos que utilizan como referencia, les ha permitido reducir el nivel de formalización de los procesos y esto les ha concedido una mayor flexibilidad y, como se comentaba anteriormente, ha dado cabida a la mayor intuición y participación. Como afirma el propietario-gerente en este sentido:

*“Con el tiempo los procesos se han tornado menos específicos y más útiles (con menos cosas escritas). (...) los procesos se hacen más racionales y, después, disminuyen un poco su nivel de formalización y empiezan a adaptarse, a ser flexibles.”*

Respecto a la influencia que este enfoque integrador pero poco formalizado tiene en el aprendizaje, aunque no se es muy explícito el propietario-gerente de Mare Nostrum hace referencia a un incremento de la transferencia de conocimiento, consecuencia de la delegación, lo cual generará un mayor nivel de aprendizaje en la organización.

Por todo ello podemos decir que la realidad observada y analizada en Mare Nostrum se ajusta bastante a lo que la teoría nos había anticipado en

relación a como los factores blandos de la gestión de la calidad facilitan un proceso integrador de la estrategia y a que la conjunción de estos dos elementos (calidad total y proceso integrador) facilita la flexibilidad organizativa, la participación y el aprendizaje. No obstante, el caso de Mare Nostrum introduce un matiz en relación al grado de formalización, ya que aquí se observa más bajo respecto al que la teoría suele asignar cuando define un proceso decisorio integrador.

Proposición	Enunciado
3	Las Pymes prestan mayor atención a los factores “blandos” en los primeros estadios de aplicación de la gestión de calidad utilizando herramientas y técnicas más simples, y conforme aumenta su nivel de madurez van incorporando herramientas más sofisticadas en la aplicación de una filosofía de gestión de calidad
4	La mayor madurez en gestión de la calidad conduce a la utilización de un mayor número de herramientas y técnicas y de carácter más estratégico, que conducirá a mejores resultados en términos de calidad
5	La aplicación de herramientas de gestión de calidad en la Pyme conlleva el incremento de formación y preparación de sus directivos y trabajadores. De esta forma, cuanto más madura es la Pyme en gestión de la calidad más formados y preparados estarán sus directivos y trabajadores en el uso de técnicas y herramientas de calidad

Respecto a las proposiciones 3, 4 y 5, el caso del restaurante Mare Nostrum, Pyme del sector de hostelería y restauración, es un claro ejemplo de cómo en los primeros estadios de desarrollo de la gestión de la calidad la Pyme se limita a utilizar técnicas y herramientas sencillas. Esta experiencia finalmente desembocó en la utilización de la norma ISO 9001 por lo que podríamos pensar que Mare Nostrum alcanzó un estadio 3 de desarrollo de madurez en la gestión de calidad.

Sin embargo, el conocimiento de la utilidad de los modelos y su aplicación nos permite decir que, en estos momentos, la empresa ha alcanzado un estadio 4 de madurez según la propuesta de Dale *et al.* (2007) lo que la define como “mejorador”. Así mismo, el caso de Mare Nostrum nos ha mostrado que, pese a ser una Pyme, la organización ha incorporado la utilización del Modelo EFQM de Excelencia. Es decir, su mayor madurez en la gestión de la calidad, definida por ese afán de mejora continua, por una comunicación fluida y por la comprensión de la calidad como un enfoque estratégico de gestión, ha llevado a esta empresa a utilizar herramientas más sofisticadas como el Modelo EFQM de Excelencia, que son más coherentes

con esta concepción de la gestión de la calidad. Por todo ello podemos decir que existe lo observado y analizado en el caso de Mare Nostrum se ajusta en gran medida a lo que la literatura establece sobre la relación entre la variación en el uso de herramientas y técnicas de la calidad y el grado de madurez en gestión de la calidad de las Pymes (proposición 3).

Respecto a la proposición 4, ésta nos relaciona la madurez en la gestión de la calidad, el uso de herramientas de calidad y los resultados en términos de calidad. En este sentido, como se ha comentado en los epígrafes anteriores del caso, el propietario-gerente reconoce que el uso avanzado de herramientas de calidad no sólo influye en un mayor compromiso de los empleados (que por su mayor participación estarán más satisfechos) sino que genera una mayor eficacia en la toma de decisiones, priorizando lo importante para el negocio, y una reducción en los costes, generando eficiencia. Y todo ello redundará en una mayor satisfacción y fidelización del cliente. Ahora bien, José Palacios señala que estos resultados son observables a medio y largo plazo, y en ocasiones no son visibles en el corto plazo. De esta manera, lo observado en el caso de Mare Nostrum se ajusta a lo establecido en nuestra proposición 4, aunque únicamente en un horizonte a medio-largo plazo.

Respecto a la proposición 5, hemos evidenciado un ajuste entre el caso de Mare Nostrum y los argumentos teóricos recogidos en dicha proposición, aunque la relación causal que se observa es bidireccional. Es decir, cuando la gerencia del restaurante Mare Nostrum entiende la importancia de la calidad, de la mano de sus asesores, comienza a formarse para poder contribuir a una aplicación más ajustada de estas normas y herramientas. De la misma manera, los trabajadores deben tener cierto conocimiento de lo que es la norma o la calidad, sobre todo en lo que afecta a los procesos que ellos llevan a cabo. Y lo que perciben es un incremento de la formalización de estos procesos, la aparición de procedimientos de trabajo escritos, etc.

Sin embargo, en este caso el propietario-gerente, movilizado por las oportunidades que intuye que la gestión de la calidad total puede ofrecer, decide formarse realizando un master en gestión de calidad que le da la visión necesaria para decidir dar el paso y avanzar en el proceso de madurez aplicando él mismo algunos elementos del Modelo EFQM de Excelencia, adaptándolo a la empresa y dándole una orientación estratégica. Es la

formación la que le ayuda a avanzar en esas etapas de madurez en la gestión de la calidad.

Y tampoco se ajusta el caso de Mare Nostrum a lo que establece la teoría (plasmado en la proposición) en relación al tema de la formación, ya que en Mare Nostrum la formación se concentra principalmente en la alta dirección, que es quien aplica las herramientas. Lo que los empleados observan es la formalización, saben lo que deben hacer constar por escrito, pero no reciben una formación específica en herramientas de calidad. Participan y poseen una visión compartida, comulgan con las partes “blandas” de la calidad (cultura y valores comunes); pero no reciben formación específica, por ejemplo, en el uso o los elementos del Modelo EFQM.

Proposición	Enunciado
6	Cuanto mayor es la madurez en la utilización de un modelo de excelencia, más complejas, estratégicas y sofisticadas son las herramientas y técnicas de calidad aplicadas en la organización
7	La utilización de herramientas y técnicas más sofisticadas de calidad, incluso los modelos de excelencia, convierte los procesos de formación de la estrategia en más racionales, más participativos y con cierto grado de formalización. Los procesos de formación de la estrategia serán más integradores

Respecto al último bloque de proposiciones, podemos afirmar que la proposición 6 se refleja parcialmente en la organización. Es decir, la madurez en la utilización del Modelo de Excelencia ha llevado, en el caso del restaurante Mare Nostrum, a adoptar una visión totalmente estratégica de esta herramienta. Sin embargo, la complejidad de otras de las herramientas utilizadas en la organización se ha reducido, lo cual ha generado una reducción de la formalización (acompañada de la disminución de los registros) que se sustituye por la intuición basada en la experiencia y por las sugerencias de los empleados, incrementando de esta manera la flexibilidad. En este sentido, podemos decir que en Mare Nostrum llevan a cabo una aplicación flexible del Modelo EFQM.

Lo mismo ocurre respecto a la última proposición. La utilización flexible y adaptada del Modelo EFQM como referencia conduce a un proceso racional y participativo, pero muy poco formal. Como se ha visto parcialmente cuando describíamos los resultados relacionados con la proposición 1, la gestión de la calidad en Mare Nostrum tiene una incidencia primordial sobre los factores

blandos, y el mayor control y experiencia en calidad llevan a racionalizar los procesos pero a formalizarlos sólo lo justo, para no perder la ventaja para actuar con rapidez ante los retos del entorno.

Todos los resultados del análisis del caso de Mare Nostrum pueden sintetizarse en la siguiente tabla (ver tabla 16). Los símbolos “más” (+) indican la relación positiva entre las dos dimensiones analizadas, y cuando la relación es negativa se utiliza el signo (-). Si la relación es muy intensa se utilizan dos signos positivos (++).

**Tabla 16:** Síntesis de los principales resultados para el caso del restaurante Mare Nostrum

Elementos analizados	Proceso estratégico			Herramientas de calidad		Resultados			
	Formalización	Racionalidad	Implicación/ participación	Sencillas	Avanzadas/ estratégicas	Efectividad	Flexibilidad	Desempeño organizativo	Aprendizaje/ Transferencia K
<b>Gestión de la calidad</b>									
Factores duros (uso de herramientas y técnicas)	+	++	+			+		+	
Factores blandos (cultura, valores, visión común)		++	++				++		+
Madurez en GC	--	++	++	+	++	+	++	++	++
<b>Perfil del emprendedor</b>									
<b>Características personales</b>									
Género, edad		+	++						
Nivel de estudios/formación	-	++	++		++	++	++	++	+
Experiencia profesional previa	-	+	+			+	+	+	
<b>Características de la personalidad</b>									
Capacidad de aprendizaje		+	+	+	+		+		
Estilo de liderazgo			++				++	+	+
Iniciativa			+		+	+		++	
Autoestima						+		+	
Visión de futuro		+	+			+		+	
Capacidad de trabajo en grupo			++				++	+	

**Fuente:** Elaboración propia

Cuestión de investigación	Enunciado
C1	¿Cómo influyen las características personales (de capital humano) del emprendedor (en concreto, el género y la edad, su nivel de estudios, formación y experiencia profesional previa) sobre el modo de implantar la gestión de la calidad en la empresa, el grado de sofisticación de las técnicas de calidad utilizadas, y el proceso de formación de la estrategia que estas herramientas y técnicas soportan y con el que interaccionan?
C2	¿Cómo influyen las características de la personalidad del emprendedor (su capacidad de aprendizaje, su estilo de liderazgo...) en el modo de implantar la gestión de la calidad en la empresa, el grado de sofisticación de las técnicas de calidad utilizadas, y el proceso de formación de la estrategia que estas herramientas y técnicas soportan y con el que interaccionan?
C3	¿Cómo y por qué la formación técnica y el mayor nivel de estudios reglados del emprendedor afecta a la madurez en gestión de calidad y al tipo de proceso estratégico que se adopte?

Respecto a las cuestiones de investigación (ver cuadro anterior), la C1 hacía referencia a cómo las características personales del emprendedor (edad, sexo, nivel de estudios o experiencia previa) afectaban a la gestión de la calidad en la empresa, a las técnicas utilizadas o al proceso de formación de la estrategia. En este sentido, en el caso Mare Nostrum se observa una interacción entre la juventud del propietario-gerente combinada con su experiencia previa, lo cual ayuda en un primer momento a querer hacer cosas diferentes y a introducirse en el ámbito de la calidad, sabiendo ya cuáles son las amenazas del sector.

Con el transcurso del tiempo, son también esos factores los que le otorgan la capacidad de ser racional en los análisis del entorno que, de manera formal e informal, lleva a cabo (conocimiento del sector, análisis adaptando las herramientas de calidad a sus propias necesidades, etc.), y al mismo tiempo no teme que su autoridad se ponga en entredicho. Y por su juventud mantiene una relación “de tú a tú” con sus empleados, con los que trabaja codo con codo, y les permite participar en las decisiones sin sentirse cuestionado. Además, su amplia experiencia de años (a pesar de su juventud) le hace ser efectivo en sus decisiones y que éstas contribuyan a una mejora en el desempeño de la organización, mejorando sus resultados a medio plazo como él mismo asegura.

Respecto al nivel de estudios, el análisis del caso revela que es una variable fundamental que posee una influencia clara tanto sobre el proceso estratégico como sobre el tipo de herramientas de gestión de calidad utilizadas, y por supuesto sobre el desempeño de la organización. Es su nivel de estudios (Diplomado en turismo, U. Politécnica de Valencia; y Máster en Gestión de la

Calidad, Universitat de València) lo que ha provocado la necesidad de racionalizar la toma de decisiones pero permitiendo e incentivando la implicación y participación de los trabajadores. Y es este conocimiento técnico el que le ha permitido utilizar herramientas complejas de calidad que luego ha adaptado para ser más efectivo y conseguir mejores resultados en términos de flexibilidad.

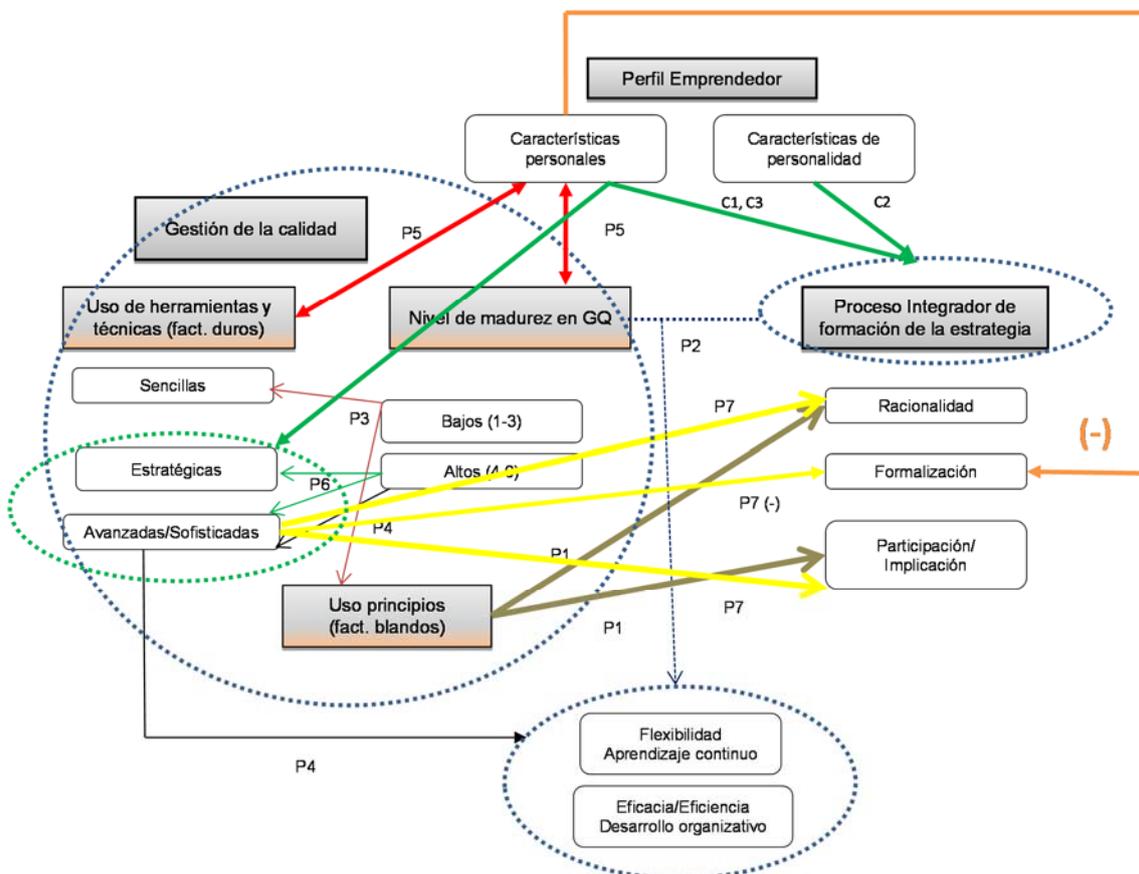
Respecto a la C2, se analizaban los mismos aspectos pero respecto a las características de la personalidad del emprendedor. En este caso destacan diferentes características como la capacidad de aprendizaje, el estilo de liderazgo (en este caso participativo), la iniciativa, la autoestima, la capacidad de establecer una visión a largo plazo y la capacidad de trabajo en grupo. Todas ellas han contribuido a mejorar el grado de implicación y participación de los trabajadores, lo cual en este caso se ha reflejado en su nivel de esfuerzo y en una mayor efectividad. La capacidad de aprendizaje y su visión a largo plazo le han ayudado a mantener un elevado grado de racionalidad en sus decisiones, con una permanente orientación estratégica. Su estilo participativo y su capacidad de trabajo en grupo han contribuido también a incrementar la flexibilidad de la empresa, al dejar que los trabajadores aporten sugerencias que puedan modificar los cursos de acción. En definitiva, su iniciativa y, sobre todo, su visión a largo plazo le han permitido obtener buenos resultados en términos de desempeño.

Por último, la C3 se centraba estrictamente en el análisis de la influencia de la formación sobre la madurez de la gestión de la calidad y el tipo de proceso estratégico adoptado. De una manera clara, los conocimientos y formación del propietario-gerente han llevado a que la empresa utilizara cada vez más y sin miedo las herramientas de calidad, y a que éstas fueran cada vez más sofisticadas hasta llegar a la adaptación del Modelo EFQM de Excelencia y su utilización como herramienta estratégica. Además, la empresa ha recorrido este periodo (que le conduce a alcanzar un elevado grado de madurez en la gestión de la calidad) en menos tiempo debido también a los conocimientos del propietario-gerente y su formación específica en temas de calidad. Por otro lado, como se ha comentado, es también su formación, fundamentalmente la formación específica, la que ha facilitado la adopción de un proceso integrador pero poco formal, puesto que ha pretendido eliminar lo

“prescindible”, a su juicio, de la gestión de la calidad, y sustituirlo por experiencia e intuición, incrementando el componente “emergente” del proceso estratégico.

De manera gráfica, la siguiente figura muestra las relaciones observadas en el caso de Mare Nostrum (ver figura 6). Respecto al modelo teórico inicial que fue mostrado en el capítulo 3, este muestra el cambio en alguna de las proposiciones, destacado en color y en grosor mayor respecto al modelo teórico inicial (P1, desglosada en dos flechas; P5, bidireccional; o P7, que se desglosa en tres relaciones, una de ellas negativa con la formalización) y muestra también las relaciones que surgen resultado de las cuestiones de investigación (flechas en colores verde y naranja).

**Figura 6:** Modelo de relaciones inducido a partir del caso Mare Nostrum



**Fuente:** Elaboración propia

## 5.2.2. Caso B: Fundación MUSOL

### 5.2.2.1. Descripción del contexto

MUSOL es una ONGD (Organización no Gubernamental de Desarrollo) reconocida por AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo), sin ánimo de lucro (tercer sector), fundada en 1998 por la iniciativa de un grupo de expertos, investigadores, empleados y profesionales relacionados con la administración pública local y regional. Localizada en España, tiene como centro de actuación la ciudad de Valencia. Actúa en el fortalecimiento de la administración pública local y regional de los países en vías de desarrollo debido a la cercanía a las personas y responsables de los servicios básicos de agua, salud y educación.

Actualmente, gestiona diferentes proyectos de cooperación para el desarrollo y codesarrollo en Latinoamérica y África, así como de sensibilización por toda España y Europa, con el objetivo de fomentar la participación y ampliar el conocimiento de la Administración Local sobre temas de cooperación al desarrollo, codesarrollo y descentralización. Además presta asistencia técnica, lo cual constituye la principal diferencia con las demás organizaciones no gubernamentales de cooperación al desarrollo. Está compuesta por 10 personas, pero también cuenta con delegaciones (cada una con un staff de personal expatriado y/o local, contratados y voluntarios) en otras regiones de España<sup>112</sup> y en otros países, desde 2006, como Angola, Senegal, Bolivia y Guatemala.

Los clientes de MUSOL son de dos tipos: clientes-usuarios de los servicios prestados, tanto gratuitos (“beneficiarios” o “destinatarios” de los proyectos) como servicios remunerados (ejemplo, clientes de asistencia técnica, consultorías, asesoramiento, formación en MUSOL Consulting); y clientes-donantes de la organización, que confían sus recursos a MUSOL para llevar a cabo, por ejemplo, acciones de cooperación, sensibilización y educación, acción social que benefician a terceros. Es evidente que se relaciona con muchos actores, “*stakeholders*” que no entran en estas dos categorías. La estructura de ingresos se basa en la financiación pública (en su

---

<sup>112</sup> Toledo; Ciudad Real; Valladolid; León; Salamanca; Palma de Mallorca; ACoruña; Madrid; Tarragona; Puebla de la Calzada; Cáceres; y Granada. Fundación MUSOL Regiones en España. Disponible en: <http://www.MUSOL.org/es/donde-localizarnos.html> Acceso en: septiembre de 2015.

mayoría) y privada (ej. bancos, donaciones de particulares) vinculada a proyectos.

Respecto a su estructura, hay un Patronato (órgano de gobierno, representación y administración de la Fundación)<sup>113</sup> compuesto por el Presidente (que también es el director ejecutivo), Vicepresidente primero y tesorero, Vicepresidente segundo, Vicepresidente tercero y Vocal. Además, está el equipo de apoyo técnico compuesto por una Dirección ejecutiva, quien tiene por debajo a la Dirección de administración y finanzas (contabilidad y seguimiento de proyectos, auditoría, gestión personal y fiscalidad y contabilidad) y la Dirección de proyectos (educación y comunicación; asistencia técnica; cooperación para el desarrollo; y acción social). Y como órgano de *staff* (transversal) están el Comité asesor (compuesto por más de 20 voluntarios que asesoran puntualmente sobre cuestiones técnicas, administrativas y de gestión y que componen un equipo de reflexión para intercambiar ideas, abordar nuevas acciones y/o rectificar las existentes); Administración y logística; y Gestión de la calidad (que tiene como responsable el director de proyectos)<sup>114</sup>. El organigrama define la estructura de la organización de forma clara y cuenta con la descripción de las responsabilidades y funciones de cada área (incluida en el manual de procedimientos administrativos) y disponible en la página Web de *MUSOL*.

A partir de 2009, *MUSOL* empieza a realizar cambios para el fortalecimiento organizacional a través de un Plan Estratégico 2009-2011 (PEFO – Programa estratégico de fortalecimiento organizacional)<sup>115</sup> con el objetivo de plantear y proyectar su actuación gestionando sus recursos de forma más eficiente, transparente y participativa. Ellos han favorecido una mejora del funcionamiento basada en la normalización de procesos y el desarrollo de los mecanismos de gobierno de la entidad, con la adopción de numerosos manuales y políticas institucionales (ejemplo, código de buen

---

<sup>113</sup> Para más informaciones sobre el Patronato véase el Fundación *MUSOL*: Estatuto. Disponible en: <http://www.MUSOL.org/es/quienes-somos/estructura/estatutos.html> Acceso en: septiembre de 2015.

<sup>114</sup> El organigrama es formalizado y puede ser visualizado en la página Web de *MUSOL*. Fundación *MUSOL*: Organigrama. Disponible en: <http://www.MUSOL.org/es/quienes-somos/estructura/equipo-tecnico.html> Acceso en: septiembre de 2015.

<sup>115</sup> El PEFO reúne y organiza un conjunto de actividades identificadas para permitir a la organización integrar en su funcionamiento todos los criterios e indicadores del proceso de calificación de la AECID para organizaciones no gubernamentales de desarrollo como ONGD especializada, así como los criterios de transparencia y buen gobierno de la Fundación Lealtad. (Diagnóstico organizativo de *MUSOL*, 2009: 3).

gobierno y protocolo de prevención de los conflictos de interés, captación de fondos privados, y política de inversiones). Además, tuvo lugar el proceso de cambio de la forma jurídica de *MUSOL* de Asociación a Fundación (privada) y el Patronato fue constituido y renovado. También fue realizada la profesionalización de los recursos humanos. Como consecuencia, hubo cambios en el organigrama; la visión, misión y valores fueron redefinidos juntamente con la participación de los *stakeholders* internos y externos más relevantes, a través de consulta y recolección de información.

En 2010 se llevó a cabo el Plan Estratégico 2011-2014 a través de un proceso participativo de planificación estratégica y operativa (generales y geográficos; el plan operativo es anual). Su ejecución sufrió muchos cambios debido a la crisis económica que originó que los fondos en el sector de desarrollo fueran reducidos y la ayuda a la cooperación sufrió importantes recortes. Ante este escenario, *MUSOL* identificó la oportunidad de impulsar su acción a través de la generación de fondos propios mediante actividades de asistencia técnica especializada y consultoría (*MUSOL Consulting*)<sup>116</sup> en su ámbito de acción. Durante el proceso de planificación estratégica 2011-2014, se llevó a cabo un análisis interno en la organización y fue elaborado el Plan *MUSOL* Excelente con base en la autoevaluación del modelo EFQM.

Además, fue creado un Comité asesor de *MUSOL* (directivos y expertos de la Administración Pública local y autonómica española y de la cooperación al desarrollo) que asesora (asistencia técnica especializada) a la Fundación en materia municipal (se reúne periódicamente para analizar y debatir temas y problemas propuestos), y se abrieron nuevas sedes y delegaciones en comunidades autónomas gracias a la incorporación de miembros de diferentes municipios. En ese mismo año de 2010 también se elaboró el manual de procedimientos administrativos y gestión de proyectos (adoptado en 2011) que regula el funcionamiento de la organización y describe los procedimientos básicos de monitoreo y evaluación interna de los proyectos.

---

<sup>116</sup> La especialización sectorial de *MUSOL*, su experiencia y presencia internacional y el aprendizaje derivado del proceso de calidad y fortalecimiento interno, favorecen la introducción de *MUSOL* en un mercado competitivo pero lleno de oportunidades. Pretenden posicionarse en este mercado desde un enfoque de calidad total y responsabilidad, cuidando las relaciones con aliados, competidores y otros *stakeholders* y procurando su satisfacción así como buscando la excelencia en todas las fases de la prestación del servicio (Plan general *MUSOL* 2015-2018).

En 2011 pasa a considerar la retroalimentación recibida de las contrapartes y de los beneficiarios. Al final de 2011, MUSOL realiza un diagnóstico (DAFO) que permite elaborar el Programa de Fortalecimiento II 2012-2014, obteniendo la calificación como ONGD especializada por parte de AECID en 2013/2014.

Para el periodo 2015-2018, MUSOL ha considerado oportuno emprender la implantación de un sistema de calidad adoptando un enfoque de gestión de la calidad con base en el Modelo EFQM de Excelencia. Además, ha considerado también los modelos de la Fundación Lealtada y los criterios de AECID para las ONGs calificadas y la norma ONG con calidad. Durante el ejercicio de planificación, también surgió la necesidad de dotar a la organización de nuevos instrumentos de carácter estratégico como la *Estrategia MUSOL 2020 – Gobernanza y Desarrollo*, que orienta el conjunto de principios, métodos y prácticas, aplicados en el fortalecimiento institucional (fruto de experiencias e investigación de directivos, patronos y miembros del comité asesor) con el fin de guiar la actuación en distintos ámbitos, corregir la situación de desigualdad y mejorar la prestación de servicios públicos. Considera no sólo las acciones estratégicas, sino también la sostenibilidad ambiental y la promoción de la equidad de género como temas transversales de atención prioritaria. Así, ha desarrollado la *Estrategia MUSOL 2020 – Género para el desarrollo* y *Estrategia MUSOL 2020 – Cambio climático, medioambiente y desarrollo*.

#### **5.2.2.2. Perfil/Características del empresario**

El Director del área de proyectos de la Fundación MUSOL (desde 2008), también responsable de calidad, es una persona relativamente joven (alrededor de 40 años) que posee una Licenciatura en Ciencias y Técnicas de la Interculturalidad, especialización en migraciones y cooperación para el desarrollo por la Universidad de Trieste, un Postgrado en Dirección y Gestión de Organizaciones no Lucrativas por ESADE Business School y un Master en Gestión de la Calidad por la Universitat de València. Además, tiene experiencia de más de diez años en cooperación para el desarrollo, en distintas

organizaciones de investigación, consultoría y cooperación en América Latina, Portugal y España.

Como Director de Proyectos pertenece al Comité de Dirección de la organización, y una gran parte de su actividad se concentra en la toma de decisiones estratégicas y operativas que afectan al presente y futuro de la organización. Así mismo, su interés por la formación continua denota que el Director de Proyectos y Responsable de Calidad se preocupa por la actualización de sus conocimientos y habilidades en el ámbito de lo que hasta ahora ha sido su área profesional fundamental, a saber, las organizaciones sin ánimo de lucro.

Hay que destacar que en este caso particular estamos analizando la figura del Director de Proyectos y Responsable de Calidad no tanto como un emprendedor que crea su propio negocio y arriesga su capital en el mismo sino como un *intrapreneur*, es decir, alguien que ha sido contratado como responsable en esa organización pero cuya función es la de contribuir a la generación de nuevas ideas y la adopción de una nueva orientación estratégica que permita cambiar el rumbo de la organización cuando sea necesario. En otras palabras, es una persona que contribuye a revolucionar la organización y hacer surgir nuevos proyectos y nuevas formas de implementarlos.

En su faceta de líder, este directivo admite tener la capacidad de aprender de la experiencia para no repetir los mismos errores. Entre sus características personales destaca la de ser perfeccionista, sistemático en su trabajo y poseer una visión de futuro clara. Así mismo, su estilo de liderazgo es bastante participativo buscando continuamente la implicación de sus colaboradores pero alejado de una actitud paternalista. De la misma forma, utiliza el trabajo en equipo como forma de obtener ideas o de llevar adelante los proyectos que se acometan. Además de las anteriores, el Director de Proyectos y Responsable de Calidad posee como características personales una clara apertura a la innovación, la preocupación con la eficiencia, la toma de decisiones fundamentada y racional, así como una preocupación constante por el cliente.

### 5.2.2.3. Entorno y proceso de formación de la estrategia

MUSOL actúa en un entorno altamente dinámico, cada vez más competitivo y se ve obligada a ofrecer servicios y adoptar procesos cada vez más complejos para satisfacer las necesidades y expectativas de una variedad de grupos de interés (usuarios, administración pública, voluntarios, entidades financieras) lo cual le permite adquirir nuevos inversores y colaboradores.

Desde 2008, MUSOL viene formulando e implementando planes estratégicos de forma participativa (2008; 2011-2014; 2015-2018). Algunos de estos planes estratégicos, principalmente en algunos objetivos y en su fase de implementación, fueron modificados debido a los cambios del entorno.

La Fundación suele utilizar un plan escrito y detallado a largo plazo para dirigir sus actividades. La visión<sup>117</sup> de MUSOL es clara y compartida entre los trabajadores y voluntarios al inicio de la relación profesional/de voluntariado. Ésta es:

*“ser una organización de referencia en el trabajo con las organizaciones y entidades públicas regionales y locales de España, África y América Latina, que fomenta la sensibilización, la transparencia y la eficacia, el aprendizaje y la mejora continua, internamente y entre sus contrapartes, para promover el satisfactorio progreso de las poblaciones más desfavorecidas y la participación de las mismas en los procesos de desarrollo local.”*

Por su parte, la misión es:

*“promover el desarrollo sostenible de las poblaciones más desfavorecidas, desarrollando y fortaleciendo las capacidades tanto de los gobiernos regionales y locales como de la sociedad civil, en España, África y América Latina. Todo ello, en el marco de los procesos de desarrollo, descentralización y participación vigentes en los países destinatarios de nuestra actividad.”*

Y los valores de MUSOL son:

*“transparencia; participación, equidad de género y democracia; empoderamiento, fortalecimiento y responsabilidad; apertura al trabajo con poblaciones migrantes; valoración del espacio público; y aprendizaje e innovación”.*

La mayoría de las estrategias son a largo y medio plazo (cada 3 años se desarrolla la planificación estratégica y la operativa anual, y es en esta última donde se especifican todos los proyectos para buscar financiación) y son elaboradas de forma participativa - *bottom up* - (sistematizada en un manual de

---

<sup>117</sup> Fundación MUSOL: Visión, Misión y Valores. Disponible en: <http://www.MUSOL.org/es/quienes-somos/la-organizacion/mision-vision-valores.html> Acceso en: septiembre de 2015.

planificación estratégica y operativa que prevé mecanismos de control de coherencia con el fin social, esto es, prevenir proyectos ajenos a la misión). Hay objetivos (generales y operativos) e indicadores claros y medibles para monitorear y evaluar el cumplimiento de los planes. De acuerdo con el Plan MUSOL Excelente 2015-2018:

*“MUSOL es consciente de que lo que no se mide no se controla, y por lo tanto no se puede modificar y mejorar, es necesario trasladar al ámbito interno las buenas prácticas de definición y medición de indicadores que MUSOL aplica sistemáticamente en sus proyectos”.*

Aunque no existe un mecanismo formalizado, dos veces por semana se realizan reuniones de coordinación interna en las que el personal (contractado y voluntario) expone sus puntos de vista sobre la organización y los proyectos. El mecanismo consultivo de participación cuenta con diferentes niveles de colaboración dentro de la Fundación (técnicos, expatriados, contrapartes y, poco a poco, los beneficiarios).

Por ejemplo, en el nivel estratégico los voluntarios de la organización tienen un papel consultivo en la búsqueda y elaboración de información para los distintos planes estratégicos. El borrador de los planes es sometido a consulta por parte de todos los participantes. Este proceso participativo es realizado, en primer lugar, mediante un cuestionario vía email sobre las prioridades estratégicas observadas y, por último, con una puesta en común entre todos los consultados. Ya en el nivel organizacional se lleva a cabo una encuesta vía email (puede ser complementada por entrevista y/o reunión con el coordinador de cada una de las áreas de trabajo) anual para obtener propuestas y formas de mejora en los procesos internos de la organización, en especial, en los que los voluntarios están especialmente implicados, así como, se busca la opinión y percepción por parte de los mismos sobre la gestión del voluntariado que desarrolla la entidad. En cuanto a las delegaciones territoriales, los voluntarios participan activamente en la organización desarrollando acciones dentro de su región, en estrecha colaboración con el representante de la entidad local. Además, un encuentro anual entre todos los participantes es realizado a través de una reunión, donde hay intercambio de experiencias y que servirá de reconocimiento al trabajo desarrollado (MUSOL,

2014, Política de voluntariado de la Fundación: 24-25)<sup>118</sup>. Sin embargo, la toma de decisiones final es realizada por la alta dirección y con base en el estatuto de la Fundación.

En este sentido, el Director de Proyectos y Responsable de Calidad afirma que:

*“Al implementar la estrategia es más difícil revertir el plan estratégico; pero el plan operativo sí puede modificarse por otras personas, aunque hay que consultar”.*

Esto es debido a que la información del proyecto está sujeta a la financiación. Sin embargo, dentro de los proyectos hay libertad, los técnicos pueden introducir cambios y mejoras (a través de *check list* de criterios – informes técnicos) informalmente a través de comunicación diaria entre la sede y el terreno.

La formación de la estrategia antes era más intuitiva, pero hoy se basan principalmente en un análisis cuantitativo (ejemplo, indicadores, DAFO, sistema de datos, softwares, Excel, datos técnicos e institucionales, cuadro de mando – previsto en el plan pero aún no desarrollado) juntamente con el conocimiento e intuición que se deriva de experiencias pasadas. Además, la experiencia acumulada en países y continentes diferentes permite fomentar el intercambio y el aprendizaje.

#### **5.2.2.4. Gestión de la calidad en la Fundación MUSOL**

La Fundación tiene claro que toda la acción de fortalecimiento y de adecuación a criterios de calidad, eficiencia y transparencia, debe ser planificada y orientada a través de un proceso real de mejora interna permitiendo integrar buenas prácticas y calidad en las actividades y funcionamiento de MUSOL.

Con base en el Plan MUSOL Excelente 2015-2018, la adopción del concepto de excelencia como guía de la gestión de calidad en MUSOL responde a la necesidad expresada por la visión de convertirse en una organización de referencia. Tal y como el Director de Proyectos y Responsable de Calidad reconoce:

---

<sup>118</sup> Fundación MUSOL (2014). Política de Voluntariado. Disponible en: [http://www.MUSOL.org/images/stories/archivos/2014/politica\\_voluntariado.pdf](http://www.MUSOL.org/images/stories/archivos/2014/politica_voluntariado.pdf) Acceso en: septiembre 2015.

*“El concepto de excelencia es el concepto más integrador de las formas de entender la calidad y se aplica tanto a productos y servicios así como a procesos y a la organización en su conjunto, que reúnen los máximos estándares de calidad”.*

Las herramientas más utilizadas en MUSOL para la gestión de la calidad son: diagnóstico de autoevaluación (basado en los principios e indicadores de transparencia y buenas prácticas de la Fundación Lealtad y los criterios e indicadores del proceso de calificación como ONGD especializada en AECID), benchmarking, el Cuadro de Mando Integral y la aplicación de los criterios del Modelo EFQM de Excelencia.

Con la elaboración del Plan Estratégico MUSOL Excelente (2015-2018), se realizó una autoevaluación basada en el Modelo EFQM de Excelencia. La opción de aplicar el Modelo EFQM fue adoptada con el objetivo de estandarizar mejor la gestión, tener mayor autonomía, áreas técnicas y de dirección más definidas, y mejorar la imagen y difusión de la Fundación para ampliar el número de financiadores (públicos y privados). A partir de esto, y con el apoyo de los directivos y el patronato, se elaboró un plan de mejora que recogió todas las áreas de mejora identificadas en la fase de diagnóstico, modeladas en actividades específicas, proyectadas y distribuidas según un responsable. Los principios del modelo fueron utilizados pero no de forma sistemática, sino adaptados a las necesidades de la organización.

En este sentido, los principios del Modelo EFQM que MUSOL adoptó fueron los siguientes: a) gestión integrada por procesos y orientada a resultados (formalizados pero no hay indicadores, están por hacer); b) gestión de riesgos (indicadores para evaluar contrapartes, criterios de precaución); c) gestión medioambiental (análisis de impacto ambiental y adaptación a la ISO 14001); d) gestión, satisfacción y desarrollo de personas (para mejorar el plan anual a través de la competencia externa); e) comunicación, transparencia y fundraising; f) gestión y satisfacción de los stakeholders (algunas acciones ya fueron desarrolladas, pero hay otras previstas como indicadores técnicos SMART para evaluar el personal e identificar áreas de mejora); g) tecnología e innovación (revisiones sistemáticas y periódicas en el servidor y documentación del archivo de acuerdo con la metodología 5S); y h) satisfacción de los clientes, tanto los usuarios como los financiadores (Sistema de Customer Relationship Management – CRM -, sugerencias y quejas en marcha; documentación check

list anuales, mejora de la infraestructura, creación de un procedimiento de clasificación de publicaciones internas y externas).

De acuerdo con el Plan MUSOL Excelente 2015-2018,

*“MUSOL es consciente de que lo que no se mide no se controla, y por lo tanto no se puede modificar y mejorar, es necesario trasladar al ámbito interno las buenas prácticas de definición y medición de indicadores que MUSOL aplica sistemáticamente en sus proyectos. En este sentido, los indicadores de procesos, de satisfacción etc. deben complementar los de output e impacto, que solemos usar en los proyectos, fomentando las sinergias oportunas para generar un cuadro de mando funcional a las exigencias de la organización y gestionar la organización según un enfoque basado en hechos para la toma de decisión.”*

Como se ha señalado anteriormente, otras herramientas fueron adoptadas a raíz de la utilización del Modelo EFQM: manual de planificación estratégica, formulación de proyectos, manual de procedimientos (revisados y mejorados), *check list* para garantizar el cumplimiento de los criterios, 5S (servidor y documentación del archivo de acuerdo); indicadores de criterios, análisis *DAFO* (en cada delegación), Diagrama de árbol, *brainstorming* (tormenta de ideas), gestión de procesos, Diagrama matricial o Matriz análisis de datos, matriz priorización, Manual de procedimientos internos y de gestión de proyectos (PEFO 2009-2011, es aplicado diariamente y conocido por todo el personal). Algunas herramientas previstas para los próximos años, según el Plan MUSOL Excelente 2015-2018, son: el Cuadro de mando integral (integrará indicadores técnicos, de gestión y económicos) y el SERVQUAL para la formación del personal y la elaboración de encuestas de satisfacción.

Como consecuencia de la aplicación del Modelo EFQM la organización ya disfruta de algunos beneficios: personal más formado, capacitado y estabilizado en plantilla; procesos más sistemáticos, proactivos, y mayor autonomía con espacios más definidos (técnicos y de dirección); mejora de la transparencia y la comunicación; actividades más formalizadas en términos de calidad y mayores procedimientos internos.

#### **5.2.2.5. Análisis de las proposiciones planteadas**

A continuación vamos a analizar el caso a la luz de las proposiciones planteadas, para poder ver en qué medida el caso se ajusta a las mismas y contestar también a las preguntas de investigación. De nuevo, antes de

introducir nuestros comentarios vamos a volver a enunciar las proposiciones y cuestiones de investigación.

<b>Proposición</b>	<b>Enunciado</b>
1	La adopción de un enfoque de gestión de calidad total en la empresa, principalmente a través de los principios, cultura y visión compartida que éste plantea (factores “blandos”), facilita la adopción de un proceso integrador de formación de la estrategia que combina racionalidad y emergencia
2	La combinación de un enfoque en gestión de calidad total con la adopción de un proceso estratégico integrador facilitará la flexibilidad de la empresa, una mayor participación y el aprendizaje continuo

Respecto a las dos primeras proposiciones formuladas, el caso de MUSOL nos ilustra cómo la compartición de unos valores y una cultura común, impulsada tanto por la adopción del Modelo EFQM como por la propia idiosincrasia y naturaleza de la organización, hacen que la toma de decisiones sea altamente racional pero participativa. En este caso concreto, los factores blandos de la gestión de la calidad, esa cultura y valores compartidos, son los que impulsan a los individuos a implicarse en los proyectos en los que participan y a opinar e intentar mejorar las cosas durante los procesos de implementación.

Sin embargo, y a diferencia de otros casos, en MUSOL la posibilidad de modificar los proyectos durante su implementación por parte de los trabajadores es limitada ya que dicha modificación requiere de la aprobación del nivel directivo en la organización, puesto que muchos objetivos y acciones están sujetos a financiación pública de la cual la organización debe responder a posteriori. Por ello, el nivel de formalización en esta organización es muy elevado y, al mismo tiempo, el uso del Modelo EFQM y las herramientas de calidad ha ido dotando de nuevos instrumentos de diagnóstico interno y del entorno que han incrementado el nivel de racionalidad en el proceso de formulación de las estrategias.

En este caso, la intuición basada en la experiencia tiene lugar pero en un porcentaje reducido y necesita refrendarse con datos y un cierto nivel de análisis. La emergencia en la formación de la estrategia se produce a través de la participación de los distintos agentes en el proceso; pero aun así, es la alta dirección la que tiene la última palabra en cualquier cuestión de carácter estratégico.

En resumen, en el caso de MUSOL no es tan evidente que los factores blandos de la gestión de la calidad conduzcan a un proceso integrador de la estrategia. Respecto a la segunda proposición, la información primaria obtenida de MUSOL nos permite afirmar que el proceso estratégico derivado de la aplicación del sistema avanzado de gestión de la calidad facilita la participación y el aprendizaje continuado. Sin embargo, en la medida en que las características intrínsecas de la organización requieren de procedimientos formales y elevada transparencia para rendir cuentas a los grupos de interés, la flexibilidad de actuación de la organización queda un tanto limitada.

Proposición	Enunciado
3	Las Pymes prestan mayor atención a los factores “blandos” en los primeros estadios de aplicación de la gestión de calidad utilizando herramientas y técnicas más simples, y conforme aumenta su nivel de madurez van incorporando herramientas más sofisticadas en la aplicación de una filosofía de gestión de calidad
4	La mayor madurez en gestión de la calidad conduce a la utilización de un mayor número de herramientas y técnicas y de carácter más estratégico, que conducirá a mejores resultados en términos de calidad
5	La aplicación de herramientas de gestión de calidad en la Pyme conlleva el incremento de formación y preparación de sus directivos y trabajadores. De esta forma, cuanto más madura es la Pyme en gestión de la calidad más formados y preparados estarán sus directivos y trabajadores en el uso de técnicas y herramientas de calidad

Respecto a las proposiciones 3, 4 y 5, el caso de MUSOL no se ajusta exactamente al patrón mostrado en la proposición 3. En concreto, MUSOL empieza en el ámbito de la gestión de la calidad con un enfoque altamente avanzado y estratégico, utilizando herramientas complejas como el Modelo EFQM desde el principio. Es decir, no pasa por un periodo evolutivo en la gestión de la calidad sino que desde sus inicios se plantea adoptar un modelo de excelencia. En parte esto fue así por la propia naturaleza de la organización, que ya tenía desde 2008 un plan estratégico con indicadores y, por tanto, ya estaba acostumbrada a utilizar herramientas estratégicas formales y, en parte, también se debió a la formación especializada que el Director de Proyectos y Responsable de Calidad recibió en 2013-14 a través del máster en Gestión de la Calidad de la Universitat de València.

Aunque el proceso hacia la madurez en la gestión de la calidad ha sido muy rápido en MUSOL, esta organización se encontraría en un nivel 4 de madurez según la propuesta de Dale et al. (2007) vista en el capítulo 1 de esta

tesis doctoral. Por sus características, aunque MUSOL no lleva mucho tiempo en el proceso de mejora continua (empezaron a aplicar esta filosofía en 2013) su cultura, la implicación de sus directivos y trabajadores, y su orientación estratégica anterior, la han colocado en un estadio avanzado de madurez en gestión de la calidad. De hecho, este mismo año 2015 han empezado a elaborar una memoria para poder solicitar un Sello de Excelencia lo cual los llevaría a un estadio superior de madurez en la propuesta de Dale y sus colaboradores.

En este caso, MUSOL se ajusta claramente al patrón recogido en la proposición 4 ya que la madurez en gestión de la calidad lleva a esta organización a utilizar herramientas y técnicas cada vez más sofisticadas y estratégicas. Por ejemplo, al aplicar el Modelo EFQM empezaron a hacer autoevaluaciones y, como consecuencia de las mejoras derivadas de las anteriores, van a empezar a aplicar el Cuadro de Mando Integral o el SERVQUAL.

Respecto a la proposición número 5, la relación entre gestión de la calidad y formación adquiere una doble direccionalidad en el caso de MUSOL. Es decir, la mayor madurez en gestión de la calidad y, en particular, en el caso de una Pyme, ha requerido de una mayor formación en temas de calidad especialmente en la aplicación del Modelo EFQM y para todo el equipo directivo. De hecho, las autoevaluaciones basadas en este modelo fueron planificadas desde una perspectiva técnica por el Director de Proyectos y Responsable de Calidad. Pero su implementación requirió de la formación de los directivos en esta herramienta.

Sin embargo, no se hubiera alcanzado este nivel de madurez en gestión de la calidad si el Director de Proyectos y Responsable de Calidad, actuando como intrapreneur o emprendedor dentro de la organización, no se hubiera formado previamente e intuido el potencial estratégico de la utilización de los modelos de excelencia empresarial. Gracias a su formación especializada actuó como impulsor de esta iniciativa en el seno de la organización, permitiendo avanzar en el uso de herramientas muy rápidamente. Así mismo, destaca el papel y el apoyo incondicional de los líderes de la organización al más alto nivel, dando soporte en todo momento a todo este proceso y participando del mismo.

Proposición	Enunciado
6	Cuanto mayor es la madurez en la utilización de un modelo de excelencia, más complejas, estratégicas y sofisticadas son las herramientas y técnicas de calidad aplicadas en la organización
7	La utilización de herramientas y técnicas más sofisticadas de calidad, incluso los modelos de excelencia, convierte los procesos de formación de la estrategia en más racionales, más participativos y con cierto grado de formalización. Los procesos de formación de la estrategia serán más integradores

Respecto al último bloque de proposiciones, el caso de MUSOL se ajusta claramente a los patrones establecidos. La mayor madurez de MUSOL en la utilización del Modelo EFQM de Excelencia le está llevando a utilizar, cada vez más, herramientas estratégicas y sofisticadas como las autoevaluaciones o el Cuadro de Mando Integral. Además, esta mayor madurez en el uso del modelo está haciendo despertar en la organización la necesidad de obtener un reconocimiento externo en forma de sello de excelencia, lo cual implicará sin duda alguna que deberán poner en marcha otras herramientas vinculadas a este proceso como el uso del benchmarking o las evaluaciones de calidad de carácter externo.

Respecto a la última proposición, el caso de MUSOL es un claro ejemplo que ilustra dicha proposición. Tras la aplicación de las herramientas sofisticadas de gestión de calidad como el Modelo EFQM, los procesos de toma de decisiones se han convertido en más racionales y han incrementado sus niveles de formalización. Sin embargo, en la medida de lo posible se abren espacios para la participación de todos los agentes implicados en dichos procesos, con la salvedad hecha anteriormente de que su participación adquiere, sobre todo, un carácter consultivo dejando la toma de decisiones para los niveles jerárquicos superiores en la mayoría de los casos.

La siguiente tabla (ver tabla 17) ilustra, de manera sintética, los resultados obtenidos en el caso de MUSOL. De manera similar a los casos anteriores, los símbolos “más” (+) indican la relación positiva entre las dos dimensiones analizadas, y cuando la relación es negativa se utiliza el signo (-). Si la relación es muy intensa se utilizan dos signos positivos (++) o negativos (-).

**Tabla 17:** Síntesis de los principales resultados para el caso de la Fundación MUSOL

Elementos analizados	Proceso estratégico			Herramientas de calidad		Resultados			
	Formalización	Racionalidad	Implicación/ participación	sencillas	Avanzadas/ estratégicas	Efectividad	Flexibilidad	Desempeño organizativo	Aprendizaje/ Transferencia K
<b>Gestión de la calidad</b>									
Factores duros (uso de herramientas y técnicas)	++	++	+		++	++	-	++	+
Factores blandos (cultura, valores, visión común)		+	++			+		+	+
Madurez en GC	++	++	+		++	+		+	+
<b>Perfil del emprendedor</b>									
<b>Características personales</b>									
Género, edad									
Nivel de estudios/formación	++	++	++		++	+		+	+
Experiencia profesional previa						++		++	
<b>Características de la personalidad</b>									
Capacidad de aprendizaje	+	++			++	+	+	+	+
Perfeccionista / Sistemático	++	+			+	+	+	+	+
Estilo de liderazgo			++				+	+	+
Orientación a la innovación					+			+	
Orientación al cliente			+						
Visión de futuro		+			++	+		+	
Capacidad de trabajo en grupo		+	++		+				++

**Fuente:** Elaboración propia

Cuestión de investigación	Enunciado
C1	¿Cómo influyen las características personales (de capital humano) del emprendedor (en concreto, el género y la edad, su nivel de estudios, formación y experiencia profesional previa) sobre el modo de implantar la gestión de la calidad en la empresa, el grado de sofisticación de las técnicas de calidad utilizadas, y el proceso de formación de la estrategia que estas herramientas y técnicas soportan y con el que interaccionan?
C2	¿Cómo influyen las características de la personalidad del emprendedor (su capacidad de aprendizaje, su estilo de liderazgo...) en el modo de implantar la gestión de la calidad en la empresa, el grado de sofisticación de las técnicas de calidad utilizadas, y el proceso de formación de la estrategia que estas herramientas y técnicas soportan y con el que interaccionan?
C3	¿Cómo y por qué la formación técnica y el mayor nivel de estudios reglados del emprendedor afecta a la madurez en gestión de calidad y al tipo de proceso estratégico que se adopte?

En relación a las cuestiones de investigación (ver cuadro anterior), la C1 hacía referencia a cómo las características personales del emprendedor (edad, sexo, nivel de estudios o experiencia previa) afectaban a la gestión de la calidad en la empresa, a las técnicas utilizadas o al proceso de formación de la estrategia. En el caso de MUSOL es su nivel de estudios junto a su experiencia profesional previa lo que contribuye a la implantación de la calidad, a poder alcanzar un elevado grado de madurez en su gestión en poco tiempo y a incrementar la sofisticación de las herramientas utilizadas, lo cual ha contribuido a la adopción de un proceso estratégico integrador pero en el que predomina la racionalidad y la formalización. Aparece en este caso una relación de doble vía entre la madurez en la calidad y la formación del gerente/ empresario de la PYME. Pero además aparece otro factor a tener en cuenta, que es el del ámbito sectorial de actividad de la organización, el cual determina que la adopción de herramientas avanzadas de calidad se oriente más hacia los componentes “duros” y no “blandos” del proceso. La necesidad de justificación documental del desarrollo y resultados de los proyectos introduce elementos de racionalidad, y actúa como factor “causal”, junto a las características personales del *intrapreneur*, para impulsar la racionalidad y formalización del proceso.

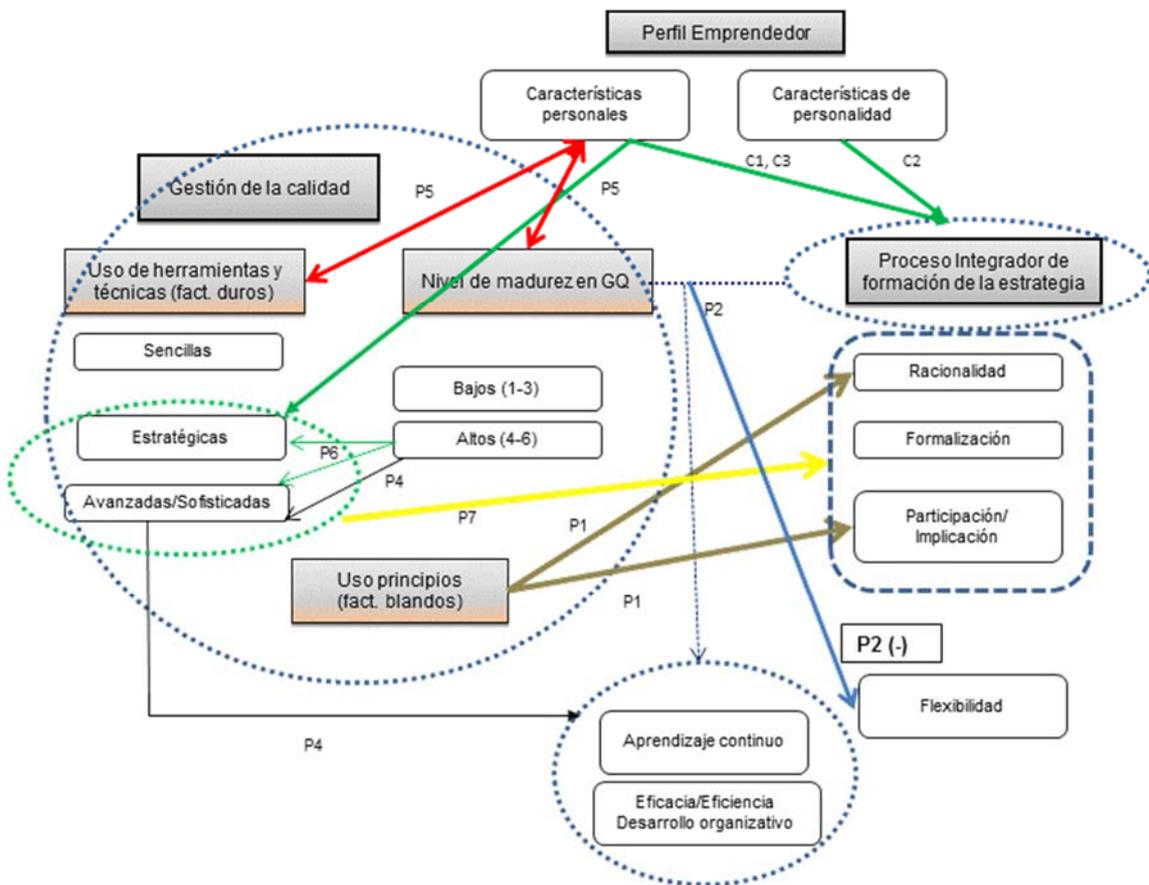
Respecto a la C2, se analizaban los mismos aspectos pero respecto a las características de la personalidad del emprendedor. En este caso destacan diferentes características como la capacidad de aprendizaje, el estilo de liderazgo (en este caso participativo), la capacidad de establecer una visión a largo plazo y la capacidad de trabajo en grupo, junto a la orientación a la

innovación y al cliente. De ellas, el estilo de liderazgo participativo, la orientación al cliente (también interno) y su capacidad para impulsar el trabajo en grupo son las que claramente contribuyen a mejorar el grado de implicación y participación de los trabajadores. Es su orientación a la innovación un factor impulsor de la utilización de herramientas estratégicas y sofisticadas de gestión de calidad. Su visión a largo plazo le ha ayudado a mantener un elevado grado de racionalidad en sus decisiones, con una permanente orientación estratégica. Su estilo participativo y su capacidad de trabajo en grupo han contribuido también a incrementar la flexibilidad de la empresa, que sin embargo se ve disminuida por la necesidad de formalizar en extremo los procesos y generar indicadores para poder “rendir cuentas” a los stakeholders financiadores. Su capacidad de impulsar el trabajo en grupo contribuye también a una cultura de mejora y aprendizaje continuo en la organización.

Por último, la C3 se centraba estrictamente en el análisis de la influencia de la formación sobre la madurez de la gestión de la calidad y el tipo de proceso estratégico adoptado. En este caso particular, ya se ha comentado cómo la formación específica del Director de Proyectos y Responsable de Calidad ha sido el factor fundamental que ha permitido incrementar la madurez de la organización en gestión de la calidad. Sin embargo, no sólo su formación ha actuado sobre la racionalidad de los procesos. En este caso, el tipo de organización (ONGD) y su sector de actividad así como la experiencia del equipo directivo en planificación estratégica, han contribuido a que el proceso se defina fundamentalmente como racional y formal.

De manera gráfica, la siguiente figura muestra las relaciones observadas en el caso de MUSOL (ver figura 7). Respecto al modelo teórico inicial que fue mostrado en el capítulo 3, se muestra el cambio en alguna de las proposiciones, destacado en color y en grosor mayor respecto al modelo teórico inicial (P1, desglosada en dos flechas; P2, que ahora muestra una relación negativa con Flexibilidad; P3 que no aparece reflejada en la evidencia de este caso; y P5, bidireccional, al igual que en el caso inicial) y muestra de nuevo las relaciones que surgen resultado de las cuestiones de investigación (flechas en colores verde y naranja).

**Figura 7:** Modelo de relaciones inducido a partir del caso MUSOL



**Fuente:** Elaboración propia

### 5.2.3. Caso C: Restaurante Papacapim

#### 5.2.3.1. Descripción del contexto

El Papacapim es un restaurante familiar, fundado en 2003, que compete en el sector de servicios de restauración gastronómica. Localizado en Brasil, tiene como centro de actuación la ciudad de Recife, municipio de Pernambuco, en la zona norte. Dicho restaurante ofrece servicio de buffet (almuerzo) y carta (cena) y está especializado en crepes, pizzas, ensaladas, pastas y sándwiches. El servicio de buffet, tiene precio único y ofrece diariamente cerca de 50 a 70 variedades de platos de la cocina regional e internacional, ya el servicio de carta contiene más de 150 opciones de platos. Está compuesto por 61 empleados y tiene 5 socios con participación de 20% cada uno, todos de la

misma familia. La empresa posee una filial en la misma ciudad, zona sur, con el mismo nombre, Papacapim (lo que cambia apenas es la razón social, el número de matrícula, el equipo, y la estructura que ofrece más servicios), fue abierta en 2009 y tiene 56 empleados. La facturación media anual (matriz y filial) es de aproximadamente 550 mil reales (aproximadamente 145 mil euros)<sup>119</sup> cada una.

Respecto a su estructura, no tiene un organigrama formalizado y escrito pero cuenta con directivos (propietarios), gerente general, supervisor del salón, chef de cocina, servicios generales, cocineros, auxiliares de cocina, camareros, cummis (auxiliar de camarero), nutricionista, RH, psicóloga, etc. Hay otros servicios (jurídicos, marketing y contabilidad) que se realizan por medio de consultoría externa.

Los socios directivos controlan todas las áreas claves de la organización y actúan en la gestión financiera y de operaciones. Sin embargo, apenas tres socios participan efectivamente de las actividades y toma de decisiones en la organización y los demás, actúan como consultores en actividades no estratégicas.

Según Bruno (socio directivo), la contratación de nuevos empleados es realizada conforme a la necesidad por la demanda y en su mayoría tiene baja escolaridad. La empresa ha implantado una “ambientación” (socialización y acogida) que es realizada cada 2 meses (para la integración de los nuevos empleados). En dicha socialización todos los directivos están presentes (hacen la apertura, hablando sobre la historia de la empresa, la misión, la visión y los valores) juntamente con el personal de RH que va a orientar (por ejemplo, foco en el cliente, cooperación interna, comunicación) y explica a los nuevos contratados las normas de funcionamiento de la organización. Cada contratado recibe el manual del empleado que consta: la misión, visión, valores, normas de convivencia, informaciones sobre el sueldo, los derechos, las obligaciones y las prohibiciones en el desempeño del trabajo cotidiano. Uno de los beneficios logrados con la implantación de esta “socialización” fue la reducción en la rotación de empleados.

---

<sup>119</sup> De acuerdo con el Banco Central de Brasil, el cambio del euro es de 3,86. Es decir, cada 1 (un) euro equivale a 3,86 reales (tres reales cuma ochenta e seis). Disponible en: <http://www4.bcb.gov.br/pec/conversao/conversao.asp> Acceso en: 6 de agosto de 2015.

Además, los nuevos contratados son entrenados internamente por sus líderes directos según unos procedimientos definidos por gerente general (no hay documentación escrita), reciben instrucciones fundamentales (semanales) de la nutricionista para las prácticas de calidad y seguridad alimentaria (los procedimientos técnicos están dispuestos en el área de producción y almacenaje y fueron adecuados a las exigencias del órgano de fiscalización ANVISA). También realizan entrenamiento semanal (4h) con los líderes, por medio de la psicóloga, con el objetivo de que los trabajadores puedan ampliar su visión del negocio (por ejemplo, entrenamiento sobre liderazgo, cómo orientar el equipo, como motivar a los empleados, como reaccionar a determinadas situaciones) y con eso tener una mayor autonomía para tomar decisiones con relación a las situaciones rutinarias. Sin embargo, en el inicio del año 2015, los entrenamientos con los líderes se suspendieron por considerarse muy repetitivos, por tiempo no informado y por decisión los propietarios en conjunto con la psicóloga. Además de los entrenamientos internos (realizados tanto por personal interno como, cuando se consideraba necesario, por personal externo), el Papacapim está inscrito en la Asociación Brasileña de Bares y Restaurantes (ABRASEL)<sup>120</sup> de Pernambuco que ofrece durante todo el año (con apoyo del SEBRAE, SENAC<sup>121</sup> y Facultades por ejemplo) cursos de capacitación gerencial y operacional (ejemplo, calidad en atendimento y responsable técnico; gestión en restaurante; Control de calidad y buenas prácticas de manipulación de alimentos; y procesos operacionales para restaurantes), y foros y congresos en el área de restauración para todos los asociados.

La motivación de los empleados es realizada a través de un sistema de recompensas con base en metas de productividad individual y por equipo. La comunicación interna es realizada personalmente, por email (todos los líderes fueron entrenados), teléfono y *WhatsApp* (usado para enviar fotos del restaurante) todos en horario de trabajo. Los empleados son orientados a buscar sus líderes directos cuando hay problemas y, estos, al gerente general.

---

<sup>120</sup> Uno de los propietarios del Papacapim forma parte de la junta directiva de la ABRASEL lo que permite acceso a informaciones privilegiadas, visitas a otras empresas, conocer otras realidades de negocio, informaciones sobre congresos, ferias en el área, amplia la red de contactos y al final genera mayor conocimiento.

<sup>121</sup> SEBRAE - Servicio de apoyo a las micro y pequeñas empresas; SENAC - Servicio Nacional de aprendizaje comercial.

Sin embargo, los socios directivos tienen contacto directo con los empleados y buscan diariamente informaciones que puedan contribuir para mejora en el funcionamiento del restaurante. El restaurante también posee página web<sup>122</sup>, redes sociales (Facebook e Instagram) como medio de divulgación y *feedback* de los clientes (sugerencias, quejas, críticas).

El *Papacapim* fue concebido por oportunidad y a través de una estrategia de diversificación. En 1990, el patriarca de la familia empezó con algunas empresas franquiciadas en el sector de vestuario para el público joven (llamada Oxigênio) donde toda la familia trabajaba. En 1996, uno de sus hijos al que no le gustaba el sector textil, en la época con 21 años, quería abrir un nuevo negocio partiendo del cero. Según el socio directivo Bruno, su hermano mayor, él y su madre empezaron a madurar la idea de abrir un restaurante, mientras el patriarca y su hermana pequeña permanecieron con la franquicia. La idea del restaurante surgió porque la familia se había criado en un ambiente de interior (ciudad de Paraíba), de campo (granja), en contacto con la naturaleza, consumiendo comidas típicas; además, por su anterior negocio frecuentaban restaurantes de otras ciudades que exploraban esa propuesta de cocina regional y habían observado que tenían una gran demanda de clientes. En 1997, los tres propietarios-directivos actuantes fueron en busca de conocimiento, hicieron cursos en el SENAC<sup>123</sup> (ejemplo, cocinero A&B – alimentos y bebidas, preparatorio para empresario en el sector alimenticio y cómo funciona la operación del restaurante), montaron el equipo e hicieron una reforma simple en la estructura del restaurante. El dinero utilizado para iniciar el negocio fue obtenido a través de la venta del coche del patriarca. Así, en 1998, surgió en Recife el restaurante Paraxaxá de comidas típicas de la región nordeste, localizado en la zona norte de la ciudad de Recife, con sistema de buffet por quilo (no había ningún restaurante de comida típica y con sistema de self-service de buen nivel). En 2000, abre una filial del restaurante Paraxaxá en la zona sur (con utilización de capital propio). En 2001, con una gran demanda de clientes en los dos restaurantes Paraxaxá y el movimiento débil en el sector

---

<sup>122</sup> Papacapim. Disponible en: <http://www.papacapim.com.br/home/index.php>

<sup>123</sup> El Servicio Nacional de Aprendizaje Comercial (SENAC) es una empresa privada sin fines de lucro. Más informaciones véase <http://www.pe.senac.br/ascom/index.shtml>

de la moda y textil, el patriarca decide cerrar las empresas de moda y ayudar en la gestión de los restaurantes.

En el año 2003, la familia quería expandir los negocios pero no visualizaban mercado para un tercer restaurante Paraxaxá en la misma ciudad. Tampoco deseaban partir para otra ciudad y separar a la familia; por ello, los socios optaron por abrir el tercer negocio con una nueva propuesta. La idea fue madurando, los socios realizaron viajes por algunas ciudades de Brasil para conocer algunos restaurantes especializados en pizzas. Surge así, en 2003, el restaurante *Papacapim*, al principio, sólo con servicio de cena (carta). En 2004, el *Papacapim* pasa a servir comida en sistema de buffet con precio único, teniendo como base las encuestas realizadas con los clientes y las visitas, por parte de los propietarios, a las instalaciones de algunos restaurantes similares con la misma propuesta de almuerzo. En 2009 abre una filial del *Papacapim* en la zona sur de Recife (con capital propio). Por fin, en 2015, el socio directivo Bruno, afirmó que hay otra propuesta de negocio, también en el área de restauración (estrategia de diversificación), para el año de 2016 y que aunque el país se encuentra en un periodo de crisis, el proceso de apertura está en marcha.

### **5.2.3.2. Perfil/Características del empresario**

El socio directivo (Bruno) tiene 37 años de edad y como formación académica reglada es Graduado en Administración, Gastronomía (no concluida) y ha realizado un Posgrado en Gestión de Operaciones. Así mismo, posee experiencia de más de 18 años en el sector de actividad de Restauración. Además, es chef de cocina reconocido y el responsable por el área de operaciones. Los otros dos socios directivos, que también toman decisiones, su madre y su hermano, son graduados en marketing y administración, respectivamente. Sus funciones se dividen de la siguiente forma: Bruno (socio directivo), divide el área de operaciones con su madre. Él se queda con la parte de elaboración de la carta (junto al chef de cocina), ventas de nuevos productos, apoyo en la cocina (pues también es chef), acompaña el control de calidad (junto a la nutricionista), manutención del restaurante, acompaña metas y traza objetivos operacionales, contratación y

negociación con proveedores, etc. La madre se encarga de la decoración y del sector de compras (proyección, organización, pedido al proveedor, control etc). Su hermano queda en el área administrativo-financiera controlando los pagos, flujos de caja, presupuestos, RH, sector de reservas etc. La división de las actividades entre los socios directivos ha ocurrido de forma natural conforme afinidades de cada uno y conforme el crecimiento del negocio se ha ido produciendo.

Una de las mayores frustraciones del socio directivo Bruno era no haber trabajado en otro negocio como trabajador por cuenta ajena (siempre ha sido autónomo – negocios propios), pero en el año de 2014 fue invitado a trabajar durante tres meses como gerente de camarotes en la Arena Pernambuco durante la Copa del Mundo. Según él, fue un curso intensivo de gestión, donde ha agregado conocimiento, experiencia y ha ampliado su red de contactos, e incluso fue invitado para otros eventos.

Para Bruno, las actividades que les toman más tiempo son aquellas referentes a la innovación, el acompañamiento de metas, diseño de objetivos, y proyección del futuro. En la actualidad y como vimos anteriormente, posee otros negocios en el ramo de restauración, pero con productos distintos (en total son 2 restaurantes Paraxaxá y 2 restaurantes Papacapim). Los directivos se dividen para estar siempre en una de las empresas en los horarios de las principales comidas (almuerzo y cena), y pasan por lo menos por dos restaurantes una vez por semana.

El socio directivo, Bruno, busca siempre actualizar sus conocimientos a través de cursos. Por ejemplo, cursos para adquirir fluidez en inglés, y de técnicas de preparación de alimentos. Además, tiene la costumbre de leer periódicos, participar de eventos y ferias gastronómicas como chef o auxiliar, dirige presentaciones en cursos de gastronomía, todo ello con la intención de saber más del sector y vivir aprendiendo el negocio.

Al hablar sobre emprendedurismo, dijo que toda la familia está formada por comerciantes, fue criado y vivió en este medio, y se imagina desde pequeño como emprendedor. Considera que para ser un emprendedor hay tener habilidades (interpersonales y de gestión), como: acceso y facilidad de comunicación (relacionarse bien con todos los empleados), transparencia (compartir informaciones), confianza y honestidad (para con todos), traer

conocimiento para los empleados (busca de oportunidad e iniciativa), innovación, ser perspicaz (percepción), facilidad para resolver problemas (proactividad), cobrar resultados, red de contacto, eficiencia y atención al día a día.

Los socios directivos que toman decisiones tienen el hábito de anotar las ideas, discutir entre ellos y después buscar conocimiento para analizar si esa idea es viable o no. No hay un plan escrito, un estudio, sólo anotación de ítems básicos para abrir un negocio (conocen muy bien el sector). Afirma que hay algunas normas y procedimientos escritos que son comunicados de forma oral y escrita a todos los empleados. Por ejemplo, cuando son contratados (manual del empleado) y cuanto al proceso de alimentación (recibimiento de la materia prima, el preparación y la distribución, relacionado con la gestión por procesos en el marco de la calidad), higiene del personal, higienización del ambiente, de los alimentos, equipamientos y utensilios (instrucciones y recomendaciones de medidas preventivas y de control). Una vez al mes hace una reunión (socios directivos) con los líderes donde son discutidos problemas, rencillas ocurridas el mes anterior, se presentan datos de resultados (cierre del mes, resultados del restaurante etc.), los líderes son escuchados ya que todos los días se reúnen con los demás empleados que están más próximos del cliente y muchas veces traen las soluciones para los directivos. Existe intercambio de ideas entre los socios-propietarios y también entre los socios-propietarios y los líderes para resolver los problemas operativos y/o estratégicos. Además, utilizan herramientas formales, redes de relaciones, *benchmarking*, consultores, y experiencias anteriores. Es decir, por una parte busca información a través de datos cuantitativos y más objetivos y, por otra, basa sus decisiones en la intuición. Sin embargo, la toma de decisiones final (más estratégica) es de la alta dirección.

Para la toma de decisiones utiliza, esencialmente, sus conocimientos técnicos y profesionales. Según comenta:

*“La universidad trae una visión más amplia de conocimiento teórico, pero el conocimiento técnico viene con el tiempo, con el convivir de la familia, con la experiencia y aprendizaje práctico, busca de informaciones sobre el mercado (encuestas, clientes, redes de contactos etc), saber escuchar.”*

El socio directivo, Bruno, monitorea todas las áreas de la empresa (análisis general) y afirma tener “ojo clínico”; es decir, va pasando por todos los sectores del restaurante y consigue visualizar todos los problemas que ocurren o los que pueden llegar a ocurrir y así intenta resolverlos de forma rápida y preventiva junto al gerente o responsable del área (por ejemplo, ofrece instrucciones y orienta las personas en la cocina cuando observa que la comida no está saliendo conforme al patrón).

Tiene la costumbre de delegar algunas actividades en otras personas pero esencialmente decisiones más operativas, y estos también tienen acceso (limitado) a los resultados de la organización (a través de los datos generados por el sistema integrado *QlinkView*). El proceso de delegación/descentralización de decisiones es progresivo y basado en experiencia y conocimiento previo. Sin embargo, recientemente la empresa ha contratado una consultoría externa para realizar una prospección de futuro de los próximos 10 años, donde participan los directivos y los líderes, con el objetivo de tornar las informaciones estratégicas disponibles para todo el equipo.

### **5.2.3.3. Entorno y proceso de formación de la estrategia**

La empresa Papacapim actúa en un entorno muy competitivo y se ve obligado a elaborar productos y/o servicios y adoptar procesos cada vez más complejos debido a la necesidad de hacer frente a las exigencias del mercado, principalmente del cliente y de los organismos de fiscalización. Hay sistema de recolecta de información junto a los clientes a través de encuesta de evaluación/satisfacción (ejemplo: datos del cliente, estructura, servicio, productos) que el cliente puede entregar al final del servicio junto con la cuenta solicitada. Además, hay muchos clientes que siempre frecuentan la empresa (más en la zona norte de la ciudad) y ya conocen a los directivos y a algunos empleados y, a través de esta relación de confianza, siempre ofrecen *feedback* sobre la organización.

Según Bruno, la organización nunca ha realizado un análisis del mercado formal (con ayuda consultores) y si por “*feeling*” (intuición, análisis previo basado en la experiencia). Por ejemplo, en cuanto al proceso de evaluación de la localización, nos dijo que siempre empezaron el negocio en la

zona norte de la ciudad ya que tiene un público más participativo, crítico, fiel y frecuente; después abrían una filial del negocio en la zona sur de la ciudad, donde los clientes circulan más, son extranjeros, se quejan menos y consumen más. Es decir, primero buscan información y conocimiento, observan si tienen mercado, a que público se quieren dirigir, la capacidad de demanda, número de empleados que van a necesitar, visualizan a otras empresas y observan cómo funcionan, analizan variables no controlables, analizan los costes y la rentabilidad, hacen todo el formato del negocio y luego actúan. Pero todo ello de modo bastante informal, flexible. Tal y como él expone:

*“El más importante es que la empresa continúe con afluencia de clientes”.*

Además, los medios de comunicación ayudan (publicidad) y su imagen como “chef” también.

Para el proceso estratégico de toma de decisiones en la empresa, los socios directivos utilizan, por una parte datos objetivos que someten a análisis (sistema integrado de gestión - QlinkView<sup>124</sup>, encuestas, indicadores de desempeño, informes, varios tipos gráficos, análisis de tendencias y comparativos, hoja de registro de datos, tablas, listas, hojas de cálculo, estudio previo del sector<sup>125</sup>, *benchmarking*) a través de un proceso deliberado y, por otra, pero en menor medida, la intuición (basada, esencialmente, en la experiencia previa, redes de contactos, conocimiento del mercado y del sector) a través de un proceso de naturaleza más emergente. Es decir, a la hora de tomar decisiones estratégicas utilizan sus experiencias pasadas, redes de

---

<sup>124</sup> El sistema QlinkView es una herramienta de BI (Business intelligence; *Sistema de apoyo a las decisiones*) implantado para permitir la visión y generación de informaciones integradas (ejemplo, sistema de control *MisterChef* de stock, ventas y financiero, hojas de cálculo Excel), confiables, rápidas, actualizadas, compartidas con los empleados claves (influyentes), permitir el acceso a base de datos del desempeño corporativo general y de sus partes individuales en tiempo real, y tomar decisiones gerenciales guiados por un análisis de indicadores de desempeño, *dashboards* (paneles con grado de cumplimiento de metas parecido como semáforo/medido de gasolina – verde, amarillo y rojo, ejemplo: monitoreo del personal, detalles del coste de ventas de la cocina/bebidas, análisis de la carta), informes, gráficos, listas, análisis comparativo, simulación de escenarios. Además para que la organización pudiera dividir las responsabilidades con el equipo, estableciendo metas y premiaciones de acuerdo con el resultado obtenido. Aborda diversos temas (como ejemplo: stock, control de compras, personal) y metas (como ejemplo: ventas, producción, costes de los productos vendidos). Objetiva la mejora continua en la empresa.

<sup>125</sup> El entrevistado nos dijo que la organización nunca han realizado un análisis formal de la competencia (a través de consultoría), sin embargo fue comunicado que uno de los directivos (F) hace parte de una organización (ABRASEL), como informado anteriormente, que actúa en el sector de restauración y así consigue informaciones privilegiadas y además frecuentemente hace visitas en otras empresas. Es decir, utilizan *Benchmarking* como herramienta para mejorar su negocio.

contactos, conocimiento del sector y un análisis exhaustivo del entorno (por ejemplo, a través de indicadores).

Así pues, entre las características personales que le ayudan a tomar decisiones estratégicas están la experiencia previa, el conocimiento del sector, el capacidad de análisis y síntesis, ser flexible, y capacidad de recopilar información válida e importante, lo cual añade información a la descripción del perfil del empresario facilitada en el apartado anterior.

La organización no suele utilizar un plan escrito y detallado (largo plazo), para orientar sus actividades. Sin embargo, como vimos anteriormente, iniciaron la planificación estratégica (proyección) para los próximos 10 años junto a una empresa de consultoría y con la participación de los líderes. El *Papacapim* posee una visión clara, formalizada y compartida de lo que quiere llegar a ser (según el manual del empleado):

*“ser reconocidos como un grupo competente, sirviendo de referencia en nuestra área de actuación, buscando la mejora continua, garantizando la preferencia y el retorno de los clientes.”*

La misión es (según el manual del empleado):

*“proporcionar a nuestros clientes momentos agradables durante las comidas sirviendo alimentos seguros y saludables.”*

Los valores son (según el manual del empleado):

*“dinamismo; integridad y honestidad; calidad y armonía en el ambiente de trabajo; y centrarse en los resultados”.*

Es decir, tiene visión, misión y valores explícitos y la mayoría de las estrategias son operacionales y de medio plazo, ya que el ambiente es muy cambiante. Hay objetivos (generales, de mejora, innovadores y operativos) que son presentados, comunicados y esclarecidos formalmente a través de reuniones con los líderes y de estos para los demás empleados. Algunos objetivos, por ejemplo, se logran con metas e indicadores que son monitoreados y acompañados diariamente a través de la plataforma *QlinkView* donde todos los líderes tienen acceso (limitado a sus sectores) a las informaciones generadas.

De acuerdo con el socio directivo, Bruno, la estrategia se forma a través de un proceso que integra el análisis formal de datos y la intuición; sin embargo

los datos objetivos tienen un mayor peso para la tomar decisiones. Es definida gradualmente a través de la contribución y participación (opinión e ideas) de todos los líderes y empleados (hay reunión diaria) y entre los líderes y directivos (hay reunión mensual). No obstante, como anteriormente se señaló, los líderes tienen autonomía para tomar decisiones más operacionales y acceso a los resultados de la organización (visión del sistema *QlinkView* por Tablet, móvil o notebook), de forma que pueden implementar nuevas instrucciones o correcciones en el trabajo (los cambios operativos son inmediatos). Sin embargo, la toma de decisión final (más estratégica) es de la alta dirección.

Tal y como dijo él:

*“Hoy para que la empresa funcione no son necesarios los dueños”.*

Por ejemplo, si la meta relacionada con el control del gasto del *buffet* del mes actual está lejos de ser alcanzada y el mes está cerca de terminar (visualizado a través panel de indicación – *dashboards* - verde, rojo o amarillo), uno de los procedimientos (ya establecidos anteriormente entre los directivos y líderes) es utilizar carnes más baratas, controlar el plato, y hacer recetas con una mayor marcación (margen de beneficio más alto). Es decir, cambia la carta del *buffet* para poder conseguir la meta del mes pero sin perder la calidad del producto. Además, por ejemplo, si en la cocina se ha producido mucha comida y hubo restos, es la nutricionista quién toma la decisión de guardar y aprovechar el alimento o no para el otro día ya que hace todo el control de temperatura, horario, exposición, entre otros, que son adecuados a las normas y procedimientos técnicos de calidad y seguridad de alimentos (medidas preventivas y de control son realizadas para que no ocurran pérdidas en la calidad del alimento).

#### **5.2.3.4. Gestión de la calidad en el Papacapim**

Para el socio directivo la gestión de calidad es utilizada en varios procesos de la organización, principalmente en el área de producción, gestión de personas, gestión de la información y servicios. Además, hay formación y participación de todos los empleados para el cumplimiento de normas y procedimientos (incluso uso de EPI – equipamiento de protección individual).

La organización también cumple con todas las exigencias de los órganos de fiscalización (ANVISA y otros) con relación, por ejemplo, a la estructura, manual de buenas prácticas de fabricación/ APPCC (sistema de análisis de peligro y puntos críticos de control), cadena de proceso (el pedido y recepción de la materia-prima, higiene y limpieza, almacenaje...hasta su distribución). Mejoras continuas son realizadas por medio de pequeños cambios en los productos, servicios, procesos, personal y estructura del restaurante (por ejemplo, los clientes se quejaban de calor y así fue decidido mantener un área libre y otra con aire).

La nutricionista es la responsable técnica de la calidad y hace el monitoreo de los productos y supervisión de los procesos en el área de producción (control de calidad y seguridad alimentaria, control de comida, escalas de higienización, acompaña las áreas de los colaboradores, uso de equipamientos de protección individual), además hace auditorias y entrenamiento. Por otra parte, el supervisor del salón es el responsable de la calidad del servicio. El gerente general acompaña y hace la supervisión de todos empleados y sus áreas, y el socio directivo, Bruno, también acompaña y controla todos los resultados relacionados a la gestión de calidad del restaurante. Sin embargo, aunque se siguen diferentes normas (seguridad alimentaria, se gestionan procesos formales) estamos hablando de calidad del producto y del servicio, pero no de un sistema de gestión de calidad formalmente certificado como podría ser la norma ISO 9001.

De acuerdo con el socio directivo, para llevar a cabo la gestión de calidad a través de la mejora continua, motivada a través de una estrategia de diferenciación y mejoría interna, la organización tuvo que cambiar su forma de actuar (incidencia de los factores “blandos”), principalmente en la toma de decisión a través de la delegación de actividades, mayor participación de los empleados (por ejemplo, oír el empleado sobre la mejor forma de ejecutar una actividad), formación interna continua (ejemplo, hay personas que están siendo entrenadas para sustituir otras), sistema de recompensas (reconociendo metas alcanzadas), y gestión de procesos (estandarización de algunas actividades). Así mismo, la consciencia por parte de los directivos para la mejora continua, hizo que la toma de decisión estuviera basada, no sólo en la intuición que predominaba anteriormente, sino también en datos objetivos y cuantitativos

(por ejemplo, indicadores) lo que contribuyó a incrementar la racionalidad de los procesos. Todo el trabajo fue realizado con la ayuda de la nutricionista, psicóloga e otros líderes internos. Además, cuanto al uso del sistema *QlinkView*, que fue obtenido para hacer frente a los cambios de mejora, hubo consultoría externa y formación de los directivos y líderes claves. Por ejemplo, como vimos anteriormente, la nutricionista (contractada desde 2004), es la responsable técnica de la calidad del producto, tiene acceso a los resultados de la organización disponibles en el sistema *QlinkView*, hace la auditoria para acompañar y controlar toda el área de producción y *buffet* a través de *check list*, monitorea entre otros la temperatura de los alimentos utilizando hojas de verificación (no conformidades observadas y formalmente registradas y documentadas) y, cuando hay cualquier problema en el proceso, tiene autonomía para tomar las decisiones y corregir las no conformidades (por ejemplo, si el producto es seguro o no, si puede ser aprovechado); también realiza entrenamientos periódicos (semanales – 4h). Todos los alimentos del *buffet* son analizados 2 veces al día (100 a 150g de cada) y cada muestra es guardada por 12h, para el control de quejas de seguridad alimentaria (por ejemplo, caso de que ocurra algo con algún cliente, el procedimiento es enviar las muestras para que el laboratorio evalúe, el cliente es informado y recibe una copia del resultado).

El Papacapim también utiliza otras herramientas de gestión de calidad para la mejora continua de los productos y procesos internos. Así, por ejemplo, se hace uso de herramientas como las auditorias, los informes, análisis estadísticos, *dashboards*, indicadores, listas de verificación/ hojas de recogida de datos o frecuencia (ejemplo, control de garantía del producto donde se observa todo el registro histórico; control del *buffet* donde se monitorea la porción, la temperatura, tiempo de exposición, aseguramiento del alimento y hace el procedimiento de guarda o aprovechamiento cuando hay excedentes; control del agua y de plagas), hoja técnica del producto (utilizado apenas en el sistema de carta, basado en el coste del producto: en la receta utiliza tantos ítems, cantidad por porción, modo de preparación, precio etc.), grafico de dispersión, diagrama de Pareto, *benchmarking*, estudio del *layout* físico para racionalizar los procesos y el tiempo (cocina, área de producción y recibimiento del material toda estructurada y dividida por sectores), ERP (a través do

*QlinkView*, *Misterchef*<sup>126</sup> e otros), manual de buenas prácticas de higiene y manipulación de alimentos y bebidas (norma RDC 216 de 15/09/2004 ANVISA obligatoria en el sector, que fue adaptada para la empresa por la nutricionista y ofrecida instrucciones/entrenamiento a todos los colaboradores), metodología 5s, control de stocks a través del método PEPS (el primero a entrar es el primero a salir), y el *QlinkView* (Business Intelligence).

Según Bruno, socio directivo, el uso de herramientas de gestión han tornado los procesos internos en más racionales, pero algunos de los procedimientos fueron formalizados y adaptados a la empresa para mantener la flexibilidad, y de forma natural hubo una mayor participación de los empleados individualmente (mejora de actitudes) y después en el equipo, por ejemplo. Es decir, el mayor uso de herramientas de calidad ha ayudado tanto los procesos operativos como en los estratégicos. Así, considera que la toma de decisiones estratégica ha mejorado debido al uso de herramientas. En este sentido ha manifestado que:

*“Las herramientas, con base en datos cuantitativos, ayudan a tomar decisiones más racionales, rápidas, válidas, con menor riesgo de fallos y de forma eficiente debido a un mayor número de datos transformados en información”.*

El socio directivo informó que algún tiempo atrás había pensado en utilizar el sistema ISO 9001, pero sería quizás para mejorar aún más la imagen de la organización. Igualmente, afirma que si se optase por implementar esta herramienta:

*“Con certeza no habría que hacer muchos cambios en la organización”.*

También señaló que utilizaba hojas de datos del producto detallado pero los empleados no la aplicaban (en el sistema de *buffet*), así hacia la estandarización solo de las porciones de platos (de la carta) más nobles (por ejemplo, el filé 180g) y los demás productos (ejemplo, hojas, arroces) estaban basados en los costes de los platos. Sin embargo, alegó que el equipo fue entrenado por el chef con participación de la nutricionista (para que no hubiera

---

<sup>126</sup> Es un sistema de control de stock, compras (registro), ventas, composición del producto (ejemplo, coste de preparación: cantidad de productos utilizados para hacer un sándwich – 1 pan, 50g queso, 50 g de jamón), registro de proveedores, registro de empleados, cuentas a pagar y recibir, movimientos financieros que proporciona informes, gráficos gerenciales, integración y consolidación de datos entre empresas (matriz y filial), control de histórico de consumo, control de caja, mesas, buffet, pedidos, promociones, marketing (publicidad directa, email sin coste), impresión y/o visualización de monitores en los puntos de producción.

desperdicios, el proceso de montaje del plato fuera rápido y el tiempo para la entrega del producto no fuera mayor que 25 min).

En definitiva, el socio directivo reconoce que con el uso de herramientas más formalizadas, la empresa tuvo muchos beneficios a corto y medio plazo, como por ejemplo: mejora en la toma de decisiones; mayor delegación de actividades; reducción de costes y desperdicios (procesos más racionales); mejora en la estructura y rutinas (sistemática de trabajo); empleados más capacitados, participativos y satisfechos; responsabilidad de los resultados compartida; intercambio y transparencia de información; aumento de la remuneración de los empleados, mayor control de stock y costes; mejora del tiempo para alcanzar las metas; anticipación de riesgos; reducción del *turnover* (rotación del personal), rapidez y flexibilidad en la oferta y análisis de datos; mayor productividad; y mejora continua del desempeño.

#### 5.2.3.5. Análisis de las proposiciones planteadas

Debemos estudiar ahora el caso a la luz de las proposiciones planteadas, para poder analizar el grado de ajuste de lo observado en el caso a las mismas y contestar de nuevo a las preguntas de investigación.

Proposición	Enunciado
1	La adopción de un enfoque de gestión de calidad total en la empresa, principalmente a través de los principios, cultura y visión compartida que éste plantea (factores “blandos”), facilita la adopción de un proceso integrador de formación de la estrategia que combina racionalidad y emergencia
2	La combinación de un enfoque en gestión de calidad total con la adopción de un proceso estratégico integrador facilitará la flexibilidad de la empresa, una mayor participación y el aprendizaje continuo

Respecto a la proposición 1 y 2, verificamos que el caso Papacapim es un ejemplo claro de cultura, valores y visión comprendida y compartida (explícita) por toda la empresa y con el alto compromiso de los socios directivos en el progreso y mantenimiento de las iniciativas de gestión de calidad. Conforme el manual del empleado del Papacapim, la visión es:

*“ser reconocidos como un grupo competente, sirviendo de referencia en nuestra área de actuación, buscando la mejora continua, garantizando la preferencia y el retorno de los clientes.”*

Esa integración de la calidad a la estrategia de la empresa, analizando el entorno (interno y externo) en busca de nuevas oportunidades (a través de la experiencia, red de contactos y alto conocimiento de los directivos), ha aumentado el grado de racionalidad (proceso basado en la utilización y el análisis de herramientas y técnicas de calidad), pero apenas algunos procesos fueron formalizados (normas y procedimientos escritos, adecuados a las necesidades de la empresa). Se observa también que se ha fomentado una mayor participación a través de una mayor delegación (mayor entre los líderes y menor en actividades con procedimientos más rígidos debido al alto grado de formalización y cumplimiento de exigencias), política de RH (sistema de incentivos y sugerencias), receptividad de ideas e intercambio de informaciones que pueden alterar, cuando sea necesario, algún objetivo establecido (su mayoría a nivel operativo), lo que resulta en una mayor implicación y se obtiene una mayor flexibilidad para responder rápidamente a las exigencias del entorno.

Además, el socio directivo ha reconocido que el uso de herramientas y técnicas de calidad (adaptadas a la empresa) ha tornado los procesos más racionales, aunque apenas algunos están formalizados, de forma que se pueda mantener una mayor flexibilidad (auditorias internas, problemas formalmente registrados y documentados, y, cuando necesario, tiene autonomía para tomar las decisiones y corregir las no conformidades). En definitiva, hay un claro dominio de la racionalidad (planes y objetivos claros) y eso se ve reforzado por el hecho de que la empresa tiene tres socios directivos que toman y comparten las decisiones. Según el socio directivo:

*“Las herramientas, con base en datos cuantitativos, ayudan a tomar decisiones más racionales, rápidas, válidas, con menor riesgo de fallas y de forma eficiente debido a un mayor número de datos transformados en información”.*

Respecto a la influencia que el enfoque integrador tiene sobre el aprendizaje, es muy claro ya que se observa una mayor transferencia de información y conocimiento, consecuencia de una amplia red de contactos, mayor delegación y por tanto participación, aunque limitada al nivel de delegación, de los empleados en las decisiones; se observa también un entrenamiento constante, lo cual genera capacidad de toma de decisiones y un mayor nivel de aprendizaje organizacional. Podemos decir, por tanto, que los

factores blandos facilitan un proceso integrador de la estrategia y la combinación de ambos facilita la flexibilidad, la participación y el aprendizaje.

Proposición	Enunciado
3	Las Pymes prestan mayor atención a los factores “blandos” en los primeros estadios de aplicación de la gestión de calidad utilizando herramientas y técnicas más simples, y conforme aumenta su nivel de madurez van incorporando herramientas más sofisticadas en la aplicación de una filosofía de gestión de calidad
4	La mayor madurez en gestión de la calidad conduce a la utilización de un mayor número de herramientas y técnicas y de carácter más estratégico, que conducirá a mejores resultados en términos de calidad
5	La aplicación de herramientas de gestión de calidad en la Pyme conlleva el incremento de formación y preparación de sus directivos y trabajadores. De esta forma, cuanto más madura es la Pyme en gestión de la calidad más formados y preparados estarán sus directivos y trabajadores en el uso de técnicas y herramientas de calidad

Respecto a la proposición 3, se puede decir que el caso Papacapim es un ejemplo claro de Pyme que en sus primeros estadios de aplicación de la gestión de la calidad prestan una mayor atención a los factores blandos, y se limitan a utilizar herramientas y técnicas más simples alcanzando, en el caso, significativos progresos cuanto a la mejora continua de la calidad. Sin embargo, conforme aumenta su nivel de madurez van incorporando herramientas más estratégicas. Con eso, verificamos que la empresa ha alcanzado un estadio 4 de madurez de gestión de calidad según la propuesta de Dale *et al.* (2007) lo que la define como “mejorador”.

Respecto a la proposición 4, ésta nos relaciona la madurez en la gestión de la calidad, el uso de herramientas de calidad y los resultados en términos de calidad. Así, verificamos que la empresa utiliza herramientas de carácter más estratégico como la de gestión integrada llamada *QlinkView* (adaptada por medio de consultores a las necesidades de la empresa) que le ha permitido visualizar informaciones (integradas) relevantes y actualizadas (en tiempo real) y compartirlas con los empleados (mayor descentralización), de manera que se puedan tomar decisiones más racionales con base en indicadores, medición de desempeño, (visualizados a través de paineles con grado de cumplimiento de metas) y otras herramientas disponibles (hoja de cálculo, grafico de Pareto, informes, simulación de escenarios). Esta herramienta de mejora estratégica ha permitido a la organización dividir las responsabilidades con el equipo (estableciendo metas y premios de acuerdo con el resultado obtenido)

proporcionado una mayor participación y compromiso con la mejora continua. Además, se ha verificado que, por ejemplo, si una meta mensual está lejos de ser alcanzada, los socios directivos toman la decisión, juntamente con el equipo, y cambian las acciones establecidas previamente para lograr el éxito. Además, utiliza la herramienta de gestión estratégica de *benchmarking*, donde identifica fuentes de informaciones (red de contactos, eventos, acceso a la experiencia de empresas del sector) de forma que se puedan desarrollar acciones de mejora de la calidad, alcanzar mejores resultados de forma continua y sistemática (productos, servicios y procesos) y obtener ventaja competitiva. El propietario reconoce que un mayor uso de herramientas y técnicas de calidad han favorecido beneficios a corto y medio plazo, como la mejora de la toma de decisiones, reducción de costes y desperdicios, mejora de las rutinas, empleados más satisfechos, intercambio de ideas y transparencia de información, mejora del tiempo para alcanzar las metas, reducción del *turnover*, y flexibilidad en el análisis de datos.

Respecto a la proposición 5, se puede decir que los socios directivos están implicados con la calidad de forma que han proporcionado los medios necesarios para promover y mantener la mejora continua en la empresa a través de la formación constante de ellos mismos y de sus empleados. Se observa que los argumentos de la proposición se ajustan parcialmente al caso, ya que una mayor utilización de herramientas y técnicas de calidad lleva al aumento de formación y preparación de sus directivos y empleados. La empresa hace inversiones constantes en capacitación y educación de forma que los empleados puedan adquirir el conocimiento necesario y estén preparados para aplicar normas y procedimientos (sólo algunos formalizados, con reglas escritas que son adaptados a la empresa y están relacionados con las exigencias de la legislación) de forma eficiente. Eso hace con que los empleados, si es el caso, asuman una mayor responsabilidad en cuanto a sus actividades y tengan conciencia de que sus acciones pueden afectar a la calidad de los productos, servicios, procesos y, hasta la imagen de la empresa. Hay actividades para las que no es necesario poseer un nivel mayor de formación (reglas y procedimientos más formalizados en el área de manipulación de alimentos), pero necesitan de entrenamiento constante ofrecido por la empresa en ocasiones a través de sus propios líderes (con el

tiempo, forma parte de la rutina). Por su parte, hay otras actividades que son más flexibles y pueden ser adaptadas a las situaciones diarias (líderes). La capacitación constante lleva a un aprendizaje continuo y reduce los fallos.

En este caso, el socio directivo no tiene una formación específica sobre herramientas y técnicas de calidad, sino bien más general, y una amplia experiencia en intercambio de información constante (red de contactos, *benchmarking*), pero sí utiliza empleados que tienen formación técnica en algunas herramientas de calidad para implementarlas correctamente, hacer los entrenamientos y el control y acompañamiento diario y, si es necesario, tiene la autonomía para realizar de forma inmediata las medidas correctivas necesarias.

Es decir, hay un continuo sistema de control y revisión, con constante *feedback* para corregir las desviaciones en relación a los patrones establecidos. Además, la empresa cuenta con consultoría externa en lo que se refiere a la implantación de herramientas, en el caso, más estratégicas como el *Qlinkview*, donde tanto los socios como los líderes han sido entrenados. Definitivamente, en este caso no sólo la formación técnica sino también la larga experiencia práctica del propietario, la ayuda de empleados con formación técnica en calidad (compartir informaciones) y la contratación de consultores externos han ayudado a la empresa a avanzar en las etapas de madurez en gestión de calidad.

Proposición	Enunciado
6	Cuanto mayor es la madurez en la utilización de un modelo de excelencia, más complejas, estratégicas y sofisticadas son las herramientas y técnicas de calidad aplicadas en la organización
7	La utilización de herramientas y técnicas más sofisticadas de calidad, incluso los modelos de excelencia, convierte los procesos de formación de la estrategia en más racionales, más participativos y con cierto grado de formalización. Los procesos de formación de la estrategia serán más integradores

Respecto al último bloque de proposiciones, podemos afirmar que la proposición 6 y 7 no se aplican al caso estudiado ya que no se utiliza un modelo de excelencia de calidad, tampoco herramientas y técnicas más complejas y sofisticadas.

Todos los resultados del análisis del caso de Papacapim pueden sintetizarse en la siguiente tabla (ver tabla 18). Los símbolos “más” (+) indican la relación positiva entre las dos dimensiones analizadas, y cuando la relación es negativa se utiliza el signo (-). Si la relación es muy intensa se utilizan dos signos positivos (++).

**Tabla 18:** Síntesis de los principales resultados para el caso del restaurante Papacapim

Elementos analizados	Proceso estratégico			Herramientas de calidad			Resultados			
	Formalización	Racionalidad	Implicación/ Participación	Sencillas	Estratégicas	Sofisticadas/ Avanzadas	Efectividad	Flexibilidad	Desempeño organizativo	Aprendizaje/ Transferencia K
<b>Gestión de la calidad</b>										
Factores duros (uso de herramientas y técnicas)	+	++	++	++	+		+		+	
Factores blandos (cultura, valores, visión común)		+	++				+	++	+	++
Madurez en GC	-	++	++	++	+		+	+	++	+
<b>Perfil del emprendedor</b>										
<b>Características personales</b>										
Género, edad		+	++					+		
Nivel de estudios/formación	-	++	++	++	+	-	++		++	
Experiencia profesional previa		+	++	++		-	++		++	
<b>Características de la personalidad</b>										
Capacidad de aprendizaje			++							+
Estilo de liderazgo			++				+		+	
Iniciativa		+	+				+		+	
Visión de futuro		+	++		+		+		+	
Capacidad de comunicación		+	++		+			+		
Capacidad compartir información			++					+		+
Busca de oportunidad/información		+	+	+	+		+	+	+	
Confianza			++						+	
Control de resultados (necesidad de control)			+				++		++	
Percepción			+					+		
Inovación			++	+	+			+	+	++
Proactividad			+				+	++	++	

**Fuente:** Elaboración propia

Cuestión de investigación	Enunciado
C1	¿Cómo influyen las características personales (de capital humano) del emprendedor (en concreto, el género y la edad, su nivel de estudios, formación y experiencia profesional previa) sobre el modo de implantar la gestión de la calidad en la empresa, el grado de sofisticación de las técnicas de calidad utilizadas, y el proceso de formación de la estrategia que estas herramientas y técnicas soportan y con el que interaccionan?
C2	¿Cómo influyen las características de la personalidad del emprendedor (su capacidad de aprendizaje, su estilo de liderazgo...) en el modo de implantar la gestión de la calidad en la empresa, el grado de sofisticación de las técnicas de calidad utilizadas, y el proceso de formación de la estrategia que estas herramientas y técnicas soportan y con el que interaccionan?
C3	¿Cómo y por qué la formación técnica y el mayor nivel de estudios reglados del emprendedor afecta a la madurez en gestión de calidad y al tipo de proceso estratégico que se adopte?

Respecto a las cuestiones de investigación, conforme a lo señalado en el cuadro anterior, la C1 hacía referencia a cómo las características personales del emprendedor (relacionadas con el capital humano: género, edad, nivel de estudio o experiencia previa) afectaba a la gestión de la calidad en la empresa, a las técnicas utilizadas o al proceso de formación de la estrategia.

Así, en el caso Papacapim se observa que el socio directivo es joven, tiene una larga formación y experiencia previa, nivel superior y técnico, y un amplio conocimiento del mercado. Estas características hacen del socio directivo un ser capacitado, lo cual en un primer momento puede ayudar a querer buscar oportunidades de mejora (participación en eventos y ferias) y, así, introducir iniciativas de calidad. Así mismo, a medida que transcurre el tiempo, con una mayor experiencia en el mercado, estos elementos también pueden generar un cierto grado de racionalidad para llevar a cabo el análisis del entorno (conocimiento de herramientas de gestión, redes de relaciones, *benchmarking* etc.). Por ser joven y con un alto nivel de energía, posee un mayor acceso y facilidad de comunicación con sus empleados, adquiere y comparte experiencias, está comprometido con la empresa (quiere buscar nuevas formas de agregar valor al negocio), posee y gestiona una mayor red de contactos y fomenta la participación. Además, por su amplia experiencia (*know how*), tiene seguridad en la toma de decisiones, y contribuye a que estas proporcionen una mejora en el desempeño de la empresa, optimizando sus resultados de forma continua.

Respecto al nivel de estudios (los demás socios también lo poseen), el análisis revela que es una variable importante que permite a los socios directivos una mayor capacidad para procesar informaciones y tomar decisiones en conjunto y de forma acertada. Se observa que la toma de decisiones también es realizada por tres socios, lo que contradice la literatura sobre las Pymes (en la que sólo suele haber una persona que toma decisiones). En este sentido, su formación influye en el proceso estratégico (deliberado y emergente) y en el tipo de herramienta de gestión de calidad utilizada. El nivel de estudios del socio directivo (Graduado en administración y Posgrado en gestión de operaciones) le ha ayudado a la hora de realizar el análisis más racional previo a la toma de decisiones (mayor planificación), resolviendo los problemas más rápidamente e incorporando innovaciones, pero permitiendo y estimulando la participación de todos los empleados (formación continua, delegación y sistemas de incentivos). Este conocimiento también le ha permitido buscar y utilizar un mayor número de técnicas y herramientas de gestión de calidad, en su mayoría más sencillas (el socio directivo afirma tener conocimiento de herramientas y técnicas más sofisticadas y avanzadas pero no las ha utilizado por no creer que fuesen necesarias en ese momento), pero que les ayudan a la hora de tomar decisiones de forma más racional.

Respecto a la C2, se analizaban los mismos aspectos pero respecto a las características de la personalidad del emprendedor. En este caso destacan muchas características como la capacidad de comunicación y de compartir información, la busca de oportunidades e información, la iniciativa, la proactividad, la confianza para con los demás, la innovación, la percepción, el estilo de gestión (en este caso más participativo), la capacidad de delegación, la capacidad de instituir una visión a largo plazo, el control de resultados (necesidad de control), y la eficiencia. Todas ellas han contribuido a mejorar el grado de implicación y participación de los empleados (individualmente y en equipo), lo cual, en este caso, se ha reflejado en un mayor desempeño organizacional y mejores resultados. La capacidad de comunicación (interna y externa), la búsqueda de oportunidades e información, su iniciativa, su eficiencia y su visión a largo plazo le ha ayudado a mantener un cierto grado de racionalidad en sus decisiones (en el caso, con el uso de herramientas de gestión de calidad), con permanente orientación estratégica (en el caso, la

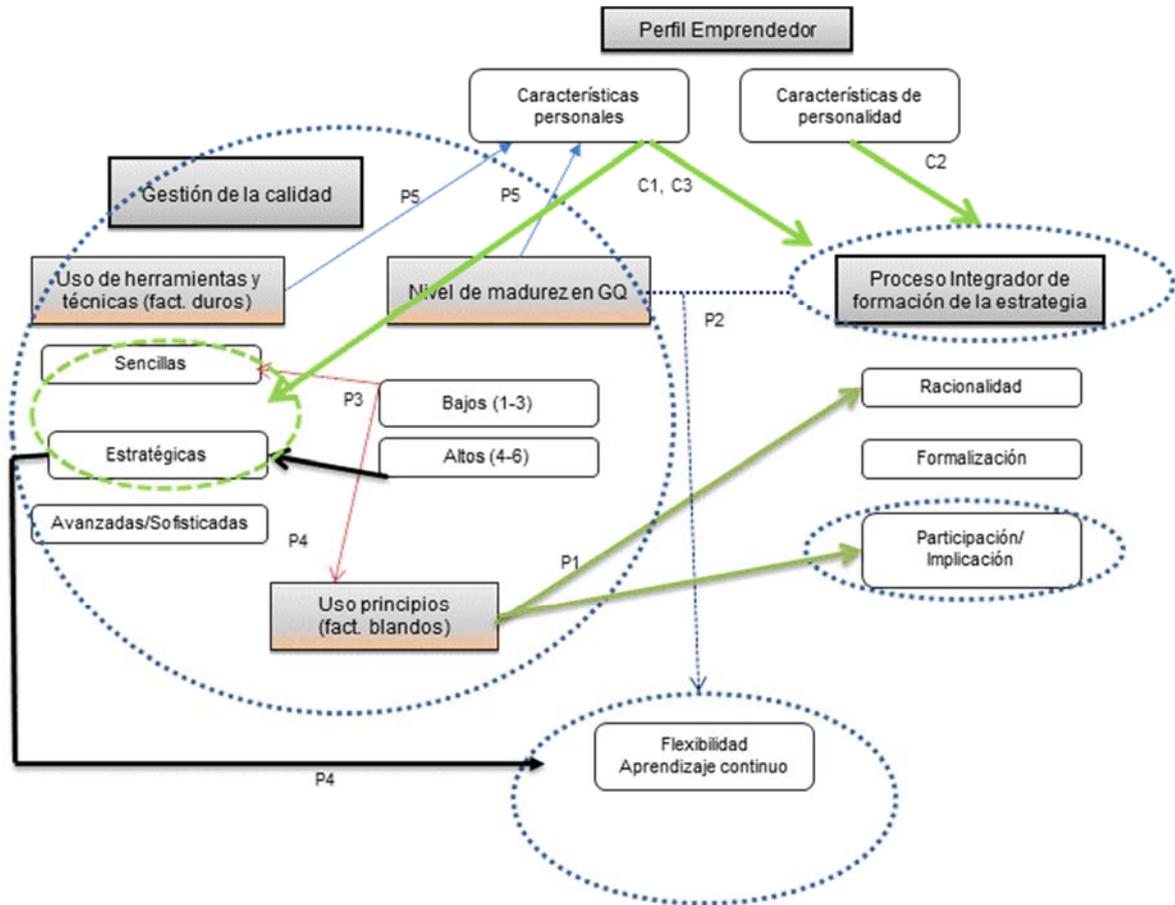
empresa está inmersa en un proceso estratégico de futuro para los próximos 10 años). Su estilo de gestión participativa, su visión compartida, la confianza, la capacidad de delegación, han contribuido también al incremento de la flexibilidad, al dejar que los líderes tengan acceso a los resultados de la organización, pero con cierto control (control compartido), y al permitir que todos los empleados contribuyan con sus opiniones de forma que los cursos de acción puedan ser reformulados. Además, la búsqueda de oportunidades e información y la innovación, también lo ha llevado a adoptar herramientas de gestión de calidad para mejorar sus procesos internos y obtener mejores resultados.

Por último, la C3 se concentraba rigurosamente en el análisis de la influencia de la formación técnica sobre la madurez en la gestión de la calidad y el tipo de proceso estratégico adoptado. En el caso del Papacapim, los conocimientos y formación técnica del socio directivo han llevado a que la empresa buscara cada vez más la mejora continua por medio de pequeños cambios (delegación de actividades, mayor participación y responsabilidad compartida sobre los resultados, formación interna continua, sistema de recompensas y estandarización de algunas actividades) y utilizara más herramientas de calidad (por ejemplo, benchmarking, diagrama de Pareto), adaptadas y de acuerdo con sus necesidades, para tomar decisiones de forma más racional. En el caso, sus conocimientos técnicos no fueron suficientes para implantar herramientas más sofisticadas de gestión de calidad (tampoco de los demás directivos del Papacapim), siendo necesaria la contratación de consultoría especializada en herramientas más estratégicas (en el caso, el uso de indicadores a través del *QlinkView*). Por otro lado, es también su formación específica en temas de gestión (administración y operaciones), la que ha facilitado la adopción de un proceso integrador, y también ha fomentado una amplia red de contactos y capacidad de análisis y síntesis. Así, la toma de decisión es basada en datos más objetivos y, en menor medida, en la intuición.

De manera gráfica, la siguiente figura muestra las relaciones observadas en el caso de Papacapim (ver figura 8). Respecto al modelo teórico inicial que fue mostrado en el capítulo 3, vemos que desaparecen las proposiciones 6 y 7, y que la madurez en calidad puede llevar al uso de herramientas estratégicas

pero no necesariamente sofisticadas (como el Modelo de Excelencia, por ejemplo)

**Figura 8:** Modelo de relaciones inducido a partir del caso Papacapim



**Fuente:** Elaboración propia

## 5.2.4. Caso D: Restaurante Quina do Futuro

### 5.2.4.1. Descripción del contexto

Quina do Futuro es un restaurante familiar de pequeño tamaño, fundado en 1986, que compite en el sector de servicios de restauración gastronómica. Localizado en Brasil, tiene como centro de actuación la ciudad de Recife municipio de Pernambuco, en la zona norte. Dicho restaurante ofrece servicio de carta y está especializado en comida Japonesa. Además, como servicio adicional ofrece la opción de reservas realizadas por medio de teléfono o email, además proporciona *Wifi* y maniobrista gratuitos. La empresa no posee filial y

tiene un único propietario y está compuesta por 34 empleados. También ofrece otros servicios que son realizados por medio de terceros y/o consultoría como el control de insumos, la nutricionista, jurídico, marketing y contabilidad.

Respecto a su estructura, la empresa tiene organigrama pero no está a la vista y tampoco se nos proporcionó. Sin embargo, el propietario-directivo afirmó que todos los empleados saben a quién deben reportar (ello implica que existe una cadena de mando definida para la toma de decisión). Además, el restaurante atiende a un público de clase media y alta.

Con relación a los empleados, las nuevas contrataciones son realizadas cuando es necesario y normalmente el nivel de formación exigido es bajo. Así mismo, todos los nuevos contratados reciben las reglas de funcionamiento y las actividades que deben desarrollar (ambas explícitas; pero las actividades no son descriptivas) y firman su recibimiento. Además, son formados por sus líderes directos y por la nutricionista con supervisión del gerente general. Cuando Futuro implantó un sistema de recompensas individual (basado en la evaluación del desempeño de las ventas) y en equipo (por ejemplo, si logran la meta mensual de reducción de un 10% en los desperdicios y costes de alimentos y bebidas todos ganan bonificación) con base económica. Además, todos los empleados que están cerca del cliente fueron formados para conocer la carta, y los cocineros y *sushimens* experimentan la comida. Por ejemplo, los *sushimens* lo hacen para conocer el sabor de forma que puedan ayudar, entender y ofrecer lo que le gusta al cliente. Tal y como explica el propietario-directivo:

*“Es una forma de incentivar a los empleados a tener seguridad en su atención al cliente”.*

Del mismo modo, hay un incentivo a la creatividad del personal de la cocina y *sushimens* que tiene la libertad (autonomía) para desarrollar platos nuevos; pero la decisión de ponerlos en la carta es del propietario. La empresa también incentiva a los empleados a realizar formación interna (nutricionista - semanales y cuando es necesario) y externa (cuando es necesario, a través de asociación con otras empresas). Sin embargo, en cuanto a los cursos externos (todo pagado por la empresa), por ejemplo, en determinadas ocasiones nadie quiere participar y el gerente analiza quién debe ir y los envía de manera

obligatoria. El restaurante también posee página web<sup>127</sup>, redes sociales (Facebook e Instragram) como medio de divulgación y *feedback* de los clientes.

La historia de apertura del restaurante puede ser entendida a partir de la historia de su fundador. La empresa fue concebida por oportunidad, en 1986, por el fundador (padre propietario) que en 1968 trabajaba en una pastelería en São Paulo y supo por uno de sus hermanos que habría espacio en el mercado de Pernambuco. Así, corrió el riesgo, compró una máquina de pastelería y fue para Recife (capital de Pernambuco), donde pasó a venderlos en el centro de la ciudad y en la playa, juntamente con su hermano y demás familiares. Debido a la gran demanda, surge inicialmente la empresa *Tóquio Lanches*, que detuvo su actividad después de 7 años. Con eso, surge el restaurante *Le Buffet*, self-service con precio por persona y cocina variada, localizado en el la ciudad de Recife, en el centro. Según cuenta el propietario, conocido como André, los propios clientes que frecuentaban el restaurante siempre preguntaban:

*“¿Ustedes son japoneses? ¿Dónde está el sushi?”.*

Con eso surge la idea de añadir a la carta la comida japonesa, que fue aceptada por el público, y el fundador percibió que había demanda para un futuro negocio en el sector de la comida saludable. La localización del *Le Buffet* en el centro de la ciudad estaba poco a poco en decadencia debido al surgimiento de los centros comerciales. Como consecuencia, decidió abrir el restaurante *Quina do Futuro* en las dependencias de la casa donde vivía con su familia. En sus inicios, el fundador era el gerente general y chef de cocina. Para llevar a cabo la empresa, el fundador tuvo que viajar a otra ciudad con el objetivo de obtener conocimientos sobre la cocina japonesa. Los recursos financieros fueron obtenidos a través de la hipoteca de la propiedad con el objetivo de hacer las reformas en el espacio físico y comprar la materia prima. Inicialmente abrió el restaurante solo para ofrecer servicios de cena (carta). Toda la familia acumulaba funciones, no aceptaban tarjetas de crédito, los empleados fueron formados para que se familiarizaran con los platos servidos y también para superar las barreras de carácter cultural. Con la falta de ingredientes específicos de la cocina japonesa supieron adaptar la carta e introdujeron productos de la región (sostenibilidad y reducción de costes).

---

<sup>127</sup>Quina do Futuro. Disponible en: <http://www.quinadofuturo.com.br/>

Entre 1991 y 1992, hubo un brote de cólera en la ciudad y las autoridades sanitarias (ANVISA) advirtieron a la población de que no consumieran alimentos crudos o mal cocidos. Con eso, el negocio tuvo un descenso en sus cifras de venta y para superar la crisis el propietario decidió ampliar el horario de funcionamiento (antes sólo se ofrecía el servicio de cena pasándose ahora a ofrecerse también el de comida con servicio de *buffet*), y el menú también fue rediseñado para proporcionar una comida todo frito. Es decir, adaptó la carta y amplió el servicio para garantizar su supervivencia. Con la crisis superada, el restaurante pasó a experimentar un periodo de crecimiento. Obtuvo muchos premios; pero insistió en mantener un horario de funcionamiento riguroso (abría desde las 11:30 a las 15h y desde las 18h hasta las 23h en punto), seguía sin aceptar tarjetas de crédito y según el propietario, el fundador (también su padre) era de los que pensaba que:

*“En el equipo que está ganando no se mueve”.*

El propietario, André, se incorporó de hecho a la organización a finales de 1996, con apenas 20 años, en un momento de crisis, donde asumió la gerencia operacional del restaurante. Antes, pasó por una serie de acciones formativas y actividades en la empresa que le ayudaron a forjar su estilo de liderazgo y sus características como emprendedor. Fue fregadero<sup>128</sup>, auxiliar de cocina caliente, camarero, caja, repartidor y auxiliar de *sushi*, entre otros cargos. Como parte de su proceso de adoctrinamiento, el propietario actual comenta que:

*“Su padre, el fundador de la empresa, decía que en el fregadero uno tiene que ser rápido, higiénico y organizado. Y en la cocina, la misma cosa”.*

Después de hacer 1 (un) año de intercambio en Estados Unidos donde formaba parte de su currículo escolar la asignatura de cocina domestica (aprendió rutinas de cocina, técnicas de preparación, servicio y etiqueta), en André despertó el interés por la gastronomía. También fue preparado para comprar y elegir productos de calidad, tratar peces distintos, todos los tipos de cortes, utilizar el cuchillo, preparar los alimentos con higiene (incluido productos y servicios), etc. En 1997, percibió que los empleados tenían en media de 8 a

---

<sup>128</sup> Según el propietario actual, su padre (el fundador) decía que: *“en el fregadero usted tiene que ser rápido, higiénico y organizado y en la cocina, la misma cosa”.*

10 años de trabajo, estaban desmotivados y no querían aprender. El estilo de gestión era muy familiar lo que podría significar un factor negativo para la competitividad. Para él:

*“La primera barrera que tuvimos que superar fue la de dejar de ser el hijo del dueño para ser legitimado por los demás empleados como nuevo gerente”.*

Su primera acción fue implantar un sistema informatizado para auxiliar en la operación de las actividades (integraba atención y ventas) y ofrecer informaciones relevantes sobre el negocio permitiendo un mayor control de las actividades diarias. Tal y como señala el propietario:

*“Antes para hacer el contaje de caja diario tardaba dos horas y media; después del sistema informatizado se pasó a tardar apenas tres minutos y medio”.*

Su segunda acción fue la de despedir a todo el equipo de la empresa poco a poco (12 empleados), con excepción de dos empleados que presentaron condiciones para acompañar al propietario en la nueva fase profesional de la empresa (nuevo estilo de gestión). Un nuevo equipo fue formado y capacitado (por ejemplo, por terceros: cursos de manejo de alimentos y calidad en el servicio; y también por el propio propietario) para actuar de manera coherente con la nueva filosofía establecida por él. Además, independientemente de sus funciones, todos los empleados tuvieron que conocer todos los procesos de funcionamiento de la empresa, lo que redujo la fricción entre el personal de cocina y el de salón. A partir de ahí, el propietario empezó a delegar actividades, inclusive sus empleados más antiguos asumieron puestos de dirección. También ha mejorado la carta de productos ofrecidos. Sin embargo, a pesar de todos estos cambios observó que la facturación mensual había decrecido. Como destaca el propietario:

*“Asumimos el restaurante, informatizamos, quitamos el equipo antiguo, pusimos un nuevo equipo; pero los resultados no mejoraban. Los clientes que frecuentaban el restaurante eran fieles, pero acomodados, con obsequios, recibían cortesías. Cuando asumí el negocio, aquellos clientes viciados no tuvieron ya más obsequios ni cortesías pues adopté una conducta más rígida. (.....) Yo pasé mucho tiempo buscando entender lo que hice de forma equivocada, lo que no estaba bien, lo que faltaba”.*

Con base en las enseñanzas del fundador (y padre), decidió conquistar los clientes uno a uno yendo en cada mesa para agradecer su fidelidad, preguntando lo que les gustaba y lo que no estaba bien, y hacía los cambios

necesarios inmediatamente. Eran pequeñas mejoras como, por ejemplo, cambiar el foco de la luz que estaba en la cara del cliente; algunos decían que hacía calor, y de esta manera puso ventiladores en el restaurante. Con estas iniciativas (orientación/ atención al cliente) la empresa empezó a tener un mejor resultado. En el inicio de 1998, la facturación demostró que la empresa estaba obteniendo resultados positivos. A partir de ahí, hasta 2001, el restaurante presentó facturación creciente e inició una fase de reformas físicas en las instalaciones. En el año 2000, tuvo el “boom” de la cocina japonesa impulsado por los medios de comunicación donde las personas buscaban alimentos saludables y estaban más preocupadas con las cuestiones de salud. Como consecuencia, el propietario identificó una oportunidad de expandir el negocio:

*“Fue cuando pensé, es la hora. Mi padre siempre comentaba que cuando se tiene que navegar en una ola grande, uno tiene antes que remar bastante. Tener una visión de cómo la ola está llegando, elegir qué ola quiere remar, empezar a remar, entrenar mucho antes, caer mucho, para que cuando llegue la ola grande uno pueda remar y navegar en toda ella. Ahora, si uno no entrena, no rema, y no tiene visión, esa ola grande va a pasar, y después de que ella pase uno ya puede remar lo que quiera que no conseguirá nunca más cogerla”.*

Con esta expectativa, la empresa pasó por una gran reforma en las instalaciones y cambió algunos equipamientos (hubo mejora en las áreas de stock, almacenaje de materiales, remodelación del salón y del *sushi* bar). Fue una época de mucha facturación, estabilidad y mucho trabajo.

En 2001, el fundador muy enfermo pasa todos los conocimientos sobre el área administrativo/financiera al propietario André. En esta época, el proceso financiero era realizado de forma manual, pero luego se implantaron sistemas informatizados más complejos. El propietario explica que:

*“Cuando asumí el área administrativo/financiera, mi padre me enseñó todo de forma manual. Yo tenía que hacer todos los cálculos en el papel y gastaba tres días. Luego después yo informaticé todo. Pero gracias a ese trabajo manual entendí antes cómo funcionaba todo, cosa que hasta entonces no sabía.”*

En esta época también surgió una amenaza externa en forma de nuevos competidores. Eso hizo que el restaurante *Quina do Futuro* aunara todas las fuerzas para preservar su cuota de mercado. Mientras tanto, el propietario viajó a otra ciudad donde observó varios restaurantes japoneses (lo que tenía de más moderno), y a través de procesos de *benchmarking* se realizaron nuevas reformas en la estructura del negocio, y una empresa de marketing fue

contratada con el objetivo de desarrollar campañas de divulgación sucesivas para no dar espacio al competidor para que pudiera respirar. El Quina do Futuro había obtenido el premio de mejor restaurante de cocina japonesa de la ciudad y eso también les ayudó. Además, la estrategia seguida tuvo éxito ya que se eliminó al competidor en menos de 1 año. Según el propietario:

*“El competidor no ha conseguido adaptar la comida al gusto de la región, y la nuestra ya estaba adaptada”.*

En 2002, con la amenaza de otro nuevo competidor la empresa ya no tenía más capital disponible para utilizar la misma estrategia que antes basada en campañas de marketing y decidió trabajar la estructura interna de la empresa. Sin embargo, no fue suficiente (los empleados estaban muy convencidos de que ganarían el premio) y la empresa no alcanzó el status de mejor restaurante japonés de la ciudad (por la Revista Veja Recife). Con eso, redefinió la estrategia considerando lo que había ocurrido e hizo inversiones en la mejora de los servicios del equipo. Como señala el propietario:

*“El mejor crecimiento del equipo tuvo lugar en esta época”.*

Ello permitió un retorno financiero superior, lo que les llevó a la reconquista del título de mejor restaurante japonés de la ciudad en el año 2003. La empresa inició muchos cursos de capacitación para retomar el crecimiento y la ventaja competitiva sostenible (por ejemplo, cursos sobre técnicas, calidad de la atención, manipulación de alimentos, y técnicas de ventas en restaurante). Además, aprovechó el potencial de sus empleados (crecimiento profesional) y ofreció un servicio mejor a los clientes. Como oportunidad de mejora, fue visualizada la oportunidad de añadir una carta de vino (con pocas opciones) asociada a la cocina japonesa; pero las ventas de vino no pasaban de 10 botellas/mes. Así mismo, el personal fue formado y el propietario hizo una mayor inversión en una bodega con capacidad para 140 botellas. Como consecuencia, las ventas pasaron de 10 a 70 botellas/mes, significando un aumento en la facturación del restaurante. En este mismo año, 2003, emprendió otro negocio, el restaurante “*Sumô Sushi Bar*” de cocina japonesa, que tenía un formato distinto para el público más joven que le gusta picar, estilo más moderno.

El lanzamiento de este nuevo negocio no fue totalmente planificado. Su localización estaba prevista para la zona sur de la ciudad y terminó siendo en la zona norte, en la misma calle del restaurante Quina do Futuro. Este nuevo proyecto es una clara evidencia de la gran iniciativa que el propietario posee. En sus propias palabras:

*“Vi la oportunidad de alquilar una casa en la misma calle del restaurante Quina y luego hice el negocio. Creía que las dos casas no iban a competir. Yo consulté a la agencia de marketing que me dijo que no abriera el Sumô en la misma calle del Quina pues dividirían los clientes e iban a competir. Sin embargo, a los clientes del Quina no les gustaba el Sumô. El público que queríamos era otro, más joven. Tampoco teníamos todo el dinero para la inauguración, ya que lo habíamos gastado en la reforma; pero decidí vender la idea e hice muchas asociaciones con otras empresas (ej. coca cola), a través de contratos de bonificación, para conseguir el dinero e inaugurar el Sumô. Corrí el riesgo, tuve pérdidas durante dos años y los costes estaban siendo compartidos con el restaurante Quina. Mi estrategia era la de escuchar al cliente; hice folletos para sugerencias, opiniones y quejas para obtener el feedback; buscaba incentivarlos ofreciendo premios adquiridos de las asociaciones con otras empresas (ejemplo, copa de Johnny Walker). Con eso hacíamos los cambios inmediatamente, la carta fue modificada y los empleados capacitados. Al final, el negocio fue dando beneficio, pero poco a poco”.*

En el año 2004, después de hacer ajustes en la organización, montar el equipo financiero y de recursos humanos, la empresa Quino do Futuro se mantuvo estable y el propietario empezó a hacer lo que le gustaba, ser chef de cocina y trabajar en el área de operaciones de la organización. También se afilió a la Asociación Nacional de Restaurantes del Buen Recuerdo (Associação Nacional da Boa Lembrança - ARBL)<sup>129</sup> que busca la excelencia y calidad en los servicios, donde hasta el año 2010 estuvo viajando por todo Brasil participando en festivales gastronómicos. Tal y como explica el propietario:

*“Desde que entré en esta Asociación, he obtenido un gran crecimiento profesional, experiencia administrativa de otros restaurantes, técnicas de cocina, conocimiento en términos de instalaciones físicas, nuevas ideas y cambio de informaciones. (...) Viajaba, aprendía, traía y enseñaba”.*

Hicieron una nueva inversión para desarrollar una bodega, ahora climatizada y con capacidad para 580 botellas, siguiendo todos los patrones necesarios para un servicio de calidad. La expectativa era que las ventas mensuales pasasen de 70 a 100 botellas/mes, lo que no ocurrió. Las capacitaciones fueron retomadas, de forma profunda, en busca del

---

<sup>129</sup> Fue el director regional nordeste, director financiero y presidente de la Asociación (durante los años de 2010 hasta 2012).

conocimiento capaz de ofrecer al cliente una armonización perfecta de los platos japoneses con los vinos.

En 2005 tuvo lugar la crisis del salmón, alertada por la vigilancia sanitaria ANVISA, llevando el restaurante a pérdidas en el consumo diario de comida japonesa, pérdida de stock y generando resultados negativos (durante 4 meses). Además, las inversiones en las instalaciones físicas fueron retrasadas, adaptando las estrategias a las circunstancias de la crisis. Tras la crisis, el propietario decidió pensar sobre lo ocurrido y consiguió visualizar que con la crisis los clientes iban a buscar comida japonesa de mayor calidad (oportunidades). Así, en el segundo semestre de 2005 se llevaron a cabo reformas en las instalaciones (salón, decoración) y en el área de preparación de comidas para conseguir una mejor calidad. Como resultado la facturación se incrementó entre un 10% y un 15%.

En esta época también se implantó un programa de control de calidad y buenas prácticas alimentarias a través de servicios de terceros, con un responsable técnico (nutricionista). La nutricionista fue encargada de capacitar a los empleados a utilizar métodos de manipulación más adecuados, llevar a cabo un control más eficiente para obtener un nivel de calidad y una mayor seguridad en la preparación y consumo de alimentos procesados y servidos.

Ya entre 2006 y 2007, nuevas reformas en la área interna fueron realizadas. De manera concreta, se hicieron en el área de pre-preparación de alimentos/ producción, de stocks, espacio propio para el sector de compras y mejoras en el salón externo, y también hubieron inversiones en equipamientos de última generación (cámara fría, salas de refrigeración para recibir y manipular pescados y carnes). Todo el diseño del proyecto fue acompañado por la nutricionista y estaba de acuerdo con las normas de seguridad alimentaria exigidas por la Vigilancia Sanitaria. Así mismo, se realizó un mayor control para reducir los costes (consultoría en control de insumos junto con la nutricionista) y ampliar el beneficio, y se ofrecieron nuevos productos y servicios de calidad para satisfacer al cliente. Para el propietario:

*“Es necesario entender lo que el cliente desea para ajustarnos exactamente a sus necesidades. Alterar la carta, adaptar el ambiente, discutir los errores y puntos positivos con el equipo. (...) Por ejemplo, si hay un error en un plato todo el equipo llega una hora antes para prepararse bien. Aprender con los errores es la*

*clave. (...) El aprendizaje fue el camino encontrado para el desarrollo de la empresa”.*

En los demás períodos (2008 hasta 2012), la empresa ha permanecido estable y continuó haciendo pequeñas mejoras internas debido a la entrada de un mayor número de competidores en el mercado y la mayor exigencia de los consumidores (presión externa). En este sentido, el propietario reconocía que:

*“Para permanecer en el mercado es importante tener un equipo comprometido, que sigue al líder y sus pasos de forma eficiente, tener productos de calidad y evitar los desperdicios”.*

También han realizado varias acciones relacionadas a la responsabilidad social y ambiental, como por ejemplo la elaboración de menús especiales llamados Kandai (generosidad), Shiawase (felicidad) y Lentai (solidaridad), en apoyo al NACC (Apoyo a los Niños con Cáncer); el reaprovechamiento de las escamas del pez y de los palillos japoneses (*rashis*), tratados y entregados a trabajadores artesanos que confeccionan cortinas; reciclaje de aceite utilizado en la cocina a través de una recogida selectiva que se entrega a una empresa que lo transforma en pastillas de jabón; etc. Además, esta implicada en asuntos relacionados a la sostenibilidad donde, por ejemplo, da valor a productos locales y pequeños productores, aprovecha todas las partes del pescado evitando desperdicio, así como también ha dejado de comprar a proveedores cuyos métodos de pesca estresan al pez, afectan su sabor y matan otras especies accidentalmente.

En el año 2012 abrieron una nueva empresa, el Tokyo’s Café<sup>130</sup> (café y pastelería), impulsados por el “boom” de cafeterías en todo Brasil y aprovechando para continuar la tradición de los pasteles que el fundador vendía en sus inicios. Por último, entre 2014 y 2015 el propietario entra como socio en otro restaurante de cocina tradicional japonesa, *el Sushi Yoshi*, donde asume toda la gestión mientras que su socio (y tío) asume la cocina (chef). Debido a la crisis económica en Brasil, su estrategia de expansión se ve afectada debido a la gran inestabilidad del país. En este sentido, el propietario reconoce que:

---

<sup>130</sup> Esta empresa fue planificada previamente. El propietario estudió sobre pastelería, hizo un viaje a São Paulo donde pasó 3 meses aprendiendo a través de una estancia. Cuando volvió, capacitó a todo un equipo transfiriéndoles los conocimientos obtenidos.

*“Todo va a depender del mercado; pero ahora no es un momento de correr riesgos”.*

#### **5.2.4.2. Perfil/Características del empresario**

El propietario-directivo tiene 38 años de edad y como formación académica inició un Grado en Economía que no concluyó, y es chef de cocina reconocido en todo el país con diversos premios. Así mismo, tiene experiencia profesional de más de 20 años en el sector de restauración (siempre autónomo – negocios propios). Además, es el propietario-directivo de la empresa, controla todas las áreas de la organización (a partir de informes, plantillas y observaciones) y actúa en la gestión de operaciones. Sus funciones como propietario son: tomar las decisiones, actuar como chef ejecutivo<sup>131</sup> ayudando en el desarrollo de la carta y el diseño de nuevos platos, trazar objetivos y metas, analizar los resultados, orientar al equipo, asesorar en el proceso de compras, negociar con los proveedores, hacer el análisis de algunos productos frescos basados en su conocimiento y experiencia (por ejemplo, verifica si el pez está de acuerdo con las exigencias: color, frescura, olor, etc.), y acompañar el control de calidad de productos y servicios. Como se comentó anteriormente, tiene otros negocios en el ramo de la restauración (dos restaurantes de comida japonesa – el *Sumô* y el *Sushi Yoshi*; y un café – *Tokio*’s).

El propietario-directivo busca siempre actualizar sus conocimientos a través de cursos (por ejemplo, cursos para mantener fluidez en inglés). Además, tiene la costumbre de leer periódicos, revistas del sector de gastronomía, participa en seminarios de gestión y muchos eventos en el sector de gastronomía (como chef), dirige cursos en facultades de gastronomía, es miembro del consejo de administración de la ABRASEL y también es miembro del consejo fiscal y consultivo permanente de la Asociación Nacional de los Restaurantes del Buen Recuerdo (que mide la excelencia y calidad en los servicios). También ha recibido diversos títulos y premios como chef y como mejor restaurante de comida japonesa de la ciudad (10 veces consecutivas) por parte de la Revista *Veja*.

---

<sup>131</sup> Una de las actividades que desarrolla es cortar el atún (el producto más caro del restaurante por ser de primera calidad, ya que cuesta más de 3 mil reales -equivalente a 750 euros- el kilo), para lo cual estudió durante 2 años con el fin de aprender a cortarlo y aprovechar todas las partes del pez y poder enseñar a los demás cocineros todas las técnicas del corte.

Las actividades que le roban más tiempo son gestionar todas las sus empresas y las personas, hacer un seguimiento de las metas, el control operacional, la innovación y tomar decisiones. Sobre emprendedurismo, André fue creado literalmente dentro de la empresa y tuvo mucho aprendizaje. Considera que para ser un buen emprendedor hay que: asumir riesgos, tener iniciativa, estar abierto al aprendizaje, ser flexible, tener una buena red de relaciones y cambio de informaciones, ser creativo, buscar oportunidades en el sector, trabajar en equipo, saber lo que quiere el cliente y ser proactivo.

El propietario-directivo tiene el hábito de anotar y sintetizar las ideas de forma parcial. Afirma que hay algunas normas y procedimientos escritos que son comunicados de forma oral y escrita (anexados en áreas estratégicas de la empresa) a todos los empleados y revisados diariamente ya que son exigidos por la legislación (por ejemplo, norma RD 126/2004 - ANVISA). También hay reglas de funcionamiento que son comunicadas y entregadas de forma escrita a sus empleados (antes de entregarlos o anexarlos en algún área, toda la documentación pasa por el abogado para no tener problemas legales) y las metas deben ser cumplidas mensualmente. Por ejemplo, cuando hay una contratación el empleado recibe un documento con las reglas de funcionamiento, y tiene que leer y firmar su recepción delante del abogado. Todos los días, antes de la apertura del restaurante, el gerente general y la nutricionista hacen inspección en todas las áreas de la empresa, principalmente en el área donde se manipulan los alimentos para ver si hay algún problema.

Se hacen reuniones semanales entre el gerente general y todos los empleados sobre cuestiones puntuales (problemas), quejas de los clientes, cómo se deben comportar y sugerencias de mejora. Sin embargo, el propietario-directivo no participa, ya que los empleados no hablan mucho cuando él está presente. Así, después el gerente general comunica al propietario-directivo lo que fue discutido con los empleados, las ideas sugeridas y las decisiones o acciones que fueron tomadas para resolver los problemas. Según el propietario:

*“Escuchamos al equipo pues están más cerca de los clientes o del proceso. Si hay alguna modificación en un área determinada, consultamos al personal para hacer*

*la mejora (...) Si la empresa tiene buenos resultados, todos ganan. Somos un equipo”.*

Para la toma de decisiones utiliza básicamente sus conocimientos técnicos y profesionales (por ejemplo, técnicas de producción, *benchmarking*), experiencias personales, aprendizaje basado en la experiencia, reuniones, informes, gráficos, resultados de los objetivos, plantillas Excel e informaciones sobre el mercado (a través de encuestas con clientes, red de contactos, consultores en marketing, etc.). Es decir, por una parte busca informaciones a través de datos cuantitativos y más objetivos y, por otra, basa sus decisiones en la intuición. Además, el estilo de liderazgo es participativo, no paternalista, propone nuevas iniciativas (transformacional); pero en momentos de crisis cuenta con un estilo más autocrático. Así, es considerado un liderazgo situacional (más flexible, dinámico).

Tiene la costumbre de delegar algunas actividades en otras personas (las decisiones puramente operativas). El proceso de delegación/descentralización de decisiones es progresivo y está basado en la experiencia, el tiempo en la empresa y el aprendizaje previo. Por ejemplo, cuando necesita viajar por trabajo es el chef de *sushiman* quien va a verificar las condiciones del pescado (junto al proveedor), y la autonomía fue dada porque el responsable fue preparado por el propietario y tiene 14 años en la empresa. Por lo demás, con relación a los empleados, André afirma tener una buena relación ya que la mayoría lleva mucho tiempo en la empresa, y en muchas ocasiones la comunicación es informal. Todos los empleados fueron orientados a buscar, dependiendo del problema, sus líderes directos y/o el gerente general.

#### **5.2.4.3. Entorno y proceso de formación de la estrategia**

La empresa *Quina do Futuro* actúa en un entorno muy competitivo y estable y se ve obligada a elaborar productos y/o servicios y adoptar procesos cada vez más complejos debido a la necesidad de hacer frente a las exigencias del mercado (clientes exigentes, mayor número de competidores y órganos de fiscalización). Utiliza la estrategia de diferenciación. Además, implantó un sistema de recogida de información junto al cliente a través de encuestas de satisfacción (estructura, calidad de los productos y servicios) con opción de sugerencias/quejas que se entrega al final del servicio junto con la cuenta.

También hace análisis de los competidores con ayuda de una consultora externa (marketing). Para el propietario la relación empresa-cliente es muy importante para hacer las mejoras necesarias (a través del *feedback*) y satisfacer al cliente. Todos los proveedores son elegidos a través del criterio de calidad (exigencias de las normas sanitarias); en su mayoría son productores locales (sostenibilidad) y en algunos casos el criterio de responsabilidad ambiental está presente. Así mismo, el precio sólo no decide la compra.

Para el proceso estratégico de toma de decisiones, el propietario-directivo utiliza, por una parte, datos objetivos que somete a análisis a través de herramientas como encuestas, informes, gráficos, diagramas de Pareto, hoja de registro/verificación, hoja técnica de producto, datos del sistema de control operacional, resultados de las ventas, conocimiento técnico, plantillas en Excel, estudio previo del sector a través de consultoría y *benchmarking*, y lo hace siguiendo un proceso deliberado. Por otra, utiliza también la intuición (basada, fundamentalmente, en las experiencias, red de relaciones e intercambio de experiencias, y conocimiento del sector) a través de un proceso de naturaleza más emergente. Es decir, a la hora de tomar decisiones estratégicas utiliza su experiencia anterior y un análisis exhaustivo del entorno.

Entre las características personales que le ayudan a tomar decisiones estratégicas están el conocimiento del sector, la experiencia pasada, la capacidad de análisis de datos, la percepción de oportunidades, la calma y tranquilidad, la creatividad, la perseverancia, la escucha activa y la mejora continua.

La organización no suele utilizar un plan escrito y detallado para dirigir sus acciones a largo plazo. Según el propietario:

*“Establecer planes a cinco o diez años es algo imposible en este tipo de mercado”.*

Existen la visión, la misión y los valores, pero no son explícitos y tampoco formalizados; están en la mente del propietario. Éste afirmó que había empezado a ponerlos en el papel, pero que todavía no había concluido. La mayoría de las estrategias son operativas y de medio plazo. Hay objetivos y metas definidas (no mostrados o definidos por escrito), basados en datos cuantitativos y comunicados formalmente a través de reuniones. Por ejemplo, para la toma de decisión estratégica el propietario se reúne con algunos

colaboradores (gerente general, líderes y nutricionista), cuando necesario, para discutir sobre los resultados de las metas, los problemas y mejoras a realizar; pero al final es el propietario quién asume la toma de decisión final. Después, el gerente general transmite la información de forma clara (a través de reunión) a los demás empleados. Es decir, la estrategia es establecida por el propietario-directivo con la participación de pocos colaboradores (líderes); pero todos los empleados son escuchados (a través de reuniones previas o cuando va a hacer modificaciones en algún área de la empresa) porque son los más próximos al lugar donde ocurren los hechos.

Así, de acuerdo con el propietario, la estrategia se forma a través de un proceso gradual (muchas veces de prueba y error), adaptativo y flexible, que integra el análisis formal de datos y la intuición. El análisis formal es importante para el propietario ya que le permite tomar decisiones más rápidamente y sin correr demasiado riesgo, y la intuición lo hace a través de la experiencia anterior y el aprendizaje diario. Para él, el análisis formal tiene un mayor peso para la toma de decisión final. Por ejemplo, en el mes de mayo la empresa estaba con un stock alto y entró en pérdidas (según los resultados de ventas y otros informes solicitados por email o impresos). Entonces el propietario tomó la decisión de vender todo el stock (incrementó la comida con un menú combinado con precio único – entrada, plato principal y postre) y comprar menos en el mes de abril para recuperar parte de la pérdida y obtener mayor beneficio. El propietario André afirma que los cambios operativos son inmediatos. Además, como puede ser observado en los apartados precedentes, el aprendizaje continuo (incluso, elementos tácitos) puede ser visto en toda la historia del restaurante donde las crisis representan los desafíos que señalaban la necesidad de cambio en la estrategia con el fin de superarlas.

#### **5.2.4.4. Gestión de la calidad en el Quina do Futuro**

A lo largo de su historia, la empresa ha realizado distintas iniciativas orientadas a mejorar la calidad de sus productos (también de sus proveedores) y servicios, procesos internos, estructura, personas (capacitaciones constantes, repetidas y reforzadas para que ocurra el cambio, normas, delegación de

responsabilidad) e información con base en las oportunidades para satisfacer las necesidades de los clientes. Según el propietario:

*“La gestión de calidad ya forma parte de la cultura de nuestra empresa. Hay que mejorar, pero estamos trabajando para eso.”*

El papel del propietario es controlar (registros, informes, resultados) y ofrecer los medios necesarios para que los cambios ocurran de forma continua con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes. La nutricionista es la responsable técnica de la calidad de los productos y seguridad alimentaria. Entre sus tareas están las de: hacer la supervisión de los procesos diariamente en todo el área de manipulación de alimentos, desde la recepción de la materia prima hasta su distribución; analizar las no conformidades y actuar inmediatamente de forma correctiva cuando es necesario; hacer el control de calidad de muestras de producto diario – 100g guardado durante 48h; verificar diariamente los procedimientos obligatorios por la legislación y comprobar que están debidamente documentados a través de POP’s – procedimiento operativo patrón; dar formación a empleados; hacer inspección diaria en toda la cadena productiva juntamente con el gerente general a través de *check list*; actualizar, cuando es necesario, el manual de buenas prácticas de fabricación – BPF de acuerdo con la RDC 216/2004 ANVISA; y acompañar y presentar todos los documentos registrados y obligatorios cuando hay una auditoria externa por parte de órganos de fiscalización o terceros.

La empresa también cuenta con una consultora externa de control de insumos que es responsable de hacer auditorias semanales relacionadas con todo el procedimiento de stock y producción (por ejemplo, hace el levantamiento del stock, análisis de pérdidas/desperdicios en la producción/almacenaje, porcentual de ventas, porcentual del producto con base en hoja técnica individual); registra las no conformidades encontradas; presenta gráficos de control; y emite informes. El propietario afirmó que con la contratación de la consultora ha mejorado el control de stock y producción, los insumos se beneficiaron (reducción de costes y desperdicios), fueron racionados y sus pérdidas controladas posibilitando el conocimiento real del coste.

Respecto a los principios de gestión de la calidad que son importantes en *Quina do Furuto*, el propietario nos comentó que busca siempre el compromiso con la mejora continua con base en las oportunidades; la satisfacción del cliente; la gestión del personal; la gestión de procesos; y la gestión de proveedores; si bien reconoce que sería necesario mejorar el principio de planificación estratégica.

Con base en los principios de gestión de calidad adoptados, el *Quina do Futuro* tuvo la oportunidad de cambiar su forma de actuar (incidencia sobre los factores “blandos) a lo largo de los años. En este sentido, el compromiso del propietario fue de gran importancia para iniciar las mejoras en la empresa. Por ejemplo, implantó encuestas de satisfacción del cliente (por medio impreso y electrónico), conocimiento de la carta y del sabor del plato para personalizar la atención, la inversión en el personal con constante capacitación (mayor flexibilidad al cambio), mayor participación en los resultados y compromiso con la calidad (productos y servicios), sistema de recompensas basado en objetivos y de carácter económico, descentralización de decisión, y selección de proveedores con criterios más rigurosos (calidad, manejo y origen del producto) que actúan con responsabilidad ambiental y están al día con las normas exigidas en la legislación.

También fueron realizadas inversiones en nuevas tecnologías para mejorar los procesos internos (estandarización y control de algunos procesos/procedimientos), la calidad, el mecanismo para captar información y la toma de decisión (basada en información objetiva, más deliberada), y la red de contactos e intercambio de experiencias fue ampliada. Con la introducción de iniciativas de calidad a través de pequeños cambios durante el tiempo hizo que las decisiones estuvieran basadas, en este momento, en información objetiva, lo que contribuyó a incrementar la racionalidad de algunos procesos. Además, la empresa está implicada en programas socio-ambientales donde reducen el consumo de algunas especies de pez más caros y aumentan las especies locales. Mencionó que el atún tipo exportación puede llegar a 3000 mil reales<sup>132</sup> y que para no traspasar el coste al cliente tuvo que investigar sobre el pez y aprender técnicas para aprovechar todo lo el animal podía

---

<sup>132</sup> Equivale a aproximadamente 775 euros.

ofrecer (sostenibilidad). Además, recicla aceite desde 2001, demostrando su preocupación con el ambiente.

En cuanto a las herramientas y técnicas de gestión de la calidad, el propietario dijo no conocer muchas. Conoce algunas que son utilizadas por la nutricionista o por la consultora en control de insumos, además del intercambio de experiencias y visitas a otras empresas. Pero las que son utilizadas están de acuerdo con las necesidades actuales de la empresa y la legislación. Algunas de las herramientas y técnicas fueron adoptadas de forma obligatoria y adecuadas a las exigencias de la Vigilancia Sanitaria – ANVISA. Otras fueron implantadas para diferenciarse de los competidores. Otras debidas a las exigencias del cliente para mejorar la calidad de productos, servicios, la imagen y los procesos internos, reduciendo los costes y desperdicios.

La empresa utiliza la mejora continua en calidad para mejorar toda la cadena de valor y satisfacer a los clientes. Así, entre las herramientas y técnicas de gestión de calidad utilizadas de acuerdo con las necesidades de la empresa, se encuentran: las encuestas de satisfacción/ sugerencias/quejas con los clientes (mejoras inmediatas); *benchmarking* (intercambios de experiencias y visitas a las empresas del mismo sector); auditorias por terceros (control de insumos – stock y producción); *check list*; gráficos de control/ Pareto/ barra/línea (sistema de control de stocks y ventas e informes de auditoría externa); análisis, control e inspección<sup>133</sup> de procesos/ procedimientos (a través del sistema de APPCC - análisis de peligros y puntos críticos de control que incluyen los POP`s<sup>134</sup> - procedimientos operacionales patrón realizados por la nutricionista como medidas de prevención como, por ejemplo: higiene del personal, instalaciones, utensilios y equipamientos<sup>135</sup>, recepción y limpieza de frutas y verduras y otros productos frescos; carteles con instrucciones de los procedimientos en las áreas de manejo de alimentos/área de empleados; y medidas correctivas inmediatas); y el manual de control de calidad y seguridad

---

<sup>133</sup> Inspección a través observación, medición, extracción de muestras y revisión de histórico de registro.

<sup>134</sup> Herramienta que permite la estandarización de actividades. Describe paso a paso cómo ejecutar las actividades en el restaurante (lo que debe ser realizado en etapas, el responsable, los materiales necesarios y la frecuencia en que debe ser realizado – es obligatorio).

<sup>135</sup> PPHO - Procedimiento estandarizado de higiene operacional.

alimentaria obligatorio y adaptado a la Resolución RDC 2016/2004 ANVISA<sup>136</sup>; Resolución RDC 12/2001 de la ANVISA<sup>137</sup>.

También utilizan: hojas de registro/frecuencia (por ejemplo, para la recogida diaria del análisis de cloro en el agua y temperatura de neveras, muestras de productos<sup>138</sup>; control de salud periódico de los manipuladores de alimentos, control del uso de EPI's para cada sector, del personal que hizo la capacitación, control de plagas<sup>139</sup>); hojas técnicas de los productos (levantamiento de costes, equipamiento utilizado, orden de preparación, tiempo de elaboración, rendimiento, porción/peso, cantidad de ingredientes, características post-preparación, foto ilustrativa) que facilitan la programación de la compra, la planificación de stocks, evita desperdicios y la pérdida financiera, agiliza el proceso de producción y optimiza el trabajo de las personas; reingeniería de procesos<sup>140</sup> (área de producción: para reducir desperdicios de tiempo, movimiento y personal – 4 personas trabajan en el área, uso de nuevas tecnologías de control de calidad preventivo contra riesgo de contaminación del producto a través de la técnica Sous Vide – embalaje al vacío, túnel de congelación; y método Cook Chill<sup>141</sup> – cocinar/ enfriar, cámara de enfriamiento); control de stock método ABC y FIFO (primero en entrar es el primero en salir); control de calidad de recepción (verifica especificaciones); implementación de compras semanales (productos frescos); y reducción de costes/ desperdicio/ pérdidas.

De acuerdo con André (propietario), al principio no fue fácil implantar algunas herramientas y técnicas; pero con mucha preparación y acompañamiento diario, correcciones y ajustes que fueron realizados a tiempo

---

<sup>136</sup> Reglamento técnico de buenas prácticas para servicios de alimentación. Disponible en: <http://portal.anvisa.gov.br/wps/wcm/connect/4a3b680040bf8cdd8e5dbf1b0133649b/RESOLU%C3%87%C3%83O-RDC+N+216+DE+15+DE+SETEMBRO+DE+2004.pdf?MOD=AJPERES> Accedido el 25 de septiembre de 2015.

<sup>137</sup> Regalamiento técnico sobre patrones microbiológicos para alimentos. Disponible en: [http://portal.anvisa.gov.br/wps/wcm/connect/a47bab8047458b909541d53fbc4c6735/RDC\\_12\\_2001.pdf?MOD=AJPERES](http://portal.anvisa.gov.br/wps/wcm/connect/a47bab8047458b909541d53fbc4c6735/RDC_12_2001.pdf?MOD=AJPERES) Accedido el: 25 de septiembre de 2015.

<sup>138</sup> Hay muestras en lote de 100 g embalado todos los días (48h guardados). Si no hay problema de contaminación en algún cliente (identifica la mesa, lo que consumió, hace análisis en el laboratorio, copia enviada al cliente preguntando por la confiabilidad y transparencia), después el producto es vendido y el análisis guardado por cuestiones de seguridad.

<sup>139</sup> Medidas correctivas y preventivas.

<sup>140</sup> El área de producción funciona para los tres restaurantes (*Quina do Futuro*, *Sumô* y *Sushi Yoshi*). Los restaurantes envían una lista de pedido de productos diariamente al área de compras del *Quina do Futuro*, enviados por email al final del expediente, impreso y colocado en el área de producción para que al día siguiente sean producidos y entregados.

<sup>141</sup> Método utilizado para mejorar la producción, minimizar costes y reforzar la seguridad de los riesgos de contaminación.

(medidas correctivas y preventivas), dichas herramientas formaron parte de la rutina diaria.

El propietario reconoce que el uso de herramientas y técnicas de gestión de calidad ha traído muchos cambios en la empresa y algunos de los procesos se tornaron más racionales, siguiendo algunos planes y normas escritas. Sin embargo, otros procesos no están muy formalizados. Hubo una mayor participación y compromiso de los empleados con la calidad y se obtuvieron buenos resultados debido a mejoras realizadas a través de incentivos con objetivos a cumplir y mayor preparación (capacitación). De acuerdo con el propietario, el uso de herramientas y técnicas es importante para la toma de decisión más estratégica ya que facilita el análisis de un mayor número de datos (reduce la incertidumbre). Sin embargo, su uso debe compaginarse con la flexibilidad de la empresa debido a los constantes cambios del entorno. En este sentido, afirmó que el uso de herramientas y técnicas es complementado con la experiencia anterior y la práctica diaria. Como destaca el propietario:

*“Antes la toma de decisión era totalmente intuitiva; pero hoy, con mejoras continuas, la decisión se ha transformado en más racional que intuitiva”.*

En definitiva, la utilización de la gestión de la calidad en la *Quina do Futuro* ha generado algunos beneficios como la reducción de costes y desperdicios; un mayor control de procesos y costes; empleados más comprometidos; una mayor productividad; reducción de riesgo de contaminación con el alimento; mejora de la imagen externa; agilidad en la atención; optimización del proceso productivo; un flujo de trabajo más seguro, eficiente y económico; la toma de decisión más racional; mejora en la delegación de actividades y rutinas; el intercambio de información; mayor conocimiento y aprendizaje; la anticipación de riesgos; y la facilidad en la programación de compras y la planificación de stocks.

#### **5.2.4.5. Análisis de las proposiciones planteadas**

Debemos analizar ahora el caso a la luz de las proposiciones planteadas, para poder analizar en qué medida el caso se ajusta a las mismas y contestar también a las preguntas de investigación. Para ello, utilizaremos el esquema que hemos aplicado en los casos anteriores.

Proposición	Enunciado
1	La adopción de un enfoque de gestión de calidad total en la empresa, principalmente a través de los principios, cultura y visión compartida que éste plantea (factores “blandos”), facilita la adopción de un proceso integrador de formación de la estrategia que combina racionalidad y emergencia
2	La combinación de un enfoque en gestión de calidad total con la adopción de un proceso estratégico integrador facilitará la flexibilidad de la empresa, una mayor participación y el aprendizaje continuo

Respecto a las proposiciones 1 y 2, se puede decir que el *Quina do Futuro* aplica la gestión de calidad a través de la búsqueda de oportunidades e información para desarrollar pequeños cambios (en su forma de actuar), observados en el transcurrir del tiempo, de mejora continua principalmente con relación a los factores blandos (satisfacer a los clientes etc.), en sus primeros estadios y avanzando en un mayor uso de herramientas y técnicas de calidad (mayor racionalidad), al igual que más sencillas. Hay cultura, valores comunes y visión que son difundidos (no escritas) por medio de objetivos, transmitidos a los empleados a través de reuniones periódicas, que han conservado el proceso de mejora continua.

Es también destacable el compromiso del propietario con la calidad, la responsabilidad medioambiental y la sostenibilidad, creando consciencia, identificando oportunidades y estimulando el pensamiento creativo. Estos elementos (visión, cultura y valores) también han generado un mayor grado de participación/implicación debido a la descentralización de las decisiones, esencialmente en los líderes, a través de una constante capacitación, el sistema de incentivos, el intercambio de ideas, y procesos estratégicos más objetivos y racionales basados en el análisis (estudio previo del sector a través de consultoría, de técnicas y herramientas de gestión de calidad: encuestas, informes, gráficos).

Antes de la aplicación de la gestión de la calidad el propietario tomaba decisiones de forma totalmente intuitiva (experiencias), y con el desarrollo de iniciativas de calidad y el uso de herramientas y técnicas algunos de los procesos se tornaron más racionales, con planes y normas escritas (otros poco formalizados), lo que ha llevado al propietario a tomar decisiones basadas en datos objetivos manteniendo así una mayor flexibilidad (tras el examen de los resultados de las herramientas también se pueden incorporar modificaciones

oportunas para la mejora; además, los cambios constantes y la incertidumbre del entorno requieren de dicha flexibilidad organizativa) y fomentado un cierto grado de participación (los líderes interpretan las necesidades de los empleados hacia el propietario, lo que puede proporcionar cambios en la estrategia), aprendizaje continuo (también facilitado por el control y evaluación de las actividades), intercambio de ideas (delegación, red de contactos) e intuición. Tal y como establece el propietario en este sentido:

*“La gestión de calidad ya forma parte de la cultura de nuestra empresa. Hay que mejorar, pero estamos trabajando para eso. (...) Antes la toma de decisión era totalmente intuitiva; pero hoy, con mejoras continuas, la decisión se ha tornado más racional que intuitiva. (...) Escuchamos al equipo pues están más cerca de los clientes o del proceso. Si hay alguna modificación en determinada área, consultamos al personal para hacer la mejora.”*

En definitiva, la realidad observada en el caso de Quina do Futuro se ajusta totalmente al patrón establecido en las dos primeras proposiciones. Los factores blandos de gestión de calidad, a través del establecimiento de una cultura y unos valores compartidos por toda la organización, facilitan un proceso integrador en la formación de las estrategias, donde se combinan aspectos racionales y emergentes, y la combinación de los dos enfoques (gestión de calidad y proceso integrador) facilita la flexibilidad, la participación y el aprendizaje continuo.

Proposición	Enunciado
3	Las Pymes prestan mayor atención a los factores “blandos” en los primeros estadios de aplicación de la gestión de calidad utilizando herramientas y técnicas más simples, y conforme aumenta su nivel de madurez van incorporando herramientas más sofisticadas en la aplicación de una filosofía de gestión de calidad
4	La mayor madurez en gestión de la calidad conduce a la utilización de un mayor número de herramientas y técnicas y de carácter más estratégico, que conducirá a mejores resultados en términos de calidad
5	La aplicación de herramientas de gestión de calidad en la Pyme conlleva el incremento de formación y preparación de sus directivos y trabajadores. De esta forma, cuanto más madura es la Pyme en gestión de la calidad más formados y preparados estarán sus directivos y trabajadores en el uso de técnicas y herramientas de calidad

Respecto a las proposiciones 3 y 4, obsérvese que el caso del *Quina do Futuro* es un claro ejemplo de cómo en los primeros estadios de aplicación de la gestión de la calidad se presta una mayor atención a los factores blandos (orientación al cliente, gestión del personal, gestión de procesos, etc.) y se

limita a utilizar herramientas y técnicas más simples (de fácil aplicabilidad y que no requieren formación específica) pero adecuadas a las necesidades de la empresa. Posteriormente, con el transcurso del tiempo la empresa ha ido introduciendo nuevas herramientas de carácter más sofisticado como, por ejemplo, el benchmarking, la introducción de controles de calidad en procesos y materias primas, o la aplicación de metodologías como el POP y las auditorías externas por terceras partes. Por tanto, el restaurante Quina do Futuro se ajusta perfectamente a lo anticipado por la literatura en las proposiciones 3 y 4, de manera que conforme ha aumentado la madurez en gestión de la calidad la empresa ha ido incrementando la sofisticación de las herramientas que ha ido utilizando.

Además, el propietario ha reconocido que el uso de herramientas y técnicas de gestión de calidad ha generado beneficios, a corto y medio plazo, como empleados más comprometidos, toma de decisión más racional, intercambio de información, mayor conocimiento y aprendizaje, y anticipación de riesgos. Así, teniendo en cuenta la utilización de herramientas y técnicas de calidad y el uso de factores blandos, podemos decir que el *Quina do Futuro* ha alcanzado un estadio intermedio (entre los niveles 3 y 4) de madurez según la propuesta de Dale *et al.* (2007), ya que si bien tiene muy instaurada la cultura de la mejora continua y la orientación al cliente el uso de técnicas y herramientas de calidad es muy pobre todavía y no existe una estrategia de gestión de calidad que integre todos los esfuerzos de la organización en esta materia.

Respecto a la proposición 5, hemos visto que el propietario directivo está muy comprometido con la mejora continua de la empresa de forma que proporciona los medios necesarios para que ésta ocurra (capacitación, uso de herramientas, etc.). Con eso, el caso revela que el uso de técnicas y herramientas en la Pyme facilita el incremento de formación y capacitación de sus directivos y empleados. El propietario ha reconocido que no fue fácil implantar las herramientas y técnicas de calidad; pero que con mucha preparación, acompañamiento diario, correcciones y ajustes, éstas formaron parte de la rutina. Como anteriormente se describió, la empresa proporciona a los empleados constante preparación, tanto interna como externa (calidad de la atención, manipulación de alimentos, técnicas de ventas, instrucciones), lo que

facilita el entendimiento y el uso de técnicas y herramientas (trabajo rutinario y repetitivo que no necesita de conocimiento tácito relevante, en relación a algunos procesos), en busca de la mejora de la calidad de productos, servicios y procesos internos. Esa educación constante, con el tiempo, también lleva a la disminución de errores en los procesos o procedimientos y, aunque aparezcan otros, las medidas correctivas necesarias son aplicadas inmediatamente proporcionando un mayor aprendizaje organizacional. Además, cuando es necesario, en este caso y en contra de lo que establece la literatura cuando afirma que las Pymes no tienen recursos para contratar consultores, la empresa utiliza servicios de consultoría (ejemplo, Control de calidad - proceso de manipulación de alimento y seguridad alimentaria) para llevar a cabo la aplicación de determinadas técnicas o herramientas, más adaptadas a las necesidades, y todos los empleados, incluso el propietario, son formados e instruidos. En resumen, no se observó una formación específica por parte del propietario (graduación, posgrado, master) en herramientas y técnicas de calidad. Tampoco de los empleados, que en su mayoría poseen nivel bajo de formación (que para algunas actividades no suele ser importante tener formación técnica específica). En este caso, tanto la formación técnica basada en la larga experiencia y conocimiento (red de contactos, histórico, aprendizaje) del propietario y la contratación de consultores externos han ayudado a la empresa a avanzar en las etapas de madurez en gestión de calidad. Así pues, este caso no presenta un ajuste muy elevado a lo que establece la proposición 5 ya que ésta relaciona de manera directa la madurez en gestión de la calidad con la formación en técnicas y herramientas en gestión de la calidad. En este caso, la formación es mayor en tareas operativas y relacionadas con los procesos básicos de trabajo del restaurante. Pero la parte más técnica de la calidad recae sobre los staff que la empresa tiene, a saber, tanto la nutricionista como las empresas de consultoría y auditoría.

Proposición	Enunciado
6	Cuanto mayor es la madurez en la utilización de un modelo de excelencia, más complejas, estratégicas y sofisticadas son las herramientas y técnicas de calidad aplicadas en la organización
7	La utilización de herramientas y técnicas más sofisticadas de calidad, incluso los modelos de excelencia, convierte los procesos de formación de la estrategia en más racionales, más participativos y con cierto grado de formalización. Los procesos de formación de la estrategia serán más integradores

Respecto al último bloque de proposiciones, podemos afirmar que *Quina do Futuro* no es un caso que nos permita decir nada respecto a la proposición 6 ya que en dicha organización no se utiliza un modelo de excelencia de calidad ni se aplican los principios propios de esta filosofía de dirección empresarial.

Por su parte, en cuanto a la proposición 7 se puede decir que, con carácter general, *Quina do Futuro* utiliza herramientas y técnicas simples de calidad y tan sólo aquellas que resultan las más adecuadas y necesarias. Sin embargo, el propio propietario reconoce que el uso de herramientas y técnicas ha permitido muchos cambios en la organización y que, como consecuencia, algunos de los procesos se volvieron más racionales y formalizados, siguiendo algunos planes y normas escritas, pero otros no fueron alterados respecto a la situación inicial. En este caso particular, las herramientas más sofisticadas que se utilizan como el benchmarking, las auditorías externas o la introducción del POP, sí que han hecho que algunos procesos se formalicen (sobre todo esta última). Sin embargo, dado que estas herramientas y técnicas más sofisticadas se aplican, fundamentalmente, al ámbito operativo, su repercusión sobre la toma de decisiones estratégica es muy limitada, excepción hecha del benchmarking que ha permitido al propietario adquirir nuevas perspectivas y conocimientos que le permiten ser más racional en su toma de decisiones.

Todos los resultados del análisis del caso de *Quina do Futuro* pueden sintetizarse en la siguiente tabla (ver tabla 19). Como ya se ha venido aplicando en los casos anteriores, los símbolos “más” (+) indican la relación positiva entre las dos dimensiones analizadas, y cuando la relación es negativa se utiliza el signo (-). Si la relación es muy intensa se utilizan dos signos positivos (++).

**Tabla 19:** Síntesis de los principales resultados para el caso del restaurante Quina do Futuro

Elementos analizados	Proceso estratégico			Herramientas de calidad		Resultados			
	Formalización	Racionalidad	Implicación/ Participación	Sencillas	Estratégicas	Efectividad	Flexibilidad	Desempeño organizativo	Aprendizaje / Transferencia K
<b>Gestión de la calidad</b>									
Factores duros (uso de herramientas y técnicas)	+	+				++	+	+	++
Factores blandos (cultura, valores, visión común)	+	+	+	+		+	+		+
Madurez en GC	+	+		++	+	+	++	++	+
<b>Perfil del emprendedor</b>									
<b>Características personales</b>									
Género, edad			+			+	++	+	+
Nivel de estudios/formación		+		++			+	+	+
Experiencia profesional previa		++	+	+		+	++	+	++
<b>Características de la personalidad</b>									
Capacidad de aprendizaje y mejora continua	+	+		++	+	++	+	++	++
Escucha activa			++	+		+		+	++
Estilo de liderazgo	+	+	+	+		++	++	++	+
Iniciativa				++	++		+		
Capacidad relacional (red de contactos, etc.)		++		+	+	+	++	+	++
Compartir información y conocimiento			++	+		+	+	+	++
Creatividad				+			+	+	
Buscar oportunidades en el sector				+	+	++		++	
Orientación al cliente	+	++	++	++	+	++	++	++	+
Capacidad de trabajar en equipo		++	++	++	+	+		+	++
Proactividad		+		++	+	+	+	+	

**Fuente:** Elaboración propia

Cuestión de investigación	Enunciado
C1	¿Cómo influyen las características personales (de capital humano) del emprendedor (en concreto, el género y la edad, su nivel de estudios, formación y experiencia profesional previa) sobre el modo de implantar la gestión de la calidad en la empresa, el grado de sofisticación de las técnicas de calidad utilizadas, y el proceso de formación de la estrategia que estas herramientas y técnicas soportan y con el que interaccionan?
C2	¿Cómo influyen las características de la personalidad del emprendedor (su capacidad de aprendizaje, su estilo de liderazgo...) en el modo de implantar la gestión de la calidad en la empresa, el grado de sofisticación de las técnicas de calidad utilizadas, y el proceso de formación de la estrategia que estas herramientas y técnicas soportan y con el que interaccionan?
C3	¿Cómo y por qué la formación técnica y el mayor nivel de estudios reglados del emprendedor afecta a la madurez en gestión de calidad y al tipo de proceso estratégico que se adopte?

Respecto a las cuestiones de investigación, tal y como se ilustra en el cuadro anterior la C1 hacía referencia a cómo las características personales del emprendedor (relacionadas con el capital humano: género, edad, nivel de estudio, formación y experiencia previa) afectaban a la gestión de la calidad en la empresa, a las técnicas utilizadas o al proceso de formación de la estrategia.

En el caso de *Quina do Futuro* se observa que el propietario es joven, tiene un nivel de estudios superior (incompleto), formación muy amplia en cursos, una gran experiencia previa y un amplio conocimiento del sector. Estas características, en un primer momento, pueden ayudar en la búsqueda de oportunidades de mejora y como forma de introducirse en la cultura de la gestión de la calidad. En este caso, el histórico revela que la empresa ha pasado por momentos de crisis (aprendizaje continuo) que ha llevado a que el propietario, con poca edad, quisiera hacer las cosas de forma distinta (nuevos procesos, técnicas etc.) en busca de mejoras continuas y mejores resultados organizacionales (innovación, nuevas tecnologías).

Con el tiempo, y con un mayor conocimiento del sector, estos elementos también pueden generar un cierto grado de racionalidad, a través de mecanismos formales e informales (técnicas de producción, red de contactos). Además, su juventud hace que el propietario mantenga la iniciativa en busca de oportunidades, comparta experiencia con sus empleados, proveedores y clientes, fomente la creatividad y participación en las decisiones, amplíe sus conocimientos, red de contactos y crecimiento profesional, y despierte una mayor consciencia social. Igualmente, su nivel de estudios, formación y

experiencia anterior, le facilitan una mayor capacidad de procesar informaciones, reduce la incertidumbre, le lleva a incorporar innovaciones y, de manera conjunta, lo llevan a tomar decisiones de forma más acertada y racional, pero manteniendo la participación de los empleados (fomento de la creatividad, preparación constante). Así mismo, la experiencia anterior y acumulada (benchmarking, visita a las empresas, red de relaciones), también lo ha llevado a conocer y aplicar nuevas herramientas y técnicas de calidad aunque de forma inconsciente (sin conocimiento técnico).

Teniendo en cuenta todo lo anterior podemos decir que estas características influyen en el proceso estratégico y en el tipo de herramientas de gestión de calidad utilizada. En síntesis, el conocimiento técnico y la experiencia le han permitido utilizar algunas herramientas de calidad (encuestas de sugerencias, hoja técnica de producto) que fueron adaptadas a la realidad de la empresa (flexibles) y forman parte de las rutinas organizativas, y las que necesitaban de un conocimiento más profundo y específico fueron implantadas por la consultora externa de la cual el propietario y todos los empleados recibieron formación (POP's, manual de control de calidad y seguridad alimentaria).

Respecto a la C2, en ella se analizaban los mismos aspectos pero respecto a las características de la personalidad del emprendedor. En este caso inciden diferentes características como la iniciativa, la capacidad de aprendizaje y de compartir información, el estímulo a la creatividad, la busca de oportunidades, la proactividad, el estilo de gestión (más participativo), la flexibilidad, la capacidad de asumir riesgos y el trabajar en equipo. Todas ellas han fomentado y favorecido la mejora en el grado de participación y compromiso de los empleados lo cual, en este caso y en mayor medida debido al estilo de gestión, el fomento de la creatividad y el trabajo en equipo, se refleja en un mayor desempeño individual y en equipo (alcance de metas y reducción de fallos en procesos) y, como consecuencia, en mejores resultados organizacionales.

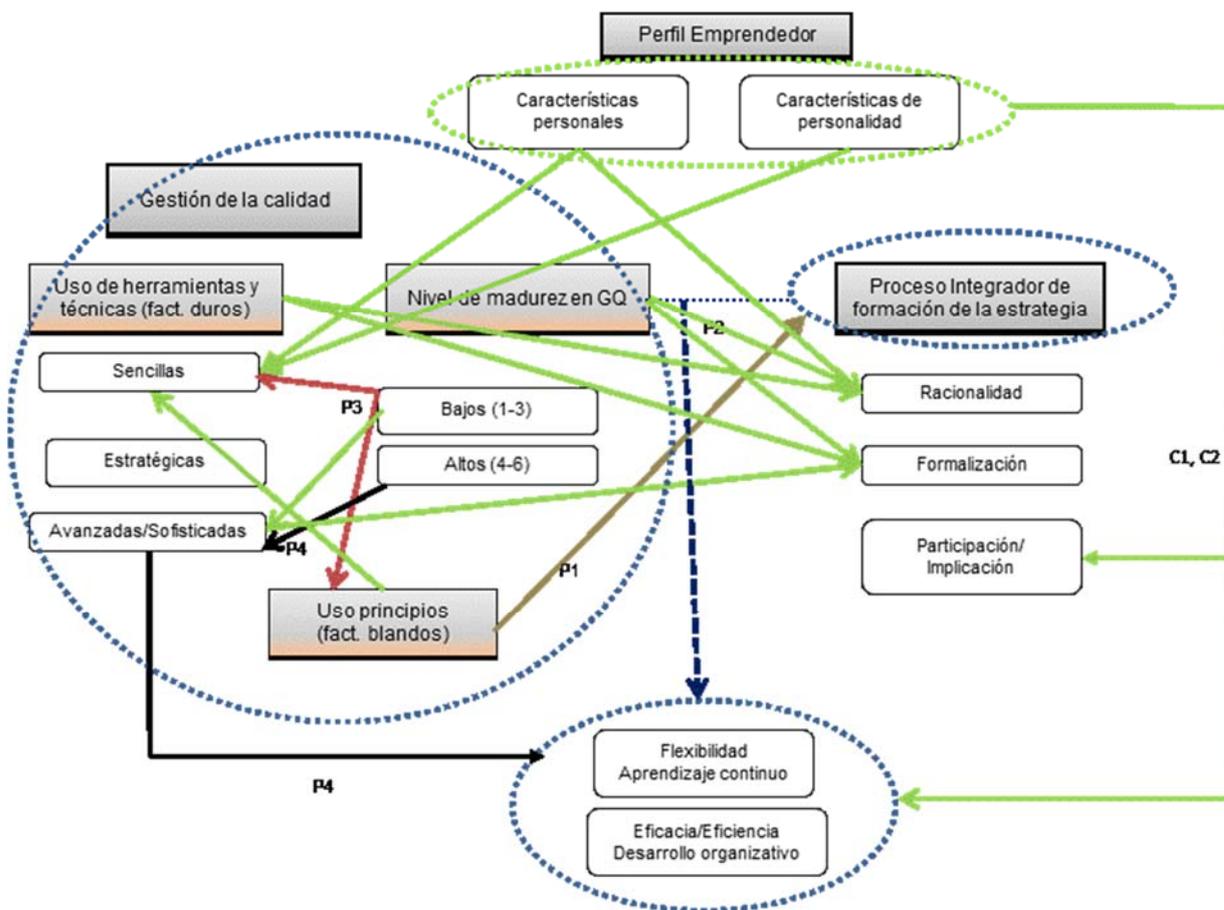
Su iniciativa, la búsqueda de oportunidades (ejemplo, orientación al cliente, procesos internos), su capacidad de asumir riesgos y su capacidad de aprendizaje, le proporcionan determinado grado de racionalidad en sus decisiones (estudiar, analizar y saber lo que puede ocurrir). La búsqueda de

oportunidades y la iniciativa también pueden generar acciones más emergentes que poco a poco son incorporadas a la organización, fomentando la participación. Por su parte, su estilo de liderazgo participativo, el trabajo en equipo, la iniciativa a la creatividad, la proactividad y su flexibilidad, han contribuido a resolver los problemas más rápidamente, a una mayor flexibilidad, aprendizaje continuo, cambio de información y a que el propietario-directivo pudiera centrarse en actividades más estratégicas. Esto puede ser observado en el caso ya que el propietario permite que todos los empleados compartan sus ideas (reuniones), experimenten la comida para atender mejor al cliente, tienen la libertad de desarrollar platos nuevos e incentiva la formación (ejemplo, cursos de calidad en la atención al cliente) aprovechando el potencial y fomentando el crecimiento profesional. Sin embargo, también se observó que en algunos momentos de crisis el propietario utilizó un estilo de liderazgo más autocrático.

Por último, la C3 se concentraba básicamente en el análisis de la influencia de la formación técnica sobre la madurez en la gestión de la calidad y el tipo de proceso estratégico adoptado. En el caso de *Quina do Futuro*, la formación técnica del propietario-directivo ha llevado a la empresa a buscar, a través de pequeños cambios, la mejora continua (sistema de recompensas, nuevas tecnologías, instalaciones nuevas, delegación de actividades, mayor participación y preparación continua, estandarización de algunas actividades) y también le ha llevado a utilizar algunas herramientas y técnicas de calidad (por él conocidas y adaptadas a las necesidades de la organización). Sin embargo, cuando no conocía la herramienta o técnica, buscaba información y/u obtenía la ayuda de consultores y de su amplia red de relaciones, lo que ha facilitado la adopción de un proceso integrador.

A continuación, la siguiente figura muestra las relaciones observadas en el caso *Quina do Futuro* (ver figura 9). Respecto al modelo teórico inicial que fue mostrado en el capítulo 3, éste incorpora algunas relaciones nuevas entre variables (flechas verdes en el modelo) y refuerza algunas de las relaciones teóricas que ya se mostraron en el modelo inicial (flechas gruesas en color negro, granate, azul punteado y marrón verdoso). Así mismo, han desaparecido algunas relaciones del modelo inicial por que en el caso no se observaron en ninguna forma (en concreto, las relativas a las P5, P6 Y P7).

**Figura 9:** Modelo de relaciones inducido a partir del caso Quina do Futuro



**Fuente:** Elaboración propia



## ***CAPÍTULO 6***

### *Conclusiones*

#### **6.1. Introducción**

La investigación recogida en los capítulos previos de esta tesis doctoral ha intentado acercarse al objetivo principal, que era el análisis de la interacción entre la gestión de la calidad y el proceso de formación de la estrategia, aportando nuevas evidencias y profundizando también en el papel que el emprendedor ejerce en esta relación. Se ha analizado, en concreto, en qué medida la utilización de herramientas más o menos estratégicas y sofisticadas de calidad condiciona o modifica el proceso de toma de decisiones estratégicas, y cómo las características del emprendedor y su personalidad contribuyen a modificar esta influencia.

Con el objeto de señalar las principales aportaciones de este estudio, en primer lugar y en el marco de estas conclusiones se recoge el análisis conjunto de los cuatro casos estudiados, mostrando las coincidencias y explicando las cuestiones que no se ven reflejadas en la realidad de los casos, así como

señalando qué nuevas variables emergen a raíz del análisis. Con posterioridad se señalan las principales conclusiones, aportaciones e implicaciones del estudio. Y finalmente, se establecen las limitaciones y posibles futuras líneas de desarrollo futuro del estudio.

## **6.2. Análisis conjunto de los casos**

Tras el análisis de los casos objeto de estudio, parece observarse que la realidad analizada se ajusta bastante a las proposiciones derivadas del análisis teórico, fundamentalmente en lo que se refiere a las cuatro primeras proposiciones (P1, P2, P3 y P4). Esto es así con diferentes matices que señalamos a continuación. La proposición 1 parece ajustarse al patrón observado en todos los casos, aunque en tres de ellos (Mare Nostrum, Musol y Papacapim) la relación se cumple únicamente entre los factores “blandos” de la gestión de la calidad (principios, cultura y visión compartida) y la racionalidad y participación en el proceso estratégico.

En los tres primeros casos las relaciones se producen desde esos factores “blandos” hacia la racionalidad y la participación. Aquí ya podemos calificar la toma de decisiones como integradora, puesto que el proceso comienza a ser evidentemente racional y planificado, utiliza herramientas de análisis y, al mismo tiempo, permite la participación y las ideas que puedan modificar los cursos de acción-decisión. Por su parte, en el último caso (Quina do Futuro) la relación mostrada en la proposición se ajusta a la realidad en su totalidad; es decir, la cultura y valores compartidos en torno a la calidad facilitan un proceso racional y con un cierto grado de formalización (aunque no muy elevada para mantener la flexibilidad), junto a la participación de los empleados expresando necesidades o necesidad de cambios. Por tanto, la evidencia empírica muestra un elevado grado de ajuste entre esos valores y cultura compartidos, en el marco de la gestión de la calidad, que han impulsado a los propietarios a comenzar a utilizar herramientas, técnicas de análisis e indicadores, y la adopción de un proceso integrador de toma de decisiones estratégica.

Todos los casos se ajustan a las proposiciones 2 y 4, ya que podemos considerar que en todos se produce un ajuste o influencia entre la existencia de

cultura y valores compartidos en el contexto de la calidad y un proceso integrador de toma de decisiones. Por tanto, en todos los casos podemos decir que lo observado en la realidad se ajusta a las proposiciones teóricas dos y cuatro. De esta manera, podemos establecer que en los casos analizados la combinación de ambos enfoques proporciona flexibilidad y aprendizaje basado en la participación; y que la madurez en la gestión de la calidad conduce a la utilización de herramientas cada vez más estratégicas, lo que contribuirá, dada esa orientación, a la consecución de mejores resultados.

Lo cierto es que las estrategias de calidad contribuyen a que los directivos de las pequeñas empresas cedan porcentajes de intuición a cambio de mayor racionalidad en la toma de decisiones, pero siempre escuchando de cerca a sus trabajadores e intentando no formalizar en exceso los procesos para seguir manteniendo su flexibilidad. Y cuanto más madura es esa cultura de calidad en la organización, los directivos tienden a utilizar herramientas que les permitan adoptar una perspectiva más estratégica y racional. Y, consecuentemente, este incremento del nivel de análisis tiende a producir mejores resultados en términos de satisfacción de los clientes, efectividad y desarrollo de la organización.

Respecto a la proposición tres (P3), podemos decir que todos los casos estudiados excepto el caso de MUSOL muestran un patrón de comportamiento que se ajusta a lo establecido en dicha proposición. La explicación del porqué esto no se cumple en el caso de MUSOL radica, fundamentalmente, en la personalidad del intrapreneur, cuya formación específica permitió alcanzar la madurez en gestión de calidad en poco tiempo y a través del uso de herramientas muy sofisticadas (básicamente, el Modelo EFQM de Excelencia) desde un principio. También, el hecho de que la organización poseyera una visión estratégica y experiencia en la utilización de herramientas estratégicas bastante elevada permitió que la organización se adaptara al uso de herramientas sofisticadas muy rápidamente, sin seguir las fases que la literatura señalaba como “normales”. Esta evidencia nos muestra cómo el impulso e implicación del líder, su formación previa y la existencia de experiencia en el ámbito estratégico (herramientas y técnicas, incluso no relacionadas con el ámbito de la calidad), consiguen que una organización alcance muy rápido la madurez en gestión de calidad y los buenos resultados

previstos. Por tanto, el compromiso del líder-emprendedor y su formación técnica previa se revelan como una variable clave en este caso de MUSOL.

Por otro lado y respecto a la proposición cinco (P5), observamos diferencias importantes entre los dos primeros casos, analizados en el contexto español, y los casos analizados en Brasil. Sin embargo, las diferencias culturales generadas por el diferente contexto “nacional” no parecen explicar las disimilitudes en esta proposición. Es la formación técnica de los emprendedores la que marca las diferencias. En los casos de Mare Nostrum y MUSOL, los emprendedores poseen y van adquiriendo, durante el proceso temporal analizado, conocimientos técnicos en calidad que les van a permitir adaptar las herramientas, en el primer caso, e impulsar la velocidad del proceso en el segundo. Por eso, consideramos que en estos dos casos y debido a la peculiaridad de las características personales del emprendedor (su nivel de educación y formación específica), la relación teórica propuesta en P5: *“cuanto más madurez en la gestión de la calidad, mayor preparación de sus directivos en el uso de herramientas y técnicas de calidad”* se produce en ambas direcciones.

Por otro lado, los casos de Papacapim y Quina do Futuro se ajustan a la relación enunciada en la proposición. Es más, en el caso de Quina do Futuro se observa esta relación; pero no tanto hacia el líder-emprendedor, que incrementa su formación pero de manera limitada, sino principalmente hacia el staff técnico que es quien finalmente va a aplicar las herramientas.

Respecto a las proposiciones P6 y P7, que hacen referencia a la utilización del Modelo EFQM de Excelencia, sólo hemos podido analizarlas en los dos primeros casos estudiados ya que el Modelo no se utiliza en ninguna de las dos Pymes brasileñas. Centrándonos en las dos Pymes españolas (Mare Nostrum y MUSOL), ambos casos presentan una realidad que se ajusta a la proposición seis (P6), es decir, en estas dos organizaciones la madurez en la utilización del Modelo EFQM de Excelencia conlleva la aplicación de herramientas más complejas, estratégicas y sofisticadas de gestión de calidad. Sin embargo, si bien la proposición siete (P7) también parece darse en ambos casos (el Modelo conduce a un proceso integrador de toma de decisiones estratégicas), en el caso de Mare Nostrum la utilización del Modelo y el amplio conocimiento del mismo por parte del gerente-emprendedor ha conllevado la

adaptación del mismo y la reducción de los niveles de formalización asociados a la implementación de las herramientas de calidad. Como consecuencia, podemos pensar que el mayor conocimiento de una técnica, enfoque o modelo, y la intención de utilizarlo como una herramienta estratégica, permite su adaptación cuando el empresario lo considera necesario; y esa adaptación, y la flexibilidad que conlleva, es la que permite a la pequeña empresa conseguir mejorar sus resultados. Así, se reducen los costes y las rigideces resultado de la excesiva formalización y se normalizan sólo los procesos justos para conseguir la eficiencia, dejando que los procesos sean más fluidos y que la Pyme aproveche totalmente las ventajas que su flexibilidad le proporciona.

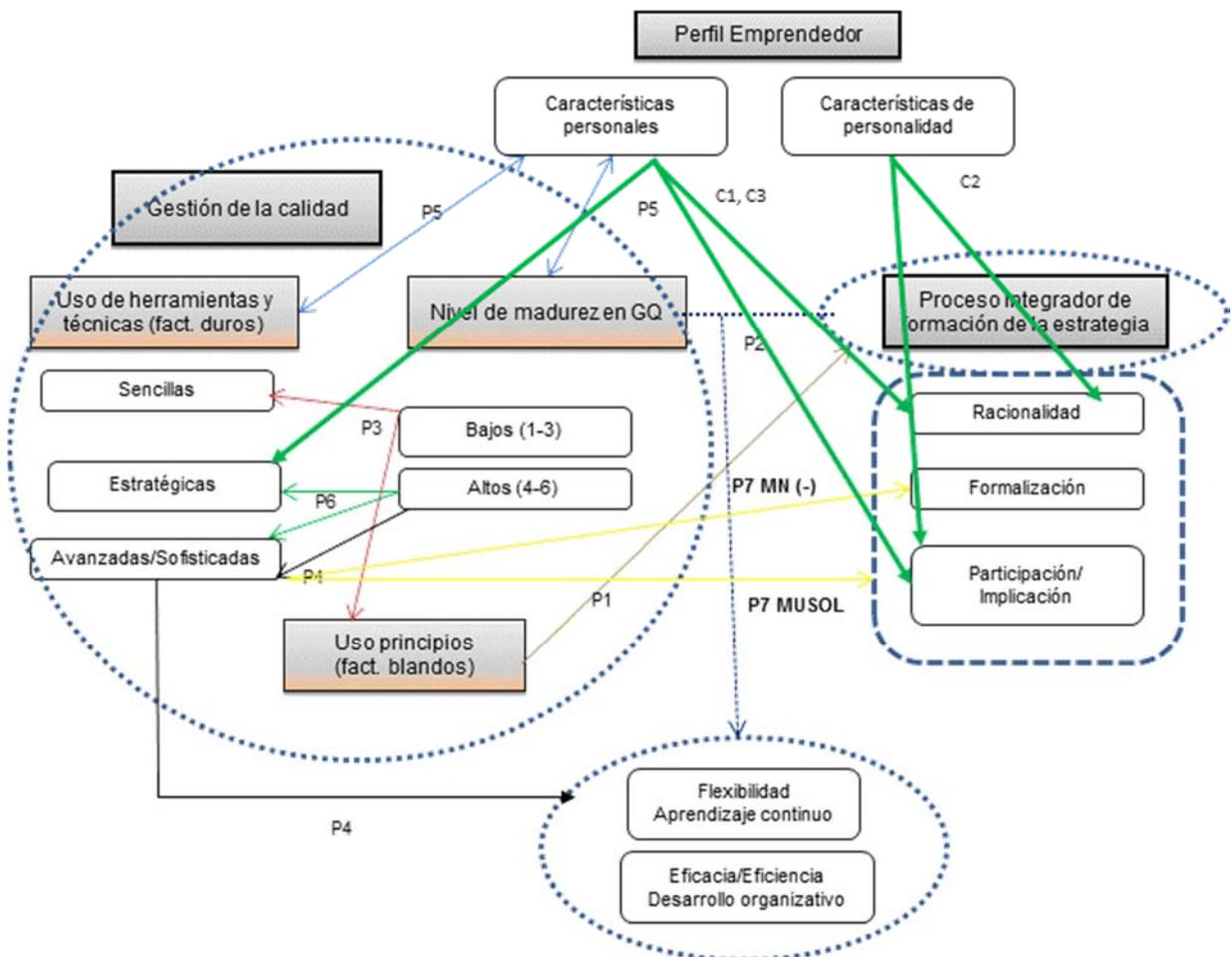
Por último, el análisis de las cuestiones de investigación en los casos estudiados revela algunos aspectos que ya aparecían en los análisis previos. Respecto a las características personales y de la personalidad del líder, en los tres primeros casos (Mare Nostrum, MUSOL y Papacapim) **la juventud** y el **nivel educativo y la formación** son las que poseen una mayor influencia y facilitan tanto el uso de herramientas estratégicas y sofisticadas de calidad, como la madurez en la gestión de la calidad y la adopción de un proceso integrador de toma de decisiones. Observamos diferentes características de la personalidad que son comunes a los líderes y que en los tres primeros casos analizados influyen y facilitan la adopción de un proceso estratégico integrador. De manera concreta, estas características son **la capacidad de aprendizaje, la capacidad de trabajo en equipo y de compartir información y el estilo de liderazgo participativo.**

La capacidad de trabajar en grupo, de escuchar opiniones, críticas y nuevas ideas, en un contexto de calidad, proporciona a la toma de decisiones una orientación participativa y analítica al mismo tiempo. El estilo de liderazgo participativo refuerza la intención de la empresa de que todo el mundo se comunique y no tenga miedo a expresar sus ideas; es el líder cercano al que se le puede decir las cosas, los problemas, las necesidades de mejora. Y la capacidad de aprendizaje permite incorporar nuevas técnicas, herramientas, procedimientos y enfoques, que refuerzan el carácter racional de las decisiones, las vuelve más analíticas y logra así que sean más efectivas. Por el contrario, en el último caso (Quina do Futuro) se observa algo diferente y es que, aunque el líder posea formación previa, esto no necesariamente le lleva a

la utilización de herramientas complejas, ni tampoco su capacidad de aprendizaje. En este caso se observa cómo esta formación contribuye a la racionalidad de los procesos, y también se observa cómo sus características de personalidad (su capacidad de escucha activa, su orientación al cliente, su capacidad de compartir información y conocimientos y su capacidad de trabajo en equipo) contribuyen no a la racionalidad del proceso pero sí a que éste sea más participativo.

Teniendo en cuenta todas estas consideraciones sobre el análisis conjunto efectuado, la tabla y el gráfico que presentamos a continuación recogen e ilustran las relaciones comunes observadas en los casos analizados.

**Figura 10:** Modelo inducido de relaciones a partir del análisis conjunto



**Tabla 20:** Síntesis de los principales resultados para el análisis conjunto de los casos

Elementos analizados	Proceso estratégico			Herramientas de calidad		Resultados			
	Formalización	Racionalidad	Implicación/ Participación	Sencillas	Estratégicas	Efectividad	Flexibilidad	Desempeño organizativo	Aprendizaje / Transferencia K
<b>Gestión de la calidad</b>									
Factores duros (uso de herramientas y técnicas)	+	+				+		+	
Factores blandos (cultura, valores, visión común)		+	++	+		+	+		+
Madurez en GC		++		+	++	+	+	+	+
<b>Perfil del emprendedor</b>									
<b>Características personales</b>									
Género, edad			+						
Nivel de estudios/formación		++	+	+	+	+	+	++	+
Experiencia profesional previa		++				+		++	
<b>Características de la personalidad</b>									
Capacidad de aprendizaje y mejora continua		++		+	+	+	+	+	+
Estilo de liderazgo			++			+	+	+	+
Capacidad de trabajar en equipo		++	++	+	+		+	+	

### **6.3. Principales implicaciones, limitaciones y futuras líneas de investigación**

Respecto a las implicaciones de este trabajo, en primer lugar debemos señalar que hay una gran carencia de trabajos teóricos y empíricos que estudien la relación entre la gestión de la calidad, el proceso de formación de la estrategia y el perfil emprendedor en el contexto de las Pymes, lo que nos permite estar convencidos de la contribución que puede implicar la presente tesis doctoral para el ámbito académico y empresarial.

La investigación en el campo de la calidad y los Modelos de Excelencia ha avanzado en los últimos años y se ha dotado de mayor rigurosidad científica (Bou-Llusar *et al.*, 2005; Balbastre-Benavent y Canet-Giner, 2011). Por su parte, el estudio del proceso de formación de la estrategia es un tema clásico en la literatura sobre dirección estratégica (Andersen, 2004a y b; Andersen y Nielsen, 2009). Sin embargo, todavía pocos trabajos analizan el potencial estratégico de las herramientas y técnicas de calidad o cómo la adopción de un proceso de gestión de calidad facilita o influye en la toma de decisiones estratégica (Canet-Giner y Balbastre-Benavent, 2011; *Revuelto et al.*, 2011 y 2012).

En este sentido, el análisis recogido en la presente tesis continua y profundiza en los resultados de anteriores trabajos, mostrando claramente cómo cuando una empresa u organización adopta un enfoque de gestión de calidad utiliza determinadas herramientas y técnicas (que incrementan en complejidad conforme la empresa es más madura en la gestión de calidad) que le conducen a adoptar procesos de toma de decisiones, principalmente más racionales, por el uso de indicadores y herramientas de análisis, pero también más emergentes, puesto que la gestión de la calidad, y más desde la perspectiva de herramientas como la nueva ISO 9001:2015 (publicada en septiembre de este mismo año) o el Modelo EFQM de Excelencia, orientan a utilizar el trabajo en equipo como herramienta básica para la mejora continua o a tener en cuenta las opiniones de los stakeholders (trabajadores y clientes, sociedad, accionistas, socios aliados, etc.), orientando de esta manera a la cooperación con ellos. Por tanto, hemos observado cómo en los cuatro casos estudiados la gestión de la calidad ha conducido a la utilización de

herramientas de análisis del entorno y la organización, más o menos sofisticadas, que a su vez han conferido mayor racionalidad a los procesos de toma de decisiones.

Sin embargo, la principal contribución del análisis realizado radica en el estudio de la Pyme, de sus características y de las características del emprendedor en este contexto. Y ahí radica la novedad de los resultados pues, como se ha señalado, existen muy pocos estudios que analicen la relación entre la gestión de la calidad y el proceso estratégico en el contexto de la Pyme. Hemos observado, en primer lugar, que el pequeño tamaño de la Pyme, que concede flexibilidad a la empresa, contribuye a restar formalización a los procesos de toma de decisiones, incluso en el marco de la gestión de la calidad.

Tradicionalmente, la gestión de la calidad, también en pequeñas empresas, contribuye a la formalización de los procesos, restando flexibilidad a la organización. Sin embargo, en los casos estudiados aparece un fenómeno relevante y es que la formación del emprendedor y su experiencia hacen que éste aplique las herramientas de gestión de la calidad de una manera particular, adaptándolas a su contexto. Y por tanto, que aunque el uso de herramientas torne el proceso de toma de decisiones en más racional y participativo, y por tanto más integrador, el nivel de formalización se incrementa poco.

La variable fundamental, como se ha señalado, es la formación previa del emprendedor y su experiencia en el negocio, lo cual le señala que es importante no perder flexibilidad. El interés que todos los emprendedores analizados muestran por sacar adelante su negocio a través del aprendizaje constante de nuevas técnicas, no está reñido con su visión empresarial. Por ello, aplican las técnicas de manera distinta en cada caso, formalizando un poco los procesos pero sin permitir que esta inercia ralentice sus procesos decisorios; o utilizando herramientas tecnológicamente avanzadas (business intelligence) que contribuyen a esa toma de decisiones racional y rápida.

Cabe destacar el hecho de que en dos de los casos analizados (Mare Nostrum y MUSOL) la figura del emprendedor y sus conocimientos específicos: a) permiten que la formalización, que inicialmente se incrementó, se haya

reducido consecuencia de una adaptación de los requerimientos del Modelo EFQM a las necesidades de la empresa (caso de Mare Nostrum); y b) contribuyen a alcanzar la madurez en la gestión de la calidad en muy poco tiempo, con un predominio de un enfoque estratégico integrador muy claro (caso del intrapreneur en MUSOL). Este último caso aporta también una variable contextual a destacar, y es el hecho de que la naturaleza de la actividad que desarrolla (ONG en el ámbito de la cooperación) y el no ser una empresa con ánimo de lucro, le obligan a justificar documentalmente, con mucha mayor exhaustividad, las decisiones tomadas, sobre todo cuando implica disposición de fondos, ya que esos fondos se reciben fundamentalmente de donaciones públicas y privadas (y muy pocos proceden de su actividad empresarial de asesoramiento). Por tanto, la naturaleza de la actividad aparece como otra variable a tener en cuenta en el análisis.

Estos resultados pueden contribuir claramente tanto al ámbito académico como profesional. Respecto al ámbito académico, creemos que este trabajo proporciona conocimiento para el avance del campo científico, con un marco teórico en el que se relacionan gestión de la calidad, proceso de formación de la estrategia y el perfil emprendedor, y puede ser un punto de partida para posteriores investigaciones. Como se ha señalado, prácticamente no existen contribuciones en este ámbito de la Pyme, lo cual ha orientado la naturaleza de nuestro estudio hacia un análisis cualitativo y exploratorio. Se ha mostrado la relación directa entre la adopción de herramientas de calidad y la racionalidad de los procesos, que además son participativos. Se ha mostrado cómo la formalización en el ámbito de la Pyme no se ve tan afectada por la implantación de herramientas de gestión de calidad, sino más bien por el tamaño de la organización y, principalmente, por las características del emprendedor. La experiencia profesional, pero sobre todo la formación previa específica o la adquirida durante el proceso, se tornan en variables clave que explican cómo el proceso de decisiones resultante de la utilización de las herramientas de calidad y de la interacción con las características del emprendedor permite el éxito y el desarrollo de las organizaciones estudiadas.

En el ámbito empresarial, consideramos que los resultados de este trabajo permitirán a los directivos un mayor aprendizaje y un amplio

conocimiento de la relación entre la gestión de la calidad y el proceso de formación de la estrategia (a través de la descripción y análisis de cómo estas empresas aplican la gestión de la calidad, qué tipo de herramientas y técnicas utilizan, el nivel de madurez en que se encuentran, cómo y de qué forma las decisiones son tomadas) en el contexto de las Pymes. Los resultados muestran que las herramientas de calidad son útiles también en el contexto de la Pyme, que su aplicación contribuye a tomar decisiones más racionales y participativas que, además, ayudan a posicionar mejor a las empresas que adoptan estas prácticas de gestión.

Los pequeños empresarios no deben tener miedo a aplicar estas herramientas ni a perder la esencia de su negocio ya que, como se ha mostrado, estas herramientas se pueden adaptar sin restar flexibilidad, constituyendo un factor clave de competitividad. Se muestra también que la formación del emprendedor es una pieza clave para el buen funcionamiento del enfoque de calidad y para el éxito de su estrategia competitiva, pues es esta formación la que le permite impulsar y generar la visión compartida en la empresa, así como adaptar las herramientas sin que pierdan la utilidad estratégica, conservando la visión a largo plazo. Esto es un hecho común en los cuatro casos analizados. Y deben escuchar a sus trabajadores; se muestra también que la riqueza de una Pyme está en la visión compartida, el contacto directo y la fluidez de comunicación, que permiten que quienes están en contacto con el trabajo aporten soluciones útiles que flexibilicen la gestión, den respuestas rápidas a un problema y contribuyan a mejorar la estrategia.

No obstante las anteriores aportaciones, algunas limitaciones de esta tesis doctoral deben ser tomadas en consideración. La principal es el pequeño número de empresas analizadas en el sector de servicios y los resultados obtenidos, que parten en la línea de proposiciones instituidas en el marco teórico, lo cual impide que los resultados puedan ser generalizados al menos desde una perspectiva estadística. En cuanto al reducido número de casos, éste viene explicado por la falta de colaboración e interés de las empresas, que no valoran este tipo de estudio, y por la falta de apoyo de algunas instituciones del gobierno (en el caso de Brasil). Además, encontramos en la práctica una cierta dificultad para el acceso a algunas informaciones y determinados

documentos que podrían mejorar el análisis de los datos. No obstante lo anterior, hemos de señalar que la riqueza del estudio de casos está en que su número no sea excesivamente elevado, sobre todo si la investigación posee un carácter exploratorio, ya que de partida consideramos y tenemos claro que los resultados alcanzados no van a ser generalizados a ninguna población o universo mayor sino que lo que nos interesa es, precisamente, la singularidad de los casos elegidos.

El análisis no está tampoco exento de sesgos, ya que los empresarios que accedieron a participar poseen una filosofía de gestión basada en la transparencia, la cooperación y el aprendizaje, y están siempre dispuestos a adoptar nuevos retos (como la participación en este estudio) de los cuales puedan aprender. Por esa razón, su perfil puede tener un cierto sesgo, puesto que no hay casos de empresarios por necesidad, cuya orientación estratégica podría ser menor.

Del mismo modo, el hecho de que las entrevistas se sucedieron únicamente desde la perspectiva del propietario o director constituye otra limitación de este trabajo. En estudio de casos es esencial la triangulación de la información, y a este respecto hubiera resultado interesante poder conocer puntos de vista diferentes de los de las personas involucradas (socios, gerentes, líderes de sectores, empleados, etc.). Sin embargo, en la medida de lo posible se ha triangulado la información a través de la observación y del análisis de información publicada en la web o de la documentación que las empresas nos aportaron, muy amplia en algunos casos.

Aunque el estudio se ha centrado en dos países, Brasil y España, el hecho de no haber realizado un análisis comparativo entre los resultados en uno y otro país podría considerarse una limitación. Sin embargo, no era tampoco el objetivo de esta tesis. Además, para ello el número de casos analizado debería ser mucho más elevado, lo cual por su parte nos habría impedido analizar el fenómeno en profundidad. Por otro lado, dado que la mayoría de los casos pertenecen al sector de restauración, esta homogeneidad nos permite hacer comparaciones y observar que, en este sector y al menos en las empresas analizadas (que se consideran exponentes de empresas avanzadas), los mecanismos, procesos y herramientas utilizadas son bastante

similares. Y pese a ser pequeñas empresas en un sector poco profesionalizado, en los tres casos de dicho sector las herramientas de calidad han contribuido a una mayor racionalización de los mismos y a una mayor profesionalización de la gestión, en manos del gerente-emprendedor.

A lo largo de la presente tesis doctoral se ha evidenciado que el estudio de la relación entre la gestión de la calidad, el proceso de formación de la estrategia y el perfil emprendedor ha sido escaso. De este modo, como una futura línea de investigación que se puede seguir a partir de este trabajo proponemos la realización de estudios que sigan profundizando en la relación entre la gestión de la calidad (herramientas y técnicas) y el proceso de formación de la estrategia, ya que es escasa la literatura que desde un punto de vista más teórico ha abordado este tema. Consideramos que se han de realizar esfuerzos para ampliar el conocimiento sobre el perfil emprendedor dentro de esta relación, de forma que podamos contribuir con mayor precisión en los resultados tanto al ámbito académico como al empresarial.

Otra posible línea iría encaminada a ampliar el número de Pymes a estudiar, incorporando diferentes sectores y diferentes contextos (países), incrementando como consecuencia la diversidad en la muestra, y cuyos resultados puedan ser comparados de forma que podamos obtener un mayor conocimiento sobre sus diferencias, permitiendo así el intercambio de experiencias y la amplitud de puntos de vista. Esto puede permitir también la aparición de nuevas variables en el análisis.

Finalmente, otra posible línea estaría orientada a abordar el estudio de esta temática desde una perspectiva cuantitativa, para intentar clarificar las relaciones causales que se han observado y poder cuantificarlas, generando también mayor conocimiento sobre el tema e intentando reducir el número de variables analizadas a aquellas variables clave que surgieran del análisis cuantitativo. Además, esta opción nos permitiría obtener resultados que podrían ser generalizados estadísticamente (siempre y cuando la muestra elegida cumpliera con todas las propiedades estadísticas necesarias para ello); pero para ello necesitaríamos, en primer lugar, derivar un conjunto de hipótesis bien definidas y formuladas a partir del modelo inducido del análisis conjunto de los cuatro casos estudiados en esta tesis doctoral.

Esperamos, en cualquier caso, que los resultados de la presente tesis, muy novedosos en el marco de la investigación sobre estos temas en Brasil, contribuyan a la mejora de la gestión de las Pymes, a la reducción de su tasa de mortalidad y a la mejor utilización de las herramientas de calidad que las pequeñas empresas tienen a su alcance.

## **BIBLIOGRAFIA**

Acosta, A. (2014). *El aprendizaje organizativo y la capacidad de absorción de conocimiento en el proceso de generación de estrategias: un estudio de carácter exploratorio y explicativo*. Valencia: Universitat de València (Tesis doctoral no publicada).

AENOR (2013). *ISO 9001 para la pequeña empresa: recomendaciones del Comité ISO/TC 176*. 3 ed. Madrid: AENOR ediciones.

Ahire, S. L.; Golhar, D. Y. (1996). Quality management in large vs small firms. *Journal of Small Business Management*, vol. 34, n. 2, pp. 1-13.

Ahire, S. L.; Golhar, D. Y.; Waller, M. A. (1996). Development and Validation of TQM Implementation Constructs. *Decision Sciences*, vol. 27, n. 1, pp. 23-56.

Ahmed, S.; Hassan, M. (2003). Survey and case investigations on application of quality management tools and techniques in SMIs. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 20, n. 6/7, pp. 795-826.

Almeida, M. I. R. (2001). *Manual do Planejamento Estratégico*. São Paulo: Atlas.

Al-Rawahi, A. M. S.; Bashir, H. A. (2011). On the implementation of ISO 9001:2000: a comparative investigation. *The TQM Journal*, vol. 23, n. 6, pp. 673-687.

Álvarez García, J. (2012). Grado de utilización de las herramientas de calidad en el sector de alojamiento turístico español. *PASOS Revista de Turismo y*

*Patrimônio Cultural*, vol. 10, n. 5, pp. 495-510. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88124507005> Acceso en: agosto de 2014.

Álvarez García, J.; Brea, J. A. F.; Rama, M. C. R. (2012). Gestión de la calidad en las termas de la Región Centro de Portugal. *Revista de Cultura e Turismo – CULTUR*, vol. 6, n. 4, pp. 86-112.

Analoui, F.; Karami, A. (2003). *Strategic Management in Small and Medium Enterprises*. London: Thomson Learning.

Andersen, E. S.; Jessen, S. A. (2003). Project maturity in organizations. *International Journal of Project Management*, vol. 21, n. 6, pp. 457-461.

Andersen, T. J. (2000). Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. *Long Range Planning*, vol. 33, n. 2, pp. 184-200.

Andersen, T. J. (2004a). Integrating the Strategy Formation Process: An International Perspective. *European Management Journal*, vol. 22, n. 3, pp. 263-272.

Andersen, T. J. (2004b). Integrating Decentralized Strategy Making and Strategic Planning Processes in Dynamic Environments. *Journal of Management Studies*, vol. 41, n. 8, pp. 1271-1299.

Andersen, T. J.; Nielsen, B. B. (2009). Adaptive strategy making: the effects of emergent and intended strategy modes. *European Management Review*, vol. 6, n. 2, pp. 94-106.

Anderson, A. R.; Atkins, M. H. (2001). Business strategies for entrepreneurial small firms. *Strategic Change*, vol. 10, n. 6, pp. 311- 324.

Anderson, M.; Sohal, A. S. (1999). A study of the relationship between quality management practices and performance in small businesses. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 16, n. 9, pp. 859-877.

Anderson, S. W.; Daly, J. D.; Johnson, M. F. (1999). Why firms seek ISO 9000 certification: Regulatory compliance or competitive advantage?. *Production and Operations Management*, vol. 8, n. 1, pp. 28-43.

Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, CA: Dow Jones-Irwin.

Andrews, K. R. (2007). *O conceito de estratégia empresarial*. In: Mintzberg, H.; Lampel, J.; Quinn, J. B.; Ghoshal, S. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, pp. 84-89.

Ansoff, H. I. (1990). *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas.

Ansoff, H. I. (1991a). Critique of Henry Mintzberg's The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, vol. 12, n. 6, pp. 449-461.

Ansoff, H. I. (1991b). Strategic management in a historical perspective. *International Review of Strategic Management*, vol. 2, n. 1, pp. 3-69.

Ansoff, H. I.; McDonnell, E. J. (1993). *Implantando a administração estratégica*. 2 ed. São Paulo: Atlas.

Antončič, B.; Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 10, n. 1, pp. 7-24.

Assarlind, M.; Gremyr, I. (2014). Critical factors for quality management initiatives in small- and medium-sized enterprises. *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 25, n. 3/4, pp. 397-411.

Balbastre, F. (2003). *La autoevaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje en la organización: una investigación de carácter exploratorio*. Valencia: Universidad de Valencia. (Tesis doctoral).

Balbastre-Benavent, F.; Canet-Giner, M. T. (2009). *La relevancia estratégica del modelo EFQM de excelencia: una reflexión teórica*. In: Menguzzato, M. B. (dir). *La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI: Homenaje al professor Juan José Renau Piqueras*. Valencia: Publicaciones de la Universidad de Valencia, pp. 327-335.

Balbastre-Benavent, F.; Canet-Giner, M. T. (2011). The strategy formation process in the EFQM Excellence Model: a critical review and new perspectives. *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 22, n. 7, pp. 727-742.

Balbastre, F. B.; Moreno-Luzón, M. (2003). Self-assessment application and learning in organizations: a special reference to the ontological dimension. *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 14, n. 3, pp. 367-388.

Baldrige Performance Excellence Program. (2013). *Criteria for Performance Excellence 2013-2014: manufacturing service small business non-profit*. Gaithersburg: NIST.

Bamford, D. R.; Greatbanks, R. W. (2005). The use of quality management tools and techniques: a study of application in everyday situations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 22, n. 4, pp. 376 -392.

Banco Central do Brasil. *Conversão de moedas*. Disponible en: <http://www4.bcb.gov.br/pec/conversao/conversao.asp> Acceso en: 6 de agosto de 2015.

Bardin, L. (1986). *El análisis de contenido*. Madrid: Ediciones Akal.

Baron, R. A.; Shane, S. A. (2007). *Empreendedorismo: uma visão do processo*. São Paulo: Thomson Learning.

Bateman, T. S.; Snell, S. A. (1998). *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas.

Beatti, K. R.; Sohal, A. S. (1999). Implementing ISO 9000: A study of its benefits among Australian organizations. *Total Quality Management*, vol. 10, n. 1, pp. 95-106.

Becker, J.; Knackstedt, R.; Pöppelbuß, J. (2009). Developing maturity models for IT management: a procedure model and its application. *Business and Information Systems Engineering*, vol. 1, n. 3, pp. 213-222.

Bernardi, L. A. (2012). *Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas*. 2 ed. São Paulo: Atlas.

Berry, M. (1998). Strategic planning in small high tech companies. *Long Range Planning*, vol. 31, n. 3, pp. 455-466.

Berry, M. M. J. (1996). Technical entrepreneurship, strategic awareness and corporate transformation in small high-tech firms. *Technovation*, vol. 16, n. 9, pp. 487-498.

Bessant, J.; Caffyn, S.; Gallagher, M. (2001). An evolutionary model of continuous improvement behaviour. *Technovation*, vol. 21, n. 2, pp. 67-77.

Bhidé, A. V. (2000). *The origin and evolution of new businesses*. New York: Oxford University Press.

Bhuiyan, N.; Alam, N. (2005). A case study of a quality system implementation in a small manufacturing firm. *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 54, n. 3, pp. 172-186.

Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial Ideas: the case for intention. *The Academy of Management Review*, vol. 13, n. 3, pp. 442-453.

Boeije, H. (2010). *Analysis in qualitative research*. London: SAGE Publications.

Bonache, J. P. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 3, pp. 123-140.

Bouchard, V.; Basso, O. (2011). Exploring the links between entrepreneurial orientation and intrapreneurship in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 18, n. 2, pp. 219-231.

Bou-Llusar, J. C.; Escrig-Tena, A. B.; Puig, V. R.; Martín, I. B. (2002). La situación de la gestión de la calidad en la empresa cerámica. *Revista de treball, economia i societat*, n. 24, pp. 25-38.

Bou-Llusar, J. C.; Escrig, A. B.; Roca, V.; Beltran, I. (2005). To what extent do enablers explain results in the EFQM Excellence Model? An empirical study. *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 22, n. 4, pp. 337-353.

Bourgeois III, L. J. (1980). Strategy and environment: a conceptual integration. *The Academy of management Review*, vol. 5, n. 1, pp. 25-39.

Bourgeois III, L. J.; Brodwin, D. R. (1984). Strategic Implementation: five approaches to na elusive phenomenon. *Strategic Management Journal*, vol. 5, n. 3, pp. 241-264.

Bradi, M. A.; Davis, Donald; Davis, Donna. (1995), A study of measuring the critical factors of quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 12, n. 2, pp. 36-53.

Bressan, F.; Toledo, G. L. (2014). *As escolhas estratégicas, o processo de tomada de decisão e a influência das características pessoais do empreendedor*. In: VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas empresas (EGEPE). Goiânia, EGEPE, pp. 1-16. Disponible en: <http://www.egepe.org.br/anais/tema03/359.pdf> Acceso en: noviembre de 2014.

Brews, P.; Hunt, M. R. (1999). Learning to plan and planning to learn: Resolving the planning school/learning school debate. *Strategic Management Journal*, vol. 20, n. 10, pp. 889-913.

Briscoe, J. A.; Fawcett, S. E.; Todd, R. H. (2005). The implementation and impact of ISO 9000 among small manufacturing enterprises. *Journal of Small Business Management*, vol. 43, n. 3, pp. 309-330.

Brocka, B.; Brocka, M. S. (1994). *Quality management: Gestión de calidad: como aplicar las mejores soluciones de los expertos*. Buenos Aires: Vergara.

Brown, A.; Van der Wiele, T. (1996a). Quality management self-assessment in Australia. *Total Quality Management*, vol. 7, n. 3, pp. 293-307.

Brown, A.; Van der Wiele, T. (1996b). A typology of approaches to ISSO certification and TQM. *Australian Journal of Management*, vol. 21, n. 1, pp. 57-72.

Brown, A.; Van der Wiele, T.; Loughton, K. (1998). Smaller enterprises' experiences with ISO 9000. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 15, n. 3, pp. 273-285.

Bruyat, C.; Julien, P-A. (2000). Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, vol. 16, n. 2, pp. 165-180.

Bueno Campos, E. (2007). *Estrategia y Dirección estratégica*. In: Martínez, M. J. (coord.). *Lo que se aprende en los mejores MBA* (volumen 1). 2 ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, pp. 15-52.

Bueno Campos, E.; Porta, J. I. D.; Renau, J. J. P. (1993). *Fundamentos teóricos de la Dirección estratégica*. Valencia: Real Sociedad Económica de Amigos del País, pp. 139-153. Disponible en: [http://www.uv.es/rseapv/Anales/93\\_94/A\\_Fundamentos\\_teoricos\\_de\\_la\\_direccion.pdf](http://www.uv.es/rseapv/Anales/93_94/A_Fundamentos_teoricos_de_la_direccion.pdf) Acceso en: octubre de 2013.

Burgelman, R. A. (1983). Corporate entrepreneurship and Strategic management: insights from a process study. *Management Science*, vol. 29, n. 12, pp. 1349-1364.

Burli, S. B.; Kotturshettar, B. B.; Kalghatgi, P. (2011). Impact of quality management practices on the organisational performance of small and medium scale manufacturing industries. *International Journal of management Research and Review*, vol. 1, n. 4, pp. 63-77.

Busenitz, L. W.; Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, vol. 12, n. 1, pp. 9-30.

Bygrave, W. D.; Hofer, C. W. (1991). Theorizing about entrepreneurship. *Theory and Practice*, vol. 16, n. 2, pp.13-22.

Camargos, M. A.; Dias, A. F. (2003). Estratégias, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. *Caderno de Pesquisas em Administração*, vol. 10, n. 1, pp. 27-39.

Camisón, C.; Cruz Ros, S.; González, T. (2007). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Canet-Giner, M. T. (2001). *El proceso de formación de la estrategia: su relación con la complejidad organizativa y los resultados. Análisis aplicado al caso español*. Valencia: Universidad de Valencia. (Tesis doctoral no publicada).

Canet-Giner, M.T.; Balbastre-Benavent, F. (2011). Rationality, participation and results: the case of the European Excellence Model in a Spanish service context. *Service Industries Journal*, vol. 31, n. 12, pp. 1995-2017.

Carpinetti, L. C. R. (2012). *Gestão da qualidade: conceitos e técnicas*. 2 ed. São Paulo: Atlas.

Carpinetti, L. C. R.; Miguel, P. A. C.; y Gerolamo, M. C. (2011). *Gestão da qualidade ISO 9001:2008: princípios e requisitos*. 4 ed. São Paulo: Atlas.

Carvalho, M. M. (2012). *Histórico da gestão da qualidade*. In: Carvalho, M. M.; Paladini, E. P. (coords.) *Gestão da qualidade: teorias e casos*. 2 ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, pp. 1-23.

Carvalho, M. M.; Paladini, E. P. (coords.) (2012). *Gestão da qualidade: teorias e casos*. 2 ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO.

Casadesús, M. F.; Heras, I. S. (2005). El boom de la calidad en las empresas españolas. *Universia Business Review*, n. 7, pp. 90-101.

Casadesús, M. F.; Heras, I. S.; Laburu, C. O. (2000). Implantación de la normativa ISO 9000 en las Comunidades Autónomas de Cataluña y el País Vasco: conclusiones de dos estudios empíricos. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, n. 8, pp. 43-60. Disponible en: <http://www.ehu.eus/ojs/index.php/rdae/article/view/11753> Acceso en: octubre de 2014.

Casadesús, M. F.; Karapetrovic, S. (2005). Has ISO 9000 lost some of its lustre? A longitudinal impact study. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 25, n. 6, pp. 580-596.

Casadesús, M.; Heras, I.; Merino, J. (2005). *Calidad práctica. Una guía para no perderse en el mundo de la calidad*. Madrid: Prentice Hall.

Cavalcanti, M. (org). (2006). *Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação*. 2 ed. São Paulo: Thomson Pioneira.

Cepeda, C. G. A. (2006). La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, n. 29, pp. 57-82.

Certo, S. C.; Peter, J. P.; Marcondes, R. C.; Cesar, A. M. R. (2010). *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Chaffee, E. E. (1985). Three Models of Strategy. *The Academy of Management Review*, vol. 10, n. 1, pp. 89-98.

Chakravarthy, B. S.; Doz, Y. (1992). Strategy process research: focusing on corporate self-renewal. *Strategic Management Journal*, vol. 13, n. S1, pp. 5-14.

Chell, E. (2013). Review of skill and the entrepreneurial process. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 19, n. 1, pp. 6-31.

Chiavenato, I. (2007). *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio*. 2 ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva.

Collier, N.; Fishwick, F.; Floyd, S. W. (2004). Managerial involvement and perceptions of strategy process. *Long Range Planning*, vol. 37, n. 1, pp. 67-83.

Conca, F. J.; Llopis, J.; Tarí, J. J. (2004). Development of a measure to assess quality management in certified firms. *European Journal of Operational Research*, vol. 156, n. 3, pp. 683-697.

Corbetta, P. (2007). *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. 2 ed. Madrid: McGraw-Hill.

Covin, J. G.; Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol, 16, n. 1, pp. 7-25.

Crosby, P. B. (1987). *La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad*. México: McGraw-Hill.

Cruz Ros, S. (2001). *Relación entre el enfoque de gestión de la calidad y el desempeño organizativo. Una aproximación desde la perspectiva basada en los recursos*. Valencia: Universidad de Valencia. (Tesis doctoral).

Cruz Ros, S. (2007). Motivos y objetivos de la implantación de la gestión de la calidad de empresas españolas de servicios: un análisis comparativo entre enfoques. *Dirección y Organización*, vol. 33, n. 1, pp. 33-73.

Cruz Ros, S.; Balbastre, F. B. (2002). A gestão de qualidade no setor de serviços na Espanha: enfoques, motivos e expectativas. *Revista de Administração*, vol. 37, n. 4, pp. 6-15.

Cuatrecasas, L. A. (2005). *Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación*. 3 ed. ampl. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Cuenca, L.; Boza, A.; Alemany, M. M. E.; Trienekens, J. J. M. (2013). Structural elements of coordination mechanisms in collaborative planning processes and their assessment through maturity models: Application to a ceramic tile Company. *Computers in Industry*, vol. 64, n. 8, pp. 898-911.

Cuervo, G. A.; Ribeiro, D.; Roig, S. (2007). *Entrepreneurship: conceptos, teoría y perspectiva*. Valencia: Fundación Bancaja.

Cunningham, J. B.; Lischeron, J. (1991). Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, vol. 29, n. 1, pp. 45-61.

Daft, R. L. (2002). *Organizações: teorias e projetos*. São Paulo: Thomson Pioneira.

Dale, B. G. (1999). *Managing Quality*. 3 ed. Oxford: Blackwell Publishing.

Dale, B. G.; Boaden, R. J.; Wilcox, M.; McQuater, R. E. (1999). Sustaining continuous improvement: what are the key issues?. *Quality Engineering*, vol. 11, n. 3, pp. 369-377.

Dale, B. G.; Lascelles, D. M. (1997). Total quality management adoption: revisiting the levels. *The TQM Magazine*, vol. 9, n. 6, pp. 418-428.

Dale, B. G.; Smith, M. (1997). Spectrum of quality management implementation grid: development and use. *Managing Service Quality*, vol.7, n.6, pp. 307-311.

Dale, B. G.; Van der Wiele, T.; Iwaarden, J. V. (2007). *Managing Quality*. 5 ed. Oxford: Blackwell Publishing.

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración estratégica*. 9 ed. México: Pearson educación.

Davidsson, P.; Wiklund, J. (2001). Levels of analysis in entrepreneurship research: Current research practice and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, n. 4, pp. 81-100.

Dean, J. W. J.; Bowen, D. E. (1994). Management theory and total quality: improving research and practice through theory development. *The Academy of Management Review*, vol. 19, n. 3, pp. 392-418.

De Massis, A.; Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, vol. 5, n. 1, pp. 15-29.

Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Citado en: Cruz Ros, S. (2001). *Relación entre el enfoque de gestión de la calidad y el desempeño organizativo. Una aproximación desde la perspectiva basada en los recursos*. Valencia: Universidad de Valencia (Tesis doctoral), pp. 51.

Deming, W. E. (1993). *Dr. Deming: o americano que ensinou a qualidade total aos japoneses*. Rio de Janeiro: Record. Citado en: Oliveira, O. J. (Org.) (2013). *Gestão da qualidade: tópicos avançados*. São Paulo: Cengage Learning, pp. 4-5.

Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*. Londres: SAGE Publications.

Depexe, M. D.; Paladini, E. P. (2012). Motivações para a certificação de sistemas de gestão da qualidade em empresas construtoras. *Revista P&D em Engenharia de Produção*, vol. 10, n. 1, pp. 1-10. Disponible en: <http://www.revista-ped.unifei.edu.br/documentos/V10N01/01-1609-V10-N1-2012.pdf> Acceso en: octubre de 2014.

Dess, G. G.; Lumpkin, G. T.; Eisner, A. B. (2011). *Administración estratégica: textos y casos*. 5 ed. México: McGraw-Hill.

Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa - DIRCE (2015). *Retrato de las PYMES 2015*. Madrid: Centro de publicaciones del Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Disponible en: [http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato PYME 2015.pdf](http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato_PYME_2015.pdf) Acceso en: octubre de 2014.

Dobbs, S.; Reddy, J. (2011) The 4 phases of quality maturity. *Healthcare Financial Management*, vol. 65, n. 8, pp. 74-82.

Dolabela, F. (1999). *O Segredo de Luísa*. São Paulo: Cultura Editores Associados.

Dolabela, F. (2006). *O Segredo de Luísa*. 2 ed. rev. e atual. São Paulo: Editora de Cultura.

Dornelas, J. C. A. (2001). *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus.

Dornelas, J. C. A. (2008). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 3 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier.

Drucker, P. F. (2002). *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. 6 ed. São Paulo: Pioneira Thompson.

Dutra, A. (2003). *Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional: incorporando a dimensão integrativa à MCDA construtivista-sistêmico-sinérgica*. Florianópolis: Universidad Federal de Santa Catarina. (Tesis doctoral).

EFQM. (2013a). *Excellent Organisations achieve and sustain outstanding levels of performance that meet or exceed the expectations of all their stakeholders*. Belgium: EFQM Publications.

EFQM. (2013b). *Introducción al Modelo EFQM de Excelencia*. Disponible en: [https://www.clubexcelencia.org/sites/default/files/modelo\\_efqm\\_2013.pdf](https://www.clubexcelencia.org/sites/default/files/modelo_efqm_2013.pdf)  
Acceso en: agosto de 2014.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, pp. 532-550.

Elbanna, S. (2006). Strategic Decision-Making: Process Perspectives. *International Journal of Management Review*, vol. 8, n. 1, pp. 1-20.

Elbanna, S. (2008). Planning and participation as determinants of strategic planning effectiveness: evidence from the Arabic context. *Management Decision*, vol. 46, n. 5, pp. 779-796.

Elbanna, S. (2009). Determinants of strategic planning effectiveness: extension of earlier work. *Journal of Strategy and management*, vol. 2, n. 2, pp. 175-187.

*Empresas Certificadas ISO Brasil*. Disponible en: <http://www.inmetro.gov.br/gestao9000/> Acceso en: junio de 2015.

Escanciano, C. G. M. (2001). La empresa española y su opinión sobre el ISO 9000: análisis de los resultados de un estudio empírico. *Economía Industrial*, n. 341, pp. 151-159.

Escanciano, C. G. M. (2002). Certificación ISO 9000 en España: dificultades versus satisfacción empresarial. *Revista Dirección y Organización – DYO*, vol. 0, n. 27, pp. 148-156.

Escanciano, C.; Fernández, E.; Vázquez, C. (2001). Influence of ISO 9000 certification on the progress of Spanish industry towards TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 18, n. 5, pp. 481-494.

Escrig-Tena, A. B. (1998). *Dirección de calidad total y ventaja competitiva en la PYME*. Madrid: Club de Gestión de Calidad.

Escrig-Tena, A. B. (2001). *Efectos de la dirección de calidad en los resultados: el papel mediador de las competencias distintivas*. Castellón: Universidad Jaume I (Tese doctoral).

Escrig-Tena, A. B. (2004). TQM as a competitive factor: A theoretical and empirical analysis. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 21, n. 6/7, pp. 612-637.

Escrig-Tena, A. B.; Bou-Llusar, J. C.; Beltrán-Martín, I.; Roca-Puig, V. (2011). Modelling the Implications of Quality Management Elements on Strategic Flexibility. *Advances in Decision Sciences*, vol. 2011, pp. 1-27.

Farah, O. E.; Cavalcanti, M.; Marcondes, L. P. (2008). *Empreendedorismo estratégico*. São Paulo: Cengage Learning.

Farjoun, M. (2002). Towards an organic perspective on strategy. *Strategic Management Journal*, vol. 23, n. 7, pp. 561-666.

Fedouaki, F.; Okar, C.; Alami, S. E. (2013). A maturity model for Business Intelligence System project in small and medium-sized enterprises: an empirical investigation. *International Journal of Computer Science – IJCSI*, vol. 10, n. 6, pp. 61-68.

Fernandes, W. A. (2011). *O movimento da qualidade no Brasil*. Rio de Janeiro: INMETRO. Disponible en: [http://www.inmetro.gov.br/barreirastecnicas/pdf/Livro\\_Qualidade.pdf](http://www.inmetro.gov.br/barreirastecnicas/pdf/Livro_Qualidade.pdf) Acceso en: agosto de 2014.

Fernández, Z. R. (1987). *Evolución del pensamiento estratégico*. *Revista Economistas*, n. 28, pp. 6-13.

Ferreira, J. J. A. (2012). *Modelos normalizados de sistemas de gestão. Conceitos e certificação: ISO 9001, ISO 14001 e TS 16949*. In: Carvalho, M. M.; Paladini, E. P. (coords.) *Gestão da qualidade: teorias e casos*. 2 ed. rev. e amp. Rio de janeiro: Elsevier: ABEPRO, pp. 155-190.

Filion, L. J. (1991). O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, vol. 31, n. 3, pp. 63-71.

Filion, L. J. (1993). Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, vol. 33, n. 6, pp. 50-61.

Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *RAUSP Revista de Administração*, vol. 34, n. 2, pp. 5-28.

Filion, L. J. (2000). Empreendedorismo e Gerenciamento: processos distintos, porém complementares. *Revista de Administração de Empresas – RAE Light*, vol. 7, n. 3, pp. 2-7.

Filion, L. J. (2004). Entendendo os intraempreendedores como visionistas. *Revista de Negócios*, vol. 9, n. 2, pp. 65-80.

Flick, U. (2009). *An introduction to Qualitative Research*. Londres: SAGE Publications.

Flynn, B. B.; Schroeder, R. G.; Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, vol. 11, n. 4, pp. 339-366.

FNQ. (2009). *Critérios Compromisso com a Excelência e Rumo a Excelência*. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade.

FNQ. (2010). *Critérios de excelência 2010: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional*. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade.

FNQ. (2011a). *Critérios compromisso com a excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional*. 6 ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade.

FNQ. (2011b). *Critérios de excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional*. 19 ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade.

FNQ. (2013). *Critérios de excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional*. 20 ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade.

Fok, L. Y.; Fok, W. M.; Hartman, S. J. (2001). Exploring the relationship between total quality management and information systems development. *Information & Management*, vol. 38, n. 6, pp. 355-371.

Fotopoulos, C. B.; Psomas, E. L. (2009). The impact of “soft” and “hard” TQM elements on quality management results. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 26, n. 2, pp. 150-163.

Frese, M.; Brantjes, A.; Hoorn, R. (2002). Psychological success factors of small scale businesses in Namibia: The roles of strategy process, entrepreneurial orientation and the environment. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 7, n. 3, pp. 259-282.

Fundación MUSOL: *Diagnóstico organizativo de MUSOL 2009*. (Documento disponibilizado en la entrevista).

Fundación MUSOL: *Estatuto del Patronato*. Disponible en: <http://www.MUSOL.org/es/quienes-somos/estructura/estatutos.html> Acceso en: septiembre de 2015

Fundación MUSOL. *Organigrama*. Disponible en: <http://www.MUSOL.org/es/quienes-somos/estructura/equipo-tecnico.html> Acceso en: septiembre de 2015.

Fundación MUSOL. *Plan general MUSOL 2015-2018*. (Documento disponibilizado en la entrevista).

Fundación MUSOL (2014). *Política de Voluntariado*. Disponible en: [http://www.MUSOL.org/images/stories/archivos/2014/politica\\_voluntariado.pdf](http://www.MUSOL.org/images/stories/archivos/2014/politica_voluntariado.pdf) Acceso en septiembre 2015.

Fundación MUSOL. *Regiones en España*. Disponible en: <http://www.MUSOL.org/es/donde-localizarnos.html> Acceso en: septiembre de 2015.

Fundación MUSOL. *Visión, Misión y Valores*. Disponible en: <http://www.MUSOL.org/es/quienes-somos/la-organizacion/mision-vision-valores.html> Acceso en: septiembre de 2015.

FUNDIBEQ .(2013). *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión 2013*. Madrid: Fundación Iberoamericana para la gestión de la calidad – FUNDIBEQ.

FUNDIBEQ. (2014a). *Bases do Prêmio Ibero-Americano da Qualidade 2014*. Disponible en: <http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/prize/bases/Bases - Prxmio Ibero-americano 2014 - Portuguxs.pdf> Acceso en: marzo de 2015.

FUNDIBEQ. (2014b). *Dossier 2014*. Disponible en: [http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/fundibeq/Dossier\\_FUNDIBEQ\\_2013.pdf](http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/fundibeq/Dossier_FUNDIBEQ_2013.pdf) Acceso en: marzo de 2015.

Fynes, B.; Voss, C. (2001). A path analytic model of quality practices, quality performance, and business performance. *Production and Operations Management*, vol. 10, n. 4, pp. 494-510.

García Gutiérrez, D. M.; García García, R. (1999). *Peculiaridades de la pequeña y mediana empresa que dificultan la gestión de la calidad*. In: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés. Logroño, La Rioja: Universidad de La Rioja. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=565259> Acceso en: agosto de 2014.

Garvin, D. A. (2002). *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. 3 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark.

GEM Brasil. (2010). *Empreendedorismo no Brasil: Global Entrepreneurship Monitor 2010*. Curitiba: IBQP.

GEM Brasil. (2011). *Empreendedorismo no Brasil: Global Entrepreneurship Monitor 2011*. Curitiba: IBQP.

GEM Brasil. (2012). *Empreendedorismo no Brasil: Global Entrepreneurship Monitor 2012*. Curitiba: IBQP.

GEM Brasil. (2013). *Empreendedorismo no Brasil: Global Entrepreneurship Monitor 2013*. Curitiba: IBQP.

GEM España. (2010). *Informe GEM España 2010*. IE Business School. Disponible en: <http://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2015/03/Informes%20antiguos/GEM2010.pdf> Acceso en: octubre de 2014.

GEM España. (2011). *Informe GEM España 2011*. Fundación Xavier de Salas. Disponible en: <http://desarrollo.gem-spain.com/wp-content/uploads/2015/03/Informes%20antiguos/GEM2011.pdf> Acceso en: octubre de 2014.

GEM España. (2012). *Informe GEM España 2012*. Fundación Xavier de Salas y CISE. Disponible en: <http://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2015/03/Informes%202012/GEM2012.pdf> Acceso en: octubre de 2014.

GEM España. (2013). *Informe GEM España 2013*. Red Española de Equipos Regionales, Editorial de la Universidad de Cantabria y CISE. Disponible en: <http://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2015/03/Informes%202013/GEM2013.pdf> Acceso en: octubre de 2014.

Genescà, E.; Urbano, D.; Capelleras, J. L.; Guallarte, C.; y Vergés, J. (coord.)(2003). *Creación de empresas. Entrepreneurship. Homenaje al profesor José María Veciana Vergés*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona. Servei de Publicacions.

Gerolamo, M. C.; Poltronieri, C. F.; Yamada, T. T.; Cintra, A. L. B. (2014). Quality management: how do Brazilian Companies use it?. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 143, pp. 995-1000.

Ghobadian, A.; Gallear, D. (1996). Total quality management in SMEs. *Omega International Journal Management Science*, vol. 24, n. 1, pp. 83-106.

Ghobadian, A.; Gallear, D. (1997). TQM and organization size. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 17, n. 2 pp. 121-163.

Ghobadian, A.; Gallear, D. (2001). TQM implementation: an empirical examination and proposed generic model. *Omega International Journal of Management Science*, vol. 29, n. 4, pp. 343-359.

Ghobadian, A.; Woo, H. S. (1996). Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 13, n. 2, pp. 10-44.

Gibbert, M.; Ruigrok, W. (2010). The “what” and “how” of case study rigor: Three strategies based on published work. *Organizational Research Methods*, vol. 13, n. 4, pp. 710-737.

Jimenez, F. A. P. (2000). *O estrategista na pequena empresa*. Maringá: Edição do autor.

Jimenez, F. A. P.; Inácio Júnior, E.; Sunsin, L. A. S. (2001). *Uma investigação sobre a tendência do comportamento empreendedor*. In: Souza, E. C. L. (org.). *Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas*. Brasília: ANPROTEC/SEBRAE, pp. 9-24.

Gimmon, E.; Levie, J. (2009). Instrumental Value Theory and the Human Capital of Entrepreneurs. *Journal of Economic Issues*, vol. 43, n. 3, pp. 715-732.

Goll, I.; Rasheed, A. M. A. (1997). Rational decision-making and firm performance: the moderating role of environment. *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 7, pp. 583-591.

González, F. J. M.; Mera, A. M.; Lacoba, S. R. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid: Delta Publicaciones.

Goold, M.; Campbell, A. (1998). *As melhores maneiras de formular estratégias*. In.: Montgomery, C. A.; Porter, M. E. (1998). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus.

Gotzamani, K. D.; Theodorakioglou, Y. D.; Tsiotras, G. D. (2006). A longitudinal study of the ISO 9000 (1994) series' contribution towards TQM in Greek industry. *The TQM Magazine*, vol. 18, n. 1, pp. 44-54.

Gotzamani, K. D.; Tsiotras, G. D. (2002). The true motives behind ISO 9000 certification: their effect on the overall certification benefits and long term contribution towards TQM. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 19, n. 2/3, pp. 151-169.

Grant, R. M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the Oil Majors. *Strategic Management Journal*, vol. 24, n. 6, pp. 491-517.

Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis: text & cases*. 7 ed. Chichester, UK: John Wiley & Sons.

Grbich, C. (2007). *Qualitative data analysis: an introduction*. London: SAGE Publications.

Guerras, L. A. M.; Navas, J. E. L. (2007). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Pamplona: Thomson Civitas.

Guilhon, A.; Martin, J.; Weill, M. (1998). Quality approaches in small or medium-sized enterprises: methodology and survey results. *Total Quality Management*, vol. 9, n. 8, pp. 689-701.

Gustafsson, R.; Klefsjo, B.; Berggren, E.; Granfors-Wellements, U. (2001). Experiences from implementing ISO 9000 in small enterprises - a study of Swedish organisations. *The TQM Magazine*, vol. 13, n. 4, pp. 232-246.

Haksever, C. (1996). Total quality management in the small business environment. *Business Horizons*, vol. 39, n. 2, pp. 33-40.

Hamel, G.; Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business Press.

Hamilton, R. T.; Harper, D. A. (1994). The entrepreneur in theory and practice. *Journal of Economic Studies*, vol. 21, n. 6, pp. 3-18.

Hansson, J. (2001). Implementation of total quality management in small organizations: a case study in Sweden. *Total Quality Management*, vol. 12, n. 7/8, pp. 988-994.

Hansson, J.; Klefsjo, B. (2003). A core value model for implementing total quality management in small organisations. *TQM Journal*, vol. 15, n. 2, pp. 71-81.

Hart, S. L. (1992). An Integrative Framework for Strategy-Making Processes. *The Academy of Management Review*, vol. 17, n. 2, pp. 327-351.

Hart, S. L.; Banbury, C. (1994). How strategy-making processes can make a difference. *Strategic Management Journal*, vol. 15, n. 4, pp. 251-269.

Hashimoto, M. (2010). *Espírito Empreendedor nas Organizações: Aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo*. 2 ed. São Paulo: Saraiva.

Hax, A. C.; Majluf, N. S. (1997). *The strategy concept and process: a pragmatic Approach*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Hayton, J. C. (2004). Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management Journal*, vol. 42, n. 4, pp. 375-391.

Hayton, J. C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human Resource Management Review*, vol. 15, n. 1, pp. 21-41.

Hellsten, U.; Klefsjö, B. (2000). TQM as a management system consisting of values, techniques and tools. *The TQM Magazine*, vol. 12, n. 4, pp. 238-244.

Hendricks, K. B.; Singhal, V. R. (2001). The long-run stock price performance of firms with effective TQM programs. *Journal Management Science*, vol. 47, n. 3, pp. 359-368.

Heras, I. S.; Boiral, O. (2015). Symbolic adoption of ISO 9000 in small and medium-sized enterprises: The role of internal contingencies. *International Small Business Journal*, vol. 33, n. 3, pp. 299-320.

Heras, I. S.; Casadesús, M. F.; Marimón, F. (2011). The impact of ISO 9001 standard and the EFQM model: the view of the assessors. *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 22, n. 2, pp. 197-218.

Heras, I.; Marimon, F.; Casadesús, M. (2009). Impacto competitivo de las herramientas para la gestión de la calidad. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 12, n. 41, pp. 7-35.

Hickson, D. J.; Miller, S. J.; Wilson, D. C. (2003). Planned or prioritized? Two options in managing the implementation of strategic decisions. *Journal of Management Studies*, vol. 40, n. 7, pp. 1803-1836.

Hill, C. W. L.; Jones, G. R.; Galvin, P. (2004). *Strategic Management: An Integrated Approach*. Sidney: John Willey and Sons.

Hisrich, R. D.; Peters, M. P. (2004). *Empreendedorismo*. 5 ed. Porto Alegre: Bookman.

Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Camp, S. M.; Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, vol. 22, n. 6/7, pp. 479-491.

Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Hoskisson, R. E. (2002). *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Thompson Learning.

Ho, D. C. K.; Duff, V. G.; Shih, H. M. (2001). Total quality management: an empirical test for mediation effect. *International Journal of Production Research*, vol. 39, n. 3, pp. 529-548.

Huang, F.; Horng, C.; Chen, C. (1999). A study of ISO 9000 process, motivation and performance. *Total Quality Management*, vol. 10, n. 7, pp.1009-1025.

Huff, A. S.; Reger, R. K. (1987). A review of strategic process research. *Journal of Management*, vol. 13, n. 2, pp. 211-236.

Hurtado, R.; Rodríguez, W.; Fuentes, H.; Galleguillos, C. (2009). Impacto en los beneficios de la implementación de las normas de calidad ISO 9000 en las empresas. *Revista de la Facultad de Ingeniería*, vol. 23, n. 1, pp. 17-26.

Husband, S.; Mandal, P. (1999). A conceptual model for quality integrated management in small and medium size enterprises. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 16, n. 7, pp. 699-713.

Ikävalko, M.; Pihkala, T.; Kraus, S. (2010). The role of owner-managers' psychological ownership in SME strategic behaviour. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 23, n. 3, pp. 461-479.

Ireland, R. D.; Hitt, M. A.; Camp, S. M. ;Sexton, D. L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *The Academy of Management Executive*, vol. 15, n. 1, pp. 49-63.

Ireland, R. D.; Hitt, M. A.; Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions. *Journal of Management*, vol. 29, n. 6, pp. 963-989.

Ishikawa, K. (1994). *Introducción al control de calidad*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

ISO 9000. (2005). *Sistemas de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario* (traducción certificada). Suiza: ISO.

ISO 9000 – Quality Management: ISO 9001:2008. Disponible en [http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso\\_9000.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm)  
Acceso en: agosto de 2014

ISO 9001. (2008). *Norma Brasileira ABNT NBR ISO 9001:2008 - sistemas de gestão da qualidade: requisitos*. Rio de Janeiro: ABNT.

ISO 9004. (2009). *Gestión para el éxito sostenido de una organización - Enfoque de gestión de la calidad*. Suiza: ISO. Disponible en: [http://www.umc.edu.ve/umcpro/cgco/joomdocs/NormasISO/ISO\\_9004\\_ED\\_2009.pdf](http://www.umc.edu.ve/umcpro/cgco/joomdocs/NormasISO/ISO_9004_ED_2009.pdf)  
Acceso en: noviembre de 2014.

Johnson, G.; Melin, L.; Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, vol. 40, n. 1, pp. 3-22.

Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. 7 ed. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Juran, J. M. (1993). *Juran na liderança pela qualidade: um guia para executivos*. 2 ed. São Paulo: Pioneira.

Juran, J. M. (1997). *A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços*. 3 ed. São Paulo: Pioneira.

JUSE (2014a). *Introducción of The Deming Prize: for Overseas*. Tokyo: The Union of Japanese Scientists and Engineers – JUSE.

JUSE (2014b). *The Application Guide for The Deming Prize: for companies and organizations Overseas*. Tokyo: The Union of Japanese Scientists and Engineers – JUSE.

Karapetrovic, S.; Casadesús, M. F.; Heras, I. S. (2010). What happened to the ISO 9000 lustre? An eight-year study. *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 21, n. 3, pp. 245-267.

Karapetrovic, S.; Rajamani, D.; Willborn, W. (1997). ISO 9000 for small business: do it yourself. *Industrial Management*, vol. 39. n. 3, pp. 24-31.

Kirzner, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago, IL.: University of Chicago Press. Citado en: Dornelas, J. C. A. (2008). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 3 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, pp. 22.

Kraus, S.; Kauranen, I. (2009). Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes?. *International Journal of Business Science and Applied Management*, vol. 4, n. 1, pp. 37-50.

Krueger, N. F. JR.; Reilly, M. D.; Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, vol. 15, n. 5/6, pp. 411-432.

Kuratko, D. F.; Ireland, D. F.; Covin, J. G.; Hornsby, J. S. (2005). A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, n. 5, pp. 699-716.

Kuratko, D. F.; Audretsch, D. B. (2009). Strategic Entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 33, n. 1, pp. 1-17.

Kuratko, D. F.; Goodale, J. C.; Hornsby, J. S. (2001). Quality practices for a competitive advantage in smaller firms. *Journal of Small Business Management*, vol. 39, n. 4, pp. 293-311.

Lacombe, F. J. M.; Heilborn, G. L. J. (2008). *Administração: princípios e tendências*. 2 ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva.

Lafaurie, M. C. (2003). Análisis comparativo de las herramientas estratégicas más conocidas en nuestro medio empresarial. *Pensamiento & Gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*, vol. 15, pp. 111-157.

Lakhal, L. (2014). The Relationship Between ISO 9000 Certification, TQM Practices, and Organizational Performance. *The Quality Management Journal*, vol. 21, n. 3, pp. 38-48.

Lascelles, D. M.; Dale, B. G. (1991). Levelling out the future. *The TQM Magazine*, vol. 3, n. 6, pp. 325-331.

Lavarda, R. A. B. (2008). *El proceso de formación de la estrategia y los tipos de trabajo desde una perspectiva Microorganizativa*. Valencia: Universidad de Valencia. (Tesis doctoral).

Lee, C. Y. (2004). TQM in small manufacturers: an exploratory study in China. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 21, n. 2, pp. 175-197.

Lee, K. S.; Palmer, E. (1999). An empirical examination of ISO 9000-registered companies in New Zealand. *Total Quality Management*, vol. 10, n. 6, pp. 887-889.

Lee, T. Y.; Leung, H. K. N.; Chan, K. C. C. (1999). Improving quality management on the basis of ISO 9000. *The TQM Magazine*, vol. 11, n. 2, pp. 88-94.

Lélis, E. C. (2012). *Gestão da qualidade*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Lemes Júnior, A. B.; Pisa, J. B. (2010). *Administrando micro e pequenas empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Lenzi, F. C.; Santiago, N. M. (2010). *A ação empreendedora*. In: Lenzi, F. C.; Kiesel, M. D.; Zucco, F. D. (org.). *Ação empreendedora: Como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência*. São Paulo: Editora Gente, pp. 1-22.

Leonard, D.; McAdam, R. (2001). The relationship between total quality management (TQM) and corporate strategy: the strategic impact of TQM. *Strategic Change*, vol. 10, n. 8, pp. 439-448.

Leonard, D.; McAdam, R. (2003). An evaluative framework for TQM dynamics in organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 23, n. 6, pp. 652-677.

Leone, N. M. C. P. G. (1999). As especificidades das pequenas e medias empresas. *Revista de Administração*, vol. 34, n. 2, pp. 91-94.

Lewis, W. G.; Pun, K. F.; Lalla, T. R. M. (2006). Exploring soft versus hard factors for TQM implementation in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 55, n. 7, pp. 539-554.

Li, J.; Fok, W.; Fok, L.; Hartman, S. (2002). The impact of QM maturity upon the extent and effectiveness of customer relationship management systems. *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 7, n. 4, pp. 212-224.

Li, X. (2009). *Entrepreneurial competencies as an entrepreneurial distinctive: an examination of the competency approach in defining entrepreneurs*. Institutional Singapore: Knowledge at Singapore Management University (Tesis doctoral). Disponible en: [http://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=1013&context=etd\\_coll](http://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=1013&context=etd_coll) Acceso en: noviembre de 2014.

Littunen, H. (2000). Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 6, n. 6, pp. 295-310.

Llopis, J.; Tarí, J. J. (2003). The importance of internal aspects in quality improvement. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 20, n. 3, pp. 304-324.

Lloréns-Montes, F. J.; Fuentes-Fuentes, M. M. (2000). *Calidad total: fundamentos e implantación*. Madrid: Ediciones Pirâmide.

Lo, V.; Humphreys, P. (2000). Project management benchmarks for SMEs implementing ISO 9000. *Benchmarking: An International Journal*, vol. 7, n. 4, pp. 247-260.

Lodi, J. B. (1969). Estratégias de negócios: planejamento a longo prazo. *Revista de Administração Empresas - RAE*, vol. 9, n. 1, pp. 5-32.

Low, S. A. (2009). *Defining and measuring entrepreneurship for regional research: A new approach*. Urbana-Champaign: University of Illinois. (Tesis doctoral). Disponible en: [https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/14269/Low\\_Sarah.pdf?sequence=2](https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/14269/Low_Sarah.pdf?sequence=2) Acceso en: octubre de 2014.

Lumpkin, G. T.; Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, vol. 21, n. 1, pp. 135-172.

Lumpkin, G. T.; Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, vol. 16, n. 5, pp. 429-451.

Machado, F. O.; Silva, J. S. (2011). *O Empreendedor sob diversos pontos de vistas: um caso no setor de alumínio e acrílico em Recife/PE*. In: V Encontro de Estudos em Estratégia, Porto Alegre: ANPAD. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es\\_2011/2011\\_3ES395.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2011/2011_3ES395.pdf)  
Acesso em: outubro de 2014.

Machado, J. A.; Lavarda, R. A. B. (2011). *Os papéis que o Middle Manager desempenha na formação e implementação da estratégia*. In: V Encontro de Estudos em Estratégia, Porto Alegre: ANPAD. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es\\_2011/2011\\_3ES329.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2011/2011_3ES329.pdf)  
Acesso em: março de 2013.

Maekawa, R.; Carvalho, M. M.; Oliveira, O. J. (2013). Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades. *Gestão da Produção – G&P*, vol. 20, n. 4, pp. 763-779.

Magd, H.; Curry, A. (2003). ISO 9000 and TQM: are they complementary or contradictory to each other?. *The TQM Magazine*, vol. 15, n. 4, pp. 244-256.

Magd, H.; Nabulsi, F. (2012). The effectiveness of ISO 9000 in an emerging market as a business process management tool: the case of the UAE. *Procedia Economics and Finance*, vol. 3, n. 1, pp. 158-165.

Maier, A. M.; Moultrie, J.; Clarkson, P. J. (2012). Assessing Organizational Capabilities: Reviewing and Guiding the Development of Maturity Grids. *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 59, n. 1, pp. 138-158.

Malheiros, R. C. C.; Ferla, L. A.; Cunha, C. J. C. A. (2005). *Viagem ao mundo do empreendedorismo*. 2 ed. Florianópolis: Instituto de Estudos Avançados – IEA.

Mañas, A. V. (2006). *Estratégia nos negócios: conceitos, alternativas e casos*. In: Cavalcanti, M. (Org.). *Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação*. 2 ed. São Paulo: Thomson Pioneira, pp. 29-64.

Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.

Mariotto, F. L. (2003). Mobilizando estratégias emergentes. *Revista de Administração de empresas – RAE*, vol. 43, n. 2, pp. 78-93.

Martín, R. L. (2007). *The opposable mind*. Boston: Harvard Business School Press. Citado em: Dess, G. G.; Lumpkin, G. T.; Eisner, A. B. (2011). *Administración estratégica: textos y casos*. 5 ed. México: McGraw-Hill, pp.382-383.

Martínez, C. F.; Balbastre, F. B.; Escribá, M. A. M.; González, T. C.; Prado, M. D. V. (2000). Analysis of the implementation of ISO 9000 quality assurance systems. *Work Study*, vol. 49, n. 6, pp. 229-241.

Martínez, C. F.; Balbastre, F. B.; Escribá, M. A. M.; González, T. C.; Prado, M. D. V. (2002). Diseño e implantación de un enfoque de gestión de la calidad basado en las normas ISO 9000: algunos aspectos relevantes. *Revista Dirección y Organización – DYO*, vol. 0, n. 27, pp. 127-138.

Martínez, C.; Moreno-Luzón, M.; Herrera-Gómez, J. (1997). Las empresas españolas ante la autoevaluación: resultados de un estudio empírico. *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, n. 33, pp. 111-129.

Martínez-Costa, M.; Martínez-Lorente, A. R. (2004). ISO 9000 as a Tool for TQM: a Spanish Case Study. *Quality Management Journal*, vol. 11, n. 4, pp. 20-30.

Martínez-Lorente, A. R.; Martínez-Costa, M. (2004). ISO 9000 and TQM: substitutes or complementaries? An empirical study in industrial companies. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 21, n. 2/3, pp. 260-276.

Martínez, M. J. (coord.). *Lo que se aprende en los mejores MBA* (volumen 1). 2 ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Martins, G. T.; Lavarda, R. B. (2013). Modelo integrador de formação da estratégia: um estudo de caso. *Revista Organizações em Contexto*, vol. 9, n. 17, pp. 125-153.

Maximiano, A. C. A. (2004). *Introdução à administração*. 6 ed. São Paulo: Atlas.

Mazzarol, T.; Reboud, S.; Soutar, G. N. (2009) Strategic planning in growth oriented small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 15, n. 4, pp. 320-345.

Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative research design: an interactive approach*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

McAdam, R. (1999). Life after ISO 9000: an analysis of the impact of ISO 9000 and total quality management on small businesses in Northern Ireland. *Total Quality Management*, vol. 10, n. 2, pp. 229-241.

McAdam, R. (2000). Quality models in an SME context. *International Journal of Quality & Reliability management*, vol. 17, n. 3, pp. 305-323.

McAdam, R.; Fulton, F. (2002). The impact of the ISO 9000:2000 quality standards in small software firms. *Managing Service Quality: An International Journal*, vol. 12, n. 5, pp. 336-345.

McAdam, R.; Jackson, N. (2002). A sectoral study of ISO 9000 and TQM transitions: The UK and Irish brewing sector. *Integrated Manufacturing Systems*, vol. 13, n. 4, pp. 255-263.

McAdam, R.; McKeown, M. (1999). Life after ISO 9000: an analysis of the impact of ISO 9000 and total quality management on small business in Northern Ireland. *Total Quality Management*, vol. 10, n. 2, pp. 229-241.

McCarthy, B. (2003). The impact of the entrepreneur's personality on the strategy-formation and planning process in SMEs. *Irish Journal of Management*, vol. 24, n. 1, pp. 154-172.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: The Free Press.

McKenna, S. D. (1996). The darker side of the entrepreneur. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 17, n. 6, pp. 41-45.

Meirelles, A. M.; Gonçalves, C. A. (2010). Estratégia: acordos, desacordos e revisões sobre o tema. *Administração: Ensino e Pesquisa*, vol. 11, n. 4, pp. 601-617.

Membrado Martínez, J. (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*. 2 ed. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Menguzzato, M. B.; Renau, J. J. P. (1991). *La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ariel.

Menguzzato, M. B. (Dir.). (2009). *La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI. Homenaje al professor Juan José Renau Piqueras*. Valencia: Publicaciones de la Universitat de Valencia.

Meyer, G. D. (2011). The reinvention of academic entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, vol. 49, n. 1, pp. 1-8.

Miguel, P. A. C. (2012). *Gestão da qualidade total e Modelos de excelência em desempenho organizacional*. In: Carvalho, M. M.; Paladini, E. P. (coords). *Gestão da qualidade total: teorias e casos*. 2 ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, pp. 89-126.

Miles, M. B.; Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Miles, M. B.; Huberman, A. M.; Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook*. 3 ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, vol. 29, n. 7, pp. 770-791.

Mintzberg, H. (1973). Strategy Making in Three Modes. *California Management Review*, vol. 16, n. 2, pp. 44-53.

Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, vol. 24, n. 9, pp. 934-949.

Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, vol. 11, n. 3, pp. 171-195.

Mintzberg, H. (2001a). *Estratégia Artesanal*. In: Mintzberg, H.; Quinn, J. B. *O processo da estratégia*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, pp. 114-122.

Mintzberg, H. (2007a). *Os 5 Ps da Estratégia*. In: Mintzberg, H.; Lampel, J.; Quinn, J. B.; Ghoshal, S. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, pp. 24-29.

Mintzberg, H. (2007b). *A organização empreendedora*. In: Mintzberg, H.; Lampel, J.; Quinn, J. B.; Ghoshal, S. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, pp. 268-275.

Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (2009). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman.

Mintzberg, H.; Lampel, J. (1999). Reflecting on the Strategy Process. *Sloan Management Review*, vol. 40, n. 3, pp. 21-30.

Mintzberg, H.; Lampel, J.; Quinn, J. B.; Ghoshal, S. (2007). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4 ed. Porto Alegre: Bookman.

Mintzberg, H.; Quinn, J. B. (2001). *O processo da estratégia*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman.

Mintzberg, H.; Waters, J. A. (1985). Of Strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, vol. 6, n. 3, pp. 257-272.

Mo, J. P. T.; Chan, A. M. S. (1997). Strategy for the successful implementation of ISO 9000 in small and medium manufacturers. *TQM Magazine*, vol. 9, n. 2, pp. 135 -145.

*Modelo de excelência da Gestão*. Disponível em: <http://www2.fnq.org.br/espanol/modelo-de-excelencia-da-gestao> Acesso em: agosto de 2014.

Monge, E. C. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, vol. 1, n. 2, pp. 31-54.

Moreno-Luzón, M. D. (1993). Training and the implementation of quality programmes by a sample of small and medium-sized firms in Spain. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol.10, n. 3, pp. 6-19.

Moreno-Luzón, M. D.; Peris, F. J.; González, T. (2001). *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones: teoría y estudio de casos*. Madrid: Pearson educación.

MPE Brasil (2013a). *Questionário de Autoavaliação MPE Brasil: Premio de competitividade para micro e pequenas empresas*. SEBRAE; MBC; FNQ.

MPE Brasil (2013b) *Regulamento*. São Paulo: FNQ. Disponible en: [http://www.mbc.org.br/mpe/arquivos/download/Regulamento\\_2013.pdf](http://www.mbc.org.br/mpe/arquivos/download/Regulamento_2013.pdf) Acceso en: octubre 2014.

Nava Carbellido, V. M. (2005). *Que es la calidad?: conceptos, gurús y modelos fundamentales*. México: Limusa.

Navas, J. E. L.; Guerras, L. A. M. (1998). La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones. 2 ed. Madrid: Civitas.

Navas, J. E. L.; Guerras, L. A. M.; Navarro, A. M. (2010). La racionalidad en las decisiones estratégicas. *Revista Ibero-Americana de Estrategia – RIAE*, vol. 9, n. 1, pp. 182-199.

Nonaka, I. (1988). Toward Middle-Up-Down Management: Accelerating Information Creation. *Sloan Management Review*, vol. 29, n. 3, pp. 9-18.

Numagami, T. (1998). The infeasibility of invariant laws in management studies: A reflective dialogue in defense of case studies. *Organization Science*, vol. 9, n. 1, pp. 2-15.

Oliveira, D. P. R. (2009). *Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. 3 ed. São Paulo: Atlas.

Oliveira, M. A.; Sauaia, A. C. A.; Motta, G. S.; Garcia, P. A. A. (2011). *Combinando estratégias deliberadas e emergentes: um estudo com jogos de empresa*. In: V Encontro de Estudos em Estratégia, Porto Alegre: ANPAD. Disponible en: [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es\\_2011/2011\\_3ES198.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2011/2011_3ES198.pdf) Acceso en: abril de 2013.

Oliveira, O. J. (2013). *Gestão da qualidade: introdução à história e fundamentos*. In: Oliveira, O. J. (Org.). *Gestão da qualidade: tópicos avançados*. São Paulo: Cengage Learning, pp. 3-20.

Oliveira D., P. R. (2013). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 31 ed. São Paulo: Atlas.

Organismos de normalização ABNT/CB-25. Disponible en: <http://abntcb25.com.br/sobre-abnt-cb-25/organismos-de-normalizacao/> Acceso en: agosto de 2014.

- O'Regan, N.; Ghobadian, A. (2005). Innovation in SMEs: the impact of strategic orientation and environmental perceptions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 54, n. 2, pp. 81-97.
- Ornelas, C. E. C. (2008). *La administración de la calidad en las empresas pequeñas*. México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Palacios Acero, L. C. (2010). *Dirección estratégica*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Paladini, E. P. (2009). *Gestão estratégica da qualidade: princípios, métodos e processos*. 2 ed. São Paulo: Atlas.
- Paladini, E. P. (2011). *Gestão da Qualidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Papacapim. Disponible en: <http://www.papacapim.com.br/home/index.php>  
Acceso en: julio de 2015.
- Papadakis, V. M. (2006). Do CEOs shape the process of making strategic decisions? Evidence from Greece. *Management Decision*, vol. 44, n. 3, pp. 367-394.
- Papadakis, V. M.; Barwise, P. (1997). *Strategic Decisions*. London: Kluwer. Citado en: Elbanna, S. (2006). Strategic Decision-Making: Process Perspectives. *International Journal of Management*, vol. 8, n. 1, pp.11.
- Patti, A. L.; Hartman, S. J.; Fok, L. Y. (2001). Investigating organizational quality management maturity: an instrument validation study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 18, n. 8/9, pp. 882-899.
- Pena, I. (2002). Intellectual Capital and Business Start-up Success. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 3, n. 2, pp. 180-198.
- Pereira, M. F. (2002). *A Construção do Processo de Planejamento Estratégico*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina (Tesis doctoral).
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (1994). *Gestión de la calidad empresarial: calidad en los servicios y atención al cliente: calidad total*. Madrid: ESIC editorial.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: theory and practice. *Organization Science*, vol. 1, n. 3, pp. 267-292.
- Pheng, L. S.; Alfelor, W. M. (2000). Cross-cultural influences on quality management systems: two case studies. *Work Study*, vol. 49, n. 4, pp. 134-145.
- Poksinska, B.; Dahlgaard, J. J.; Antoni, M. (2002). The state of ISO 9000 certification: a study of Swedish organizations. *The TQM Magazine*, vol. 14, n. 5, pp. 297-306.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*, vol. 16, n. 1, pp. 15-37.

Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: why search for a new paradigm?. *Strategic Management Journal*, vol. 15, n. S2, pp. 5-16.

Prajogo, D. I. (2007). The relationship between competitive strategies and product quality. *Industrial Management & Data Systems*, vol. 107, n. 1, pp. 69-83.

Prajogo, D. I. (2011). The roles of firms' motives in affecting the outcomes of ISO 9000 adoption. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 31, n. 1, pp. 78-100.

Prajogo, D. I.; Sohal, A. S. (2006). The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance – the mediating role of TQM. *European Journal of Operational Research*, vol. 168, n. 1, pp. 35-50.

*Prêmio MPE Brasil*. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mpe/> Acesso em: junho de 2015.

Psomas, E. L.; Fotopoulos, C. V.; Kafetzopoulos, D. P. (2011). Core process management practices, quality tools and quality improvement in ISO 9001 certified manufacturing companies. *Business Process Management Journal*, vol. 17, n. 3, pp. 437-460.

Quazi, H. A.; Padibjo, S. R. (1998). A journey toward total quality management through ISO 9000 certification - a study on small- and medium-sized enterprises in Singapore. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 15, n. 5, pp. 489-508.

Queiroz, E. K. R. (1995). *Qualidade segundo Garvin*. São Paulo: ANNABLUME.

*Quina do Futuro*. Disponível em: <http://www.quinadofuturo.com.br/> Acesso em: julho de 2015.

Quinn, J. B. (1978). Strategic change: logical incrementalism. *Sloan Management Review*, vol. 20, n. 1, pp. 7-21.

Quinn, J. B. (1980). Managing strategic change. *Sloan Management Review*. vol. 21, n. 4, pp. 3-20.

Quinn, J. B. (2007). *Estratégias para mudança*. In: Mintzberg, H.; Lampel, J.; Quinn, J. B.; Ghoshal, S. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, pp. 29-34.

Régner, P. (2003). Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making. *Journal of Management Studies*, vol. 40, n. 1, pp. 57-82.

Resolução – RDC N<sup>o</sup>. 12 ANVISA. (2001). Regulamento Técnico sobre padrões microbiológicos para alimentos. Disponible en: [http://portal.anvisa.gov.br/wps/wcm/connect/a47bab8047458b909541d53fbc4c6735/RDC\\_12\\_2001.pdf?MOD=AJPERES](http://portal.anvisa.gov.br/wps/wcm/connect/a47bab8047458b909541d53fbc4c6735/RDC_12_2001.pdf?MOD=AJPERES) Acceso en: septiembre de 2015.

Resolução RDC N<sup>o</sup>. 216 ANVISA. (2004). Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação. Disponible en: <http://portal.anvisa.gov.br/wps/wcm/connect/4a3b680040bf8cdd8e5dbf1b0133649b/RESOLU%C3%87%C3%83O-RDC+N+216+DE+15+DE+SETEMBRO+DE+2004.pdf?MOD=AJPERES> Acceso en: septiembre de 2015.

Rennó, R. (2013). *Administração geral para concursos*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Revuelto-Taboada, L.; Balbastre-Benavent, F.; Redondo-Cano, A. (2012). Principios cooperativos y aplicación del modelo EFQM: efectos en el proceso estratégico de la cooperativa de enseñanza "La Nostra Escola Comarcal". *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa - CIRIEC-España*, n. 76, pp. 229-259.

Revuelto-Taboada, L.; Canet-Giner, M. T.; Balbastre-Benavent, F. (2011). Quality tools and techniques, EFQM experience and strategy formation. Is there any relationship? The particular case of Spanish service firms. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales - Innovar*, vol. 21, n. 42, pp. 25-40.

Roesch, S. M. A. (1994). ISO 9000: caminho para a qualidade total?. *Revista de Administração*, vol. 29, n. 4, pp. 13-21.

Ruiz Navarro, J. (2003). *El fenómeno emprendedor y la dirección estratégica*. In: Genescà, E.; Urbano, D.; Capelleras, J. L.; Guallarte, C.; y Vergés, J. (coord.)(2003). *Creación de empresas. Entrepreneurship. Homenaje al profesor José María Veciana Vergés*. Universitat Autònoma de Barcelona. Servei de Publicacions, pp. 155-171.

Sadler-Smith, E.; Hampson, Y.; Chaston, I.; Badger, B. (2003). Managerial behaviour, entrepreneurial style, and small firm performance. *Journal of Small Business Management*, vol. 41, n. 1, pp. 47-67.

Sadler-Smith, E.; Shefy, E. (2004). The intuitive executive: understanding and applying "Gut Feel" in decision-making. *Academy of Management Executive*, vol. 18, n. 4. Citado en: Elbanna, S. (2006). Strategic Decision-Making: Process Perspectives. *International Journal of Management Review*, vol. 8, n. 1, pp. 14.

Salaheldin, I. S. (2003). The implementation of TQM strategy in Egypt: A field-force analysis. *The TQM Magazine*, vol. 15, n. 4, pp. 266-274.

Saldaña, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. London: SAGE Publications.

Saloner, G.; Shepard, A.; Podolny, J. (2003). *Administração estratégica*. Rio de Janeiro: LTC editora.

Sampaio, P.; Saraiva, P.; Rodrigues, A. G. (2009). ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 26, n. 1 pp. 38-58.

Sampaio, P.; Saraiva, P.; Rodrigues, A. G. (2010). A classification model for prediction of certification motivations from the contents of ISO 9001 audit reports. *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 21, n. 12, pp. 1279-1298.

Sampieri, R. H.; Collado, C. F.; Lúcio, P. B. (2006). *Metodologia de pesquisa*. 3 ed. São Paulo: McGraw Hill.

Samson, D.; Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operational Management*, vol. 17, n. 4, pp. 393-409.

Santos, G.; Costa, B.; Leal, A. (2014). Motivation and benefits of implementation and certification according ISO 9001 – the Portuguese experience. *International Journal of Engineering, Science and Technology*, vol. 6, n. 5, pp. 1-12.

Saraph, J. V.; Benson, P. G.; Schroeder, R. G. (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision Sciences*, vol. 4, n. 20, pp. 810-829.

Saunders, M.; Lewis, P.; Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. 5 ed. Harlow: FT Prentice Hall.

Schumpeter, J. A. (1949). *Economic theory and entrepreneurship history - Change and the entrepreneur, postulates and patterns for entrepreneurial history*. Cambridge, MA: Harvard University Press. Citado em: Dornelas, J. C. A. (2008). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, pp. 22.

SEBRAE (2015). Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2014. São Paulo: DIEESE. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario-do%20trabalho-na%20micro-e-pequena%20empresa-2014.pdf> Acesso em: agosto de 2015.

Séllés, M. E. S.; Pina, J. A. T.; Mullor, J. R. (1999). La gestión de la calidad en la Pyme a partir de los sistemas ISO 9000. *Información Comercial Española - ICE*, n. 781, pp. 157-170. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=12485> Acceso en: octubre de 2014.

Shane, S. A. (2003). *A general theory of entrepreneurship: the individual-opportunity nexus*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Shane, S. A.; Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, vol. 25, n. 1, pp. 271-226.

Shane, S.; Locke, A. E.; Collins, C. J. (2003) Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, vol. 13, n. 2, pp. 257-279.

Sharma, P.; Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, n. 3, pp. 11-27.

Shea, J.; Gobeli, D. (1995). TQM: The experiences of ten small businesses. *Business Horizons*, vol. 38, n. 1, pp. 71-77.

Shin, D.; Kalinowski, J. G.; Elenein, G. A. (1998). Critical implementation issues in Total Quality Management. *SAM Advanced Management Journal*, vol. 63, n. 1, pp. 10-14.

Silverman, D. (2005). *Doing qualitative research*. 2 ed. London: SAGE Publications.

Silvia, J. C. T.; Ferreira, D. (2000). Pequenas e médias empresas no contexto da gestão da qualidade total. *Produção*, vol. 10, n. 1, pp.19-32.

Simon, H. A. (1982). *Models of Bounded Rationality: Empirically grounded economic reason*. Vol. 3. Cambridge, MA: MIT. Citado en: Guerras, L. A. M.; Navas, J. E. L. (2007). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Pamplona: Thomson Civitas, pp. 66-67.

Simon, H. A. (1987). Making management decisions: the role of intuition and emotion. *Academy of Management Executive*, vol. 1, n. 1. Citado en: Elbanna, S. (2006). Strategic Decision-Making: Process Perspectives. *International Journal of Management Review*, vol. 8, n. 1, pp. 14.

Singels, J.; Ruël, G.; Van de Water, H. (2001). ISO 9000 series: certification and performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 18, n. 1, pp. 62-75.

Singh, J.; Feng, M.; Smith, A. (2006). ISO 9000 series of standards: comparison of manufacturing and service organization. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 23, n. 2, pp. 122-142.

Sohail, M. S.; Hoong, T. B. (2003). TQM practices and organizational performances of SMEs in Malaysia. *Benchmarking: An International Journal*, vol. 10, n. 1, pp. 37-53.

Solino, A. S.; El-Aouar, W. A. (2001). O processo de tomada de decisões estratégicas: entre a intuição e a racionalidade. *Caderno de Pesquisas em Administração*, vol. 8, n. 3, pp. 15-26.

Srivastav, A. K. (2011). ISO 9000 as an organisation development intervention. *The TQM Journal*, vol. 23, n. 3, pp. 313-325.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Steiner, G. A. (1969). *Top management planning*. New York: Macmillan.

Stevenson, H. H.; Jarillo, J. C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, vol. 11, n. 5, pp. 17-27.

Sturkenboom, J.; Van Der Wiele, T.; Brown, A. (2001). An action-oriented approach to quality management self-assessment in small and medium-sized enterprises. *Total quality management*, vol. 12, n. 2, pp. 231-246.

Sun, H. (2000). Total quality management, ISO 9000 certification and performance improvement. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 17, n. 2, pp. 168-179.

Sun, H.; Cheng, T. K. (2002). Comparing reasons, practices and effects of ISO 9000 certification and TQM implementation in Norwegian SMEs and large firms. *International Small Business Journal*, vol. 20, n. 4, pp. 421-442.

Sun, H.; Li, S.; Ho, K.; Gersten, F.; Hansen, P.; Frick, J. (2004). The trajectory of implementing ISO 9000 standards versus total quality management in Western Europe. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 21, n. 2, pp. 131-53.

Swanborn, P. G. (2010). *Case study research: what, why and how?*. London: SAGE Publications.

Szulanski, G.; Amin, K. (2001). Learning to make strategy: balancing discipline and imagination. *Long Range Planning*, vol. 34, n. 5, pp. 537-556.

Tachizawa, T.; Rezende, W. (2000). *Estratégia Empresarial: tendência e desafios - um enfoque na realidade Brasileira*. São Paulo: Makron Books.

Tarí Guilló, J. J. (2000). *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*. Alicante: Publicaciones Universidad de Alicante. Disponible en:

[http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/13445/1/Tari\\_Guillo\\_Calidad\\_total.pdf](http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/13445/1/Tari_Guillo_Calidad_total.pdf)  
Acceso en: noviembre de 2014.

Tarí, J. J.; Molina, J. F.; Castejón, J. L. (2007). The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes. *European Journal of Operational Research*, vol. 183, n. 2, pp. 483–501.

Tarí, J. J.; Sabater, V. (2004). Quality tools and techniques: are they necessary for quality management?. *International Journal Production Economics*, vol. 92, n. 2, pp. 267-280.

Tavares, M. C. (2008). *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas.

Temtime, Z. T. (2003). The moderating impacts of business planning and firm size on total quality management practices. *The TQM Magazine*, vol. 15, n. 1, pp. 52-60.

Terence, A. C. F.; Escrivão Filho, E. (2008). *Processo de criação de estratégias: a visão de coexistência, integração e interação dos processos deliberado e emergente*. In: XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Engenharia de Produção – ABEPRO. Disponible en: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_TN\\_STO\\_075\\_530\\_11716.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_075_530_11716.pdf)  
Acceso en: marzo de 2013.

Terziovski, M.; Power, D.; Sohal, A. S. (2003). The longitudinal effects of the ISO 9000 certification process on business performance. *European Journal of Operational Research*, vol. 146, n. 3, pp. 580-595.

Terziovski, M.; Sohal, A. S. (2000). The adoption of continuous improvement and innovation strategies in Australian manufacturing firms. *Technovation*, vol. 20, n. 10, pp. 539-550.

*The ISO Survey of Management System Standard Certification (2013)*. Disponible en: [http://www.iso.org/iso/iso\\_survey\\_executive-summary.pdf?v2013](http://www.iso.org/iso/iso_survey_executive-summary.pdf?v2013)  
Acceso en: agosto de 2014.

*The ISO Survey of Management System Standard. World distribution of certificates in 2013: España y Brasil*. Disponible en: <http://www.iso.org/iso/iso-survey> Acceso en: agosto de 2014.

Thompson, A. A.; Peteraf, M. A.; Gamble, J. E.; Strickland III, A. J. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos*. 18 ed. México: McGraw-Hill.

Thompson, A. A.; Strickland III, A. J. (2000). *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Thomson Pioneira.

Thompson, J. L. (2004). The facets of the entrepreneur: identifying entrepreneurial potential. *Management Decision*, vol. 42, n. 2, pp. 243-258.

Timmons, J. A. (1994). *New Venture Creation: entrepreneurship for the 21st century*. Burr Ridge: Irwin McGraw-Hill.

Tinoco, F. F. O.; Albarracín, E. J. G; Vargas, G. M. (2010). La estrategia y el emprendedor: diversas perspectivas para el análisis. *Cuadernos de Administración*, vol. 26, n. 43, pp. 65-80.

Tsiotras, G.; Gotzamani, K. (1996), ISO 9000 as an entry key to TQM: the case of the Greek industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 13, n. 4, pp. 64-76.

Ugalde-Binda, N.; Balbastre-Benavent, F.; Canet-Giner, T.; Escribá-Carda, N. (2014). The Role of intellectual capital and entrepreneurial characteristics as innovation drivers. *Innovar*, vol. 24, n. 53, pp. 41-60.

Umeda, M. (1996). *ISO e TQC: o caminho em busca de GQT*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni/ Universidade Federal de Minas Gerais.

Ürü, F. O.; Çalışkan, S. C.; Atan, O.; Aksu, M. (2011). How much entrepreneurial characteristics matter in strategic decision-making?. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, vol. 24, pp. 538-562.

Van der Wiele, A.; Williams, A. R. T.; Brown, A.; Dale, B. G. (2001). The ISO 9000 series as a tool for organisational change. *Business Process Management Journal*, vol. 7, n. 4, pp. 323-331.

Van der Wiele, A.; Williams, A. R. T.; Dale, B. G. (2000b). ISO 9000 series registration to business excellence: the migratory path. *Business Process Management Journal*, vol. 6, n. 5, pp. 417-427.

Van der Wiele, T.; Brown, A. (1997). ISO 9000 series experiences in small and medium sized enterprises. *Total Quality Management*, vol. 8, n. 2/3, pp. 300-304.

Van der Wiele, T.; Brown, A. (2002). Quality management over a decade: a longitudinal study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 19, n. 5, pp. 508-523.

Van der Wiele, T.; Dale, B. G.; Williams, A. R. T. (2000). ISO 9000 series and excellence Models: fad to fashion to fit. *Journal of General management*, vol. 25, n. 3, pp. 50-66.

Van der Wiele, T.; Van Iwaarden, J.; Brown, A.; Steimle, U.; Zink, K. J. (2009). An international comparison of the perceptions about the revised ISO 9000 quality system standards. *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 20, n. 4, pp. 393-408.

Veciana, J. M. V. (1999). Creación de empresas como programa de investigación científica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, n. 3, pp. 11-36.

Veciana, J. M. V. (2007). *Entrepreneurship as a scientific research programme*. In: Cuervo, G. A.; Ribeiro, D. S.; Roig, S. D. *Entrepreneurship: Concepts, theory and perspective*. Valencia: Fundación Bancaja, pp.24-65.

Villarreal Larrinaga, O.; Landeta Rodríguez, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 16, n. 3, pp. 31-52.

Vinuesa, L. M. M. (2007). La influencia de la certificación ISO 9000 sobre los resultados: una evidencia empírica en el sector del mueble. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, n. 10, pp. 145-176.

Vinzant, J. C.; Vinzant, D. H. (1996). Strategic Management and total quality management: Challenges and choices. *Public Administration Quarterly; Summer*, vol. 20, n. 2, pp. 201-219.

Vloeberghs, D.; Bellens, J. (1996). Implementing the ISO 9000 Standards in Belgium. *Quality Progress*, vol. 29, n. 6, pp. 43-48.

Volberda, H. W. (2004). Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, vol. 44, n. 4, pp. 32-43.

Wang, C.; Walker, E. A.; Redmond, J. L. (2007). Explaining the lack of strategic planning in SMEs: the importance of owner motivation. *International Journal of Organisational Behaviour*, vol. 12, n. 1, pp. 1-16.

Weber, R. (2006). The Rethoric of Positivism versus Interpretivism: A personal view. *MIS Quarterly*, vol. 28, n. 1. Citado en: Cepeda, C. G. A. La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, n. 29, pp. 58.

Weick, K. E. (1989). Theory construction as disciplined imagination. *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4. Citado en: Szulanski, G.; Amin, K. (2001). Learning to make strategy: balancing discipline and imagination. *Long Range Planning*, vol. 34, n. 5, pp. 541-543.

Wendler, R. (2012). The maturity of maturity model research: a systematic mapping study. *Information and Software Technology*, vol. 54, n. 12, pp. 1317-1339.

Whittington, R. (2002). *Qué es la estrategia? Realmente importa?*. 2 ed. Madrid: Thomson.

Wiklund, H.; Wiklund, P. S. (1999). A collaboration concept for TQM implementation in small and medium sized enterprises. *International Journal of Applied Quality Management*, vol. 2, n. 1, pp. 101-115.

- Wiklund, J.; Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, vol. 20, n. 1, pp. 71-91.
- Wilkes, N.; Dale, B. G. (1998). Attitudes to self-assessment and quality awards: a study in small and medium-sized companies. *Total Quality Management*, vol. 9, n. 8, pp. 731-739.
- Williams, J. A. (2004). The impact of motivating factors on implementation of ISO 9001:2000 registration process. *Management Research News*, vol. 27, n. 1/2, pp. 74-84.
- Williams, R.; Bertsch, B.; Van der Wiele, A.; Van Iwaarden, J.; Dale, B. (2006). Self-Assessment Against Business Excellence Models: A Critique and Perspective. *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 17, n. 10, pp. 1287-1300.
- Wilson, D. C.; Jarzabkowski, P. (2004). Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, vol. 44, n. 4, pp. 11-20.
- Withers, B. E.; Ebrahimpour, M. (2000). Impacts of ISO 9000 registration on European firms: a case analysis. *Integrated Manufacturing Systems*, vol. 12, n. 2, pp. 139-151.
- Wongsawan, N. (2009). Influences of Patterns of Strategy Formation and Performance of Medium-Sized Enterprises in the Food Manufacturing Industry in Thailand. *Rumkhamhaeng University Journal*, vol. 3, n. 1, pp. 127-140.
- Wright, P. L.; Kroll, M. J.; Parnell, J. (2000). *Administração Estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas.
- Xiaofen, T. (2013). Investigation on quality management maturity of Shanghai enterprises. *The TQM Journal*, vol. 25, n. 4, pp. 417-430.
- Yin, R. K. (1989). *Case study Research: design and methods*. Newbury Park, CA: SAGE Publications.
- Yin, R. K. (1993): *Applications of Case Study Research*. Newbury Park, CA: SAGE Publications.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman.
- Yunis, M.; Jung, J.; Chen, S. (2013). TQM, strategy, and performance: a firm-level analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 30, n. 6, pp. 690-714.

Yusof, S. M.; Aspinwall, E. (2000a). Total quality management implementation frameworks: comparison and review. *Total quality management*, vol. 11, n. 3, pp. 281-294.

Yusof, S. M.; Aspinwall, E. (2000b). A conceptual framework for TQM implementation for SMEs. *The TQM Magazine*, vol. 12, n. 1, pp. 31-37.

Yusof, S. M.; Aspinwall, E. (2000c). TQM implementation issues: review and case study. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 20, n. 6, pp. 634-655.

Yusof, S. M.; Aspinwall, E. (2001). Case studies on the implementation of TQM in the UK automotive SMEs. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 18, n. 6/7, pp. 722-743.

Zahra, S.; Dess. G. G. (2001). Entrepreneurship as a field of research: Encouraging dialogue and debate. *Academy of Management*, vol. 26, n. 1, pp. 8-20.

Zaramdini, W. (2007). An empirical study of the motives and benefits of ISO 9000 certification: the UAE experience. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 24, n. 5, pp. 472-491.

Zhu, Z.; Scheuermann, L. (1999). A comparison of quality programmes: total quality management and ISO 9000. *Total Quality Management*, vol. 10, n. 2, pp. 291-297.



### *PROTOCOLO DEL ESTUDIO DE CASOS*

#### **Objetivos de la investigación**

Las Pymes son extremadamente relevantes en el contexto social, económico y político de un país, siendo identificadas como un poderoso factor de promoción social, base de la estabilidad política y fuerza propulsora de desarrollo, dada su capacidad simultánea de generar empleo e incorporar tecnología. Sin embargo, conviven con una intensa y creciente competencia y necesitan siempre innovar y adaptarse a los cambios cada vez más complejos y dinámicos impuestos por el entorno, dependiendo muchas de ellas exclusivamente del propietario/emprendedor. Con eso, la planificación y la mejora continua de calidad se vuelven una condición para la supervivencia de este tipo de organizaciones.

En este marco, las Pymes necesitan adoptar procesos gerenciales más eficaces que permitan desarrollar una gestión más avanzada (Farjoun, 2002), así con una mayor aportación de conocimientos, herramientas, técnicas y modelos prácticos que les permitan ser competitivas, ya que suelen aplicar un proceso de formación de la estrategia menos formal y más flexible, pero igualmente necesario. La presencia de elementos racionales y emergentes a la vez es esencial para que se pueda ejercer el control y al mismo tiempo fomentar el aprendizaje, como también de herramientas que van a contribuir a que la empresa adopte sus decisiones de manera más racional y obtenga mejores resultados empresariales.

Tal y como hemos visto en el capítulo 3 del presente trabajo, esta investigación nos propone contribuir a mejorar la comprensión de la relación existente entre la gestión de la calidad y la formación de la estrategia en las Pymes, y el posible efecto del perfil del emprendedor sobre esta relación.

Partiendo de estas consideraciones, nuestro trabajo posee dos objetivos generales:

- Analizar en qué medida la utilización de herramientas, técnicas o modelos (prácticas) de calidad pueden afectar o facilitar el proceso integrador de formación de estrategias en las Pymes.
- Investigar si el perfil del comportamiento emprendedor puede acelerar, facilitar o dificultar esta relación.

Considerando nuestros objetivos y la revisión bibliográfica analizada en los capítulos anteriores, nos planteamos formular algunas cuestiones de investigación.

- Q1: ¿Qué relación se establece entre la gestión de calidad y el proceso de formación de la estrategia?
- Q2: La utilización de herramientas de gestión de calidad, ¿mejora el proceso estratégico? ¿Lo hace más efectivo?
- Q3: ¿Cómo implementan las Pymes las prácticas de gestión de calidad?
- Q4: ¿En qué medida la utilización de herramientas, técnicas o modelos por las Pymes facilita la adopción de planes estratégicos y de procesos decisorios racionales?
- Q5: ¿Qué características del comportamiento emprendedor pueden facilitar, dificultar o acelerar el proceso de madurez en la Gestión de la calidad?
- Q6: ¿Qué características del comportamiento emprendedor pueden facilitar o dificultar la relación entre la madurez en la gestión de la calidad y la adopción de un determinado proceso estratégico?

Dada la escasa literatura sobre el objeto de nuestro trabajo, el estudio de casos que exponemos presenta fundamentalmente un carácter exploratorio. Por ello, más abajo se plantean (ver tabla 21) proposiciones teóricas de partida y preguntas de investigación de naturaleza abierta y flexible que nos van a permitir tener una guía a la hora de recoger y analizar la información de los casos.

**Tabla 21: Proposiciones y Cuestiones de investigación**

<b>Componentes</b>	<b>Contenidos</b>
<i>Proposiciones</i>	
<b>P1</b> <i>Relación con Q1</i>	La adopción de un enfoque de gestión de calidad total en la empresa, principalmente a través de los principios, cultura y visión compartida que éste plantea (factores “blandos”), facilita la adopción de un proceso integrador de formación de la estrategia que combina racionalidad y emergencia.
<b>P2</b> <i>Relación con Q1</i>	La combinación de un enfoque en gestión de calidad total con la adopción de un proceso estratégico integrador facilitará la flexibilidad de la empresa, una mayor participación y el aprendizaje continuo.
<b>P3</b> <i>Relación con Q3</i>	Las Pymes prestan mayor atención a los factores “blandos” en los primeros estadios de aplicación de la gestión de calidad utilizando herramientas y técnicas más simples, y conforme aumenta su nivel de madurez van incorporando herramientas más sofisticadas en la aplicación de una filosofía de gestión de calidad.
<b>P4</b> <i>Relación con Q3</i>	La mayor madurez en gestión de la calidad conduce a la utilización de un mayor número de herramientas y técnicas y de carácter más estratégico, que conducirá a mejores resultados en términos de calidad.
<b>P5</b> <i>Relación con Q3</i>	La aplicación de herramientas de gestión de calidad en la Pyme conlleva el incremento de formación y preparación de sus directivos y trabajadores. De esta forma, cuanto más madura es la Pyme en gestión de la calidad más formados y preparados estarán sus directivos y trabajadores en el uso de técnicas y herramientas de calidad.
<b>P6</b> <i>Relación con Q4</i>	Cuanto mayor es la madurez en la utilización de un modelo de excelencia, más complejas, estratégicas y sofisticadas son las herramientas y técnicas de calidad aplicadas en la organización.
<b>P7</b> <i>Relación con Q4</i>	La utilización de herramientas y técnicas más sofisticadas de calidad, incluso los modelos de excelencia, convierte los procesos de formación de la estrategia en más racionales, más participativos y algo formalizados. Los procesos de formación de la estrategia serán más integradores.
<i>Cuestiones</i>	
<b>C1</b>	¿Cómo influyen las características personales (de capital humano) del emprendedor (en concreto, el género y la edad, su nivel de estudios, formación y experiencia profesional previa) sobre el modo de implantar la gestión de la calidad en la empresa, el grado de sofisticación de las técnicas de calidad utilizadas, y el proceso de formación de la estrategia que estas herramientas y técnicas soportan y con el que interaccionan?
<b>C2</b>	¿Cómo influyen las características de la personalidad del emprendedor (su capacidad de aprendizaje, su estilo de liderazgo...) en el modo de implantar la gestión de la calidad en la empresa, el grado de sofisticación de las técnicas de calidad utilizadas, y el proceso de formación de la estrategia que estas herramientas y técnicas soportan y con el que interaccionan?
<b>C3</b>	¿Cómo y por qué la formación técnica y el mayor nivel de estudios reglados del emprendedor afecta a la madurez en gestión de calidad y al tipo de proceso estratégico que se adopte?

*Fuente:* Elaboración propia

### **Características de los casos a analizar**

Con el objetivo de responder a las cuestiones y proposiciones planteadas, se propone investigar 4 casos en profundidad, siendo 2 de ellos organizaciones brasileñas y otros 2 españolas. Dado que queremos examinar

la relación entre gestión de la calidad y el proceso de formación de la estrategia y el efecto del perfil emprendedor en esta relación, las organizaciones deben ser seleccionadas con base en los siguientes criterios:

- Que ofrezcan oportunidad de aprendizaje sobre el tema objeto de estudio.
- Que hayan aplicado la gestión de calidad, lo que nos permitirá hacer comparaciones entre los diferentes niveles de madurez en gestión de calidad y su efecto sobre el proceso estratégico.
- Que sean organizaciones de pequeño y mediano tamaño (Pymes) ya que son el foco del estudio. Así consideramos el criterio cuantitativo adoptado por el SEBRAE (2013), de 10 hasta 99 empleados, para empresas de servicios (ver tabla 13).
- Que pertenezcan al sector de servicios y presenten un cierto nivel de desarrollo en gestión para un mejor análisis de los efectos de la gestión de la calidad sobre la formación de la estrategia.
- Que tengan más de 5 años de antigüedad, de forma que nos permita analizar los elementos importantes de la gestión de calidad y de la formación de la estrategia con una cierta perspectiva temporal.
- Que estén localizadas tanto en el Estado de Pernambuco (Brasil) como en la Comunidad Valenciana (España).
- Y que tengamos facilidad en el acceso a la organización y sus instalaciones para obtener informaciones de manera efectiva y fiable.

## **Procedimientos para la recogida y el análisis de la información**

### **Selección de los casos**

Para seleccionar los casos se han aplicado los criterios expuestos en los párrafos precedentes. Para conseguir una lista de posibles organizaciones a ser analizadas, no descartando otras alternativas hemos optado por consultar a amigos, otros investigadores y expertos (red de contactos) que pudieran conocer organizaciones que satisficiesen los criterios de selección definidos

previamente. Además, hemos buscado posibles candidatos en la página web del Premio MPE Brasil (<http://www.mbc.org.br/mpe/>) y la página web con la lista de las Empresas certificadas ISO Brasil (<http://www.inmetro.gov.br/gestao9000/>), ya que esto nos garantizaría que estas organizaciones tendrían una cierta trayectoria en gestión de la calidad y un sistema de gestión de calidad implantado y certificado.

### **Acceso a las Organizaciones**

Para acceder a las organizaciones objeto de estudio establecimos un contacto inicial con nuestra red de contactos de modo que se nos facilitara la obtención del nombre y teléfono de la persona de referencia en la organización objeto de estudio.

Con esa información, procedíamos a establecer contacto telefónico con la persona indicada en la organización para presentar al investigador, transmitir de forma breve los objetivos de la investigación, verificar la adecuación de la organización a los objetivos, solicitar colaboración con la investigación y averiguar la disponibilidad de fechas para llevar a cabo la entrevista, obtener acceso a las instalaciones y realizar el análisis de la documentación.

### **Recogida de los datos**

Para recoger la información primaria, se van a utilizar tres métodos fundamentales: la entrevista en profundidad con personal de la empresa, la observación directa del fenómeno objeto de estudio e información documental relativa a la organización.

### **Entrevistas**

Las entrevistas que se van a llevar a cabo serán semiestructuradas (abiertas y flexibles) basadas en un guion (ver Anexo B) dado el carácter exploratorio de la investigación.

En todas las entrevistas se solicitará la autorización para la grabación de las conversaciones mantenidas, su transcripción, la utilización de los datos, así como la divulgación de los resultados. Dichas transcripciones serán enviadas vía email a las personas entrevistadas para su verificación (corrección o para

que agregue más información que le parezca relevante). En el caso de Brasil, la entrevista será realizada y transcrita en el idioma portugués y después será traducida al idioma español para facilitar la codificación homogénea con el material obtenido en los casos españoles.

En la siguiente tabla (ver tabla 22) se recoge la planificación a priori de las entrevistas a realizar en cada uno de los casos.

**Tabla 22:** Planificación a priori de las entrevistas

Persona (s) a entrevistar/ Cargo	Número de entrevistas por persona	Duración prevista de las entrevistas	Bloques temáticos sobre los que preguntar
Propietario y/o Gerente y/o Responsable por la calidad	1-2	2h30'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información de caracterización general de la organización</li> <li>• Perfil y características del emprendedor</li> <li>• Proceso de formación de la estrategia</li> <li>• Gestión de la calidad en la organización</li> <li>• Gestión de la calidad, formación de la estrategia y rol del emprendedor</li> </ul>
Otras personas	Sin determinar a priori		

*Fuente:* Elaboración propia

Tal y como se muestra en la tabla anterior, la información a recoger en cada una de las organizaciones analizadas estará estructurada en 5 bloques que contienen un conjunto específico de aspectos sobre los que el entrevistado será preguntado. No obstante, estos aspectos pueden ser ampliados durante la entrevista como consecuencia de la naturaleza abierta y flexible tanto de la conversación como del instrumento de recogida utilizado (ver Anexo B).

### **Observación directa**

Además de la realización de entrevistas, en esta investigación aplicaremos también la observación directa. Para ello, solicitaremos permiso para visitar las instalaciones de las organizaciones objeto de estudio (cuando ello sea posible), ya que consideramos importante realizar la observación directa como fuente complementaria de recogida de datos primarios (por ejemplo, prestando atención a los procedimientos realizados, cómo las personas se comportan en la parte emergente de formación de las estrategias,

etc.). Así mismo, este método nos permitirá evidenciar lo que realmente ocurre en la práctica y facilitar, de este modo, la triangulación de los datos.

### **Documentación**

Además de las entrevistas y de la observación, la recogida de datos va a apoyarse en el análisis de la documentación relativa a la organización objeto de estudio lo cual facilitará la triangulación de la información.

Recogeremos y analizaremos documentación elaborada internamente por las organizaciones: organigramas, política de la organización, manuales de calidad y de procedimientos, instrucciones de trabajo, registros diversos, informes diversos, gráficos, políticas corporativas, entre otros. Se solicitará copia de la documentación, pero si la organización es contraria a facilitar copia de la documentación realizaremos el análisis de la misma en las dependencias o áreas de la organización.

Además de la documentación interna, también recogeremos y analizaremos documentación externa, como por ejemplo: publicaciones en revistas del sector, en la prensa o en otros medios de comunicación, documentación en la página web o redes sociales, etc.

### **GUIÓN DE LA ENTREVISTA**

Establecemos que en las organizaciones analizadas la información recogida en la fase de las entrevistas fue estructurada en cinco bloques; cada uno incluía un conjunto de aspectos específicos que representan la guía de referencia para llevar a cabo las entrevistas y orientar la observación directa durante la visita a sus instalaciones. No obstante, durante las entrevistas, estos aspectos fueron ampliados conforme la situación lo requiera.

#### **Bloque 1: Información de caracterización general de la organización**

- Nombre de la organización
- Sector de actividad
- Número de empleados
- Volúmenes de ventas, facturación, etc.
- Años de antigüedad del negocio
- Tipo de cliente/usuario
- Ubicación
- Historia y evolución

#### **Bloque 2: Perfil y características del emprendedor**

- Actividades desarrolladas en su vida profesional
- Experiencia en el negocio
- Formación académica recibida
- Formación no académica recibida (cursos de especialización, cursos sobre alguna herramienta de gestión, cursos específicos, etc.)
- Estilo de liderazgo
- Habilidades de carácter interpersonal que posee (empatía, escucha activa, comunicación, etc.)
- Habilidades de gestión (planificación, control, visión de conjunto, visión a largo plazo, etc.)

#### **Bloque 3: Proceso de formación de la estrategia**

- Entorno de la organización (complejidad, dinamismo, incertidumbre)

- Entorno específico de la organización (competidores, sustitutos, potenciales entrantes, proveedores y clientes)
- Tipo de estrategia que aplica la organización
- Evolución histórica de la organización desde el punto de vista estratégico
- Proceso de toma de decisiones para formulación e implementación de la estrategia (racionalidad, formalización, intencionalidad, participación de niveles inferiores, implicación, empowerment, comunicación, etc.)

#### **Bloque 4: Gestión de la calidad en la organización**

- Evolución histórica en la gestión de la calidad
- Estructura organizativa para la gestión de la calidad
- Concepto de calidad que subyace a la organización
- Enfoque de gestión de calidad que aplica la organización
- Herramientas y técnicas utilizadas en el ámbito de la gestión de la calidad
- Modelos o normas de referencia que utiliza la organización en el ámbito de la gestión de la calidad
- Cambios que han tenido lugar en la forma de gestionar la calidad a lo largo del tiempo y razones que lo explican

#### **Bloque 5: Gestión de la calidad, formación de la estrategia y rol del emprendedor**

- Relación entre gestión de la calidad y formulación de la estrategia
- Relación entre gestión de la calidad e implementación de la estrategia
- Efecto de la gestión de la calidad sobre las políticas de recursos humanos de la organización
- Efecto de la gestión de la calidad sobre el clima organizativo, la cultura y el ambiente de trabajo en la organización
- Relación entre las características y habilidades del emprendedor y el proceso de formación de la estrategia
- Relación entre la gestión de la calidad y las características y habilidades del emprendedor