



VNIVERSITATĪ VALÈNCIA

**LOS PRINCIPIOS “SOFT” DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD COMO GENERADORES DE AMBIDESTREZA ORGANIZATIVA. ESTUDIO DE CASOS DE COOPERATIVAS DEL SECTOR DE LA EDUCACIÓN EN LA COMUNIDAD VALENCIANA**

**TESIS DOCTORAL**

Presentada por:

**Joaquín Gómez Doménech**

Dirigida por:

**Dr. Francisco Balbastre Benavent**

Departamento de Dirección de Empresas  
“Juan José Renau Piqueras”

Programa de Doctorado en Dirección de Empresas - 3113

Valencia, 23 de diciembre de 2019



A mi familia

A Eli

A Elena, Alicia y Ximo



## Agradecimientos

Quiero expresar mi agradecimiento a todos los que de una forma u otra han contribuido a la realización de este trabajo:

A mi director de tesis, Francisco Balbastre, no solamente por toda su labor profesional como guía, por sus conocimientos y trabajo en las correcciones que ha sido excelente, sino también y especialmente por su labor personal impagable en estos años de trabajo, por su paciencia, dedicación, confianza, apoyo, motivación y ánimo continuo, sin ti no lo hubiera conseguido. Mi agradecimiento más profundo.

A las personas que me han permitido estudiar a sus organizaciones y han participado en la investigación con una actitud muy positiva de apoyo e interés continuo: Maite, Inma, Kike, Vicky, Eli, Amparo, Juan y Pablo. Sin vosotros y vosotras tampoco lo hubiera conseguido. A todos y todas muchas gracias.

A Vicky Gómez, que me ha apoyado y animado en todo momento, para que continuara y consiguiera terminar lo que empecé un día con mucha ilusión.

A Benet Delcán, que sembró en mí la semilla de la calidad, persona modelo en todos los ámbitos, que siempre me ayudó y guio en este camino.

A todos los míos, en especial a mi pareja Eli y a mis hijos Elena, Alicia y Ximo a los que espero poder devolver el tiempo que les he quitado.

Y finalmente a mis padres, en especial a mi madre, cuyo recuerdo siempre está presente.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

# Índice de contenidos

Agradecimientos .....	i
Índice de contenidos .....	iii
Índice de tablas .....	viii
Índice de figuras .....	ix
Índice de imágenes .....	xi
<b>Capítulo 1 Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 2 Gestión de la calidad. conceptos y principios.....</b>	<b>13</b>
2.1 Concepto de gestión de la calidad .....	16
2.1.1 Concepto de calidad.....	17
2.1.2 Concepto de gestión de la calidad .....	26
2.1.3 Principios de la gestión de la calidad.....	32
2.2 Los principios “soft” de la gestión de la calidad .....	39
2.2.1 Principios de gestión de la calidad “soft” y “hard” .....	39
2.2.2 Principios “soft” de gestión de la calidad que se aplican en esta investigación.....	43
2.2.2.1 Liderazgo y compromiso de la dirección .....	43
2.2.2.2 Orientación al cliente .....	46
2.2.2.3 Empowerment y participación.....	48
2.2.2.4 Trabajo en equipo .....	50
2.2.2.5 Gestión por procesos .....	54
<b>Capítulo 3. Ambidestreza organizativa .....</b>	<b>59</b>
3.1 Concepto y dimensiones de la ambidestreza .....	62
3.2 Explotación y exploración de conocimiento como elementos básicos de la ambidestreza .....	70
3.2.1 Concepto de explotación y exploración de conocimiento .....	71
3.2.2 Hacia una delimitación teórica .....	76
3.3 Tipos de ambidestreza .....	82

## Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

3.4 Factores organizativos que afectan a la ambidestreza .....	91
3.4.1 Estructura organizativa .....	92
3.4.2 Cultura corporativa .....	97
3.4.3 Equipos directivos .....	101
3.5 A modo de síntesis.....	104
<b>Capítulo 4 Los principios soft de gestión de la calidad y la ambidestreza organizativa.....</b>	<b>107</b>
4.1 Principios “soft” de gestión de la calidad y ambidestreza organizativa .....	109
4.1.1 Liderazgo y ambidestreza organizativa .....	115
4.1.2 Orientación al cliente y ambidestreza organizativa.....	120
4.1.3 Empowerment y ambidestreza organizativa.....	126
4.1.4 Trabajo en equipo y ambidestreza organizativa .....	128
4.1.5 Gestión por procesos y ambidestreza organizativa .....	133
4.2 Modelo teórico preliminar .....	138
<b>Capítulo 5 Aspectos metodológicos .....</b>	<b>145</b>
5.1 Introducción.....	147
5.2 Metodología de investigación cualitativa .....	148
5.3 Estudio de casos .....	151
5.4 Proceso general de la investigación.....	154
5.4.1 Diseño de la investigación.....	155
5.4.1.1 Definición del problema .....	155
5.4.1.2 Desarrollo del marco teórico .....	156
5.4.1.3 Elaboración del modelo teórico preliminar .....	156
5.4.1.4 Definición de la unidad de análisis y del tamaño de la muestra .....	156
5.4.1.5 Selección de los casos.....	159
5.4.2 Recogida de información.....	162
5.4.2.1 Entrevistas en profundidad .....	163
5.4.2.2 Observación directa .....	167
5.4.2.3 Análisis de documentación .....	168



5.4.3 Análisis de la información.....	168
5.5 Criterios de calidad en la investigación cualitativa .....	171
5.5.1 Fiabilidad .....	171
5.5.2 Validez del constructo .....	173
5.5.3 Validez interna.....	174
5.5.4 Validez externa.....	175
<b>Capítulo 6 Análisis individual de los casos.....</b>	<b>177</b>
6.1 Caso 1: Grupo Sorolla Educación .....	181
6.1.1 Descripción de la empresa.....	181
6.1.2 Gestión de la calidad.....	186
6.1.3 Ambidestreza.....	190
6.1.3.1 La innovación en el Grupo Sorolla Educación.....	193
6.1.3.2 Factores que pueden limitar la ambidestreza .....	195
6.1.4 Gestión de la calidad y ambidestreza .....	197
6.1.4.1 Liderazgo y ambidestreza.....	197
6.1.4.2 Orientación al cliente y ambidestreza.....	202
6.1.4.3 Empowerment y ambidestreza .....	206
6.1.4.4 Trabajo en equipo y ambidestreza.....	210
6.1.4.5 Gestión por procesos y ambidestreza .....	213
6.1.4.6 Otros elementos que generan ambidestreza .....	217
6.1.5 Modelo inducido de relaciones entre gestión de la calidad y ambidestreza en Grupo Sorolla Educación.....	222
6.2 Caso 2: Florida Grupo Educativo .....	227
6.2.1 Descripción de la empresa.....	227
6.2.2 Gestión de la calidad.....	232
6.2.3 Ambidestreza.....	236
6.2.3.1 La innovación en Florida Grupo Educativo .....	240
6.2.3.2 Factores que pueden limitar la ambidestreza.....	242
6.2.4 Gestión de la calidad y ambidestreza .....	243
6.2.4.1 Liderazgo y ambidestreza.....	244

## Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

6.2.4.2 Orientación al cliente y ambidestreza.....	249
6.2.4.3 Empowerment y ambidestreza .....	253
6.2.4.4 Trabajo en equipo y ambidestreza.....	257
6.2.4.5 Gestión por procesos y ambidestreza .....	261
6.2.4.6 Otros elementos que afectan a la ambidestreza.....	266
6.2.5 Modelo inducido de relaciones entre gestión de la calidad y ambidestreza en Florida Grupo Educativo .....	269
6.3 Caso 3: La Nostra Escola Comarcal .....	273
6.3.1 Descripción de la empresa.....	273
6.3.2 Gestión de la calidad.....	277
6.3.3 Ambidestreza.....	280
6.3.3.1 Factores que pueden limitar la ambidestreza.....	283
6.3.4 Gestión de la calidad y ambidestreza .....	285
6.3.4.1 Liderazgo y ambidestreza.....	285
6.3.4.2 Orientación al cliente y ambidestreza.....	288
6.3.4.3 Empowerment y ambidestreza .....	291
6.3.4.4 Trabajo en equipo y ambidestreza.....	294
6.3.4.5 Gestión por procesos y ambidestreza .....	297
6.3.4.6 Otros elementos que generan ambidestreza.....	300
6.3.5 Modelo inducido de relaciones entre gestión de la calidad y ambidestreza en La Nostra Escola Comarcal .....	302
<b>Capítulo 7 Análisis individual de los casos.....</b>	<b>307</b>
7.1 Gestión de la calidad en los casos analizados.....	310
7.2 Ambidestreza organizativa en los casos analizados .....	311
7.3 Principios “soft” de gestión de la calidad y ambidestreza organizativa en los tres casos estudiados .....	315
7.3.1 Liderazgo y ambidestreza organizativa en los casos analizados ...	315
7.3.2 Orientación al cliente y ambidestreza organizativa en los casos analizados .....	319
7.3.3 Empowerment y ambidestreza organizativa en los casos analizados.. ..	323

7.3.4 Trabajo en equipo y ambidestreza organizativa en los casos analizados .....	327
7.3.5 Gestión por procesos y ambidestreza organizativa en los casos analizados .....	332
7.3.6 Otros elementos que afectan a la ambidestreza organizativa en los casos analizados.....	336
7.4 Modelo inducido global.....	341
<b>Capítulo 8 Conclusiones.....</b>	<b>347</b>
8.1 Principales hallazgos de la investigación .....	350
8.1.1 Hallazgos generales de la investigación .....	350
8.1.2 Hallazgos específicos de la investigación .....	355
8.1.2.1 Hallazgos sobre el Liderazgo .....	355
8.1.2.2 Hallazgos sobre la Orientación al cliente .....	357
8.1.2.3 Hallazgos sobre el Empowerment .....	359
8.1.2.4 Hallazgos sobre el Trabajo en equipo.....	360
8.1.2.5 Hallazgos sobre la Gestión por procesos.....	361
8.1.2.6 Hallazgos sobre otros aspectos .....	363
8.2 Principales contribuciones .....	365
8.2.1 Para el ámbito académico .....	365
8.2.2 Para el ámbito profesional .....	365
8.3 Limitaciones de la investigación.....	368
8.4 Futuras líneas de investigación .....	370
Bibliografía.....	373
Anexos.....	413
Anexo 1.....	415
Anexo 2.....	419
Anexo 3.....	421

## Índice de tablas

Tabla 2.1 Comparación entre los enfoques de gestión de la calidad .....	31
Tabla 2.2 Principios de la gestión de la calidad .....	33-34
Tabla 2.3 Principios “soft” y “hard” de la gestión de la calidad .....	41
Tabla 2.4 Clasificación del trabajo en equipo en el marco de TQM.....	53
Tabla 3.1 Diferente consideración que da la literatura a los conceptos de exploración y explotación .....	72
Tabla 3.2 Aproximaciones conceptuales acerca de la explotación y la exploración..	75
Tabla 3.3 Posibilidades para lograr el equilibrio entre explotación y exploración ...	78
Tabla 3.4 Dimensiones que afectan a la ambidestreza .....	82
Tabla 3.5 Factores y variables que afectan a la ambidestreza .....	106
Tabla 5.1 Entrevistas realizadas .....	166
Tabla 5.2 Apartados tratados en las entrevistas.....	167
Tabla 6.1 Ubicación de los centros del Grupo Sorolla Educación .....	182
Tabla 6.2 Instituciones externas aliadas del Grupo Sorolla Educación.....	183
Tabla 6.3 Análisis de mecanismos intermedios que relacionan la gestión de la calidad la ambidestreza organizativa en Grupo Sorolla Educación .....	223
Tabla 6.4 Ubicación de los centros de Florida Grupo Educativo .....	229
Tabla 6.5 Análisis de mecanismos intermedios que relacionan la gestión de la calidad y la ambidestreza organizativa en Florida Grupo Educativo .....	270
Tabla 6.6 Análisis de mecanismos intermedios que relacionan la gestión de la calidad y la ambidestreza organizativa en La Nostra Escola Comarcal .....	303
Tabla 7.1 Nivel de madurez en gestión de la calidad .....	310
Tabla 7.2 Datos de clasificación de los casos analizados a 2018 .....	312
Tabla 7.3 Características de la ambidestreza organizativa en los casos estudiados .	313
Tabla 7.4 Obstáculos para la ambidestreza organizativa en los casos analizados....	314
Tabla 7.5 Mecanismos que relacionan liderazgo con ambidestreza organizativa en los tres casos analizados .....	317
Tabla 7.6 Mecanismos que relacionan la orientación al cliente y la ambidestreza organizativa en los casos analizados .....	322

Tabla 7.7 Mecanismos que relacionan el empowerment y la ambidestreza organizativa en los casos analizados.....	325
Tabla 7.8 Mecanismos que relacionan el trabajo en equipo y la ambidestreza organizativa en los casos analizados .....	330
Tabla 7.9 Mecanismos que relacionan la gestión por procesos y la ambidestreza organizativa en los casos analizados .....	334
Tabla 7.10 Otros mecanismos que afectan a la ambidestreza organizativa en los casos analizados.....	339
Tabla 7.11 Mecanismos intermedios entre la aplicación de los principios “soft” de la gestión de la calidad y la ambidestreza organizativa .....	344

## Índice de figuras

Figura 1.1 Estructura de la tesis doctoral .....	8
Figura 2.1 Propuesta de síntesis del concepto de calidad.....	23
Figura 2.2 Diagrama de las tres calidades .....	25
Figura 2.3 Evolución de los enfoques de gestión de calidad.....	27
Figura 3.1 Equilibrio entre el continuo exploración y explotación .....	66
Figura 3.2 Nivel y equilibrio de ambidestreza .....	68
Figura 3.3 Explotación y exploración: aspectos básicos .....	79
Figura 3.4 Tipos de ambidestreza.....	83
Figura 3.5 Alineación de las unidades con el rendimiento.....	85
Figura 3.6 Ambidestreza cíclica .....	86
Figura 3.7 Ejemplo de unidades en una organización ambidiestra particional .....	89
Figura 3.8 Factores organizativos que afectan a la ambidestreza .....	92
Figura 4.1 Relación de los principios “soft” de la Gestión de Calidad y ambidestreza organizativa.....	113
Figura 4.2 Modelo Kano.....	123
Figura 4.3 Metodología de un equipo de trabajo para la resolución de problemas..	131
Figura 4.4 Modelo teórico preliminar .....	140
Figura 5.1 Fases diseño de la investigación .....	154
Figura 6.1 Organización Grupo Sorolla Educación.....	185
Figura 6.2 Relación EFQM – ISO en el Grupo Sorolla Educación.....	189

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Figura 6.3 Tipo de ambidestreza del Grupo Sorolla Educación.....	192
Figura 6.4 Relación del principio de liderazgo con la ambidestreza en Grupo Sorolla Educación.....	202
Figura 6.5 Relación del principio de la Orientación al cliente con la ambidestreza en Grupo Sorolla Educación.....	206
Figura 6.6 Relación entre el principio del Empowerment y la Ambidestreza en el Grupo Sorolla Educación.....	209
Figura 6.7 Relación entre el principio de Trabajo en equipo y la Ambidestreza en Grupo Sorolla Educación.....	213
Figura 6.8 Relación del principio de Gestión por procesos y la Ambidestreza en Grupo Sorolla Educación.....	217
Figura 6.9 Otros mecanismos que generan ambidestreza en Grupo Sorolla Educación.....	222
Figura 6.10 Modelo inducido del Grupo Sorolla Educación.....	225
Figura 6.11 Organigrama de Florida Grupo Educativo.....	231
Figura 6.12 Modelo organizativo Florida Grupo Educativo.....	235
Figura 6.13 Tipo de ambidestreza de Florida Grupo Educativo.....	240
Figura 6.14 Relación entre del principio de Liderazgo y la Ambidestreza en Florida Grupo Educativo.....	249
Figura 6.15 Relación entre la orientación al cliente y la ambidestreza en Florida Grupo Educativo.....	253
Figura 6.16 Relación entre el principio de Empowerment y la Ambidestreza en Florida Grupo Educativo.....	257
Figura 6.17 Relación del Principio del Trabajo en equipo y la ambidestreza en Florida Grupo Educativo.....	261
Figura 6.18 Mapa de procesos de Florida Grupo Educativo.....	262
Figura 6.19 Relación entre el principio de Gestión por procesos y la Ambidestreza en Florida Grupo Educativo.....	265
Figura 6.20 Otros mecanismos que generan ambidestreza en Florida Grupo Educativo.....	269
Figura 6.21 Modelo inducido de Florida Grupo Educativo.....	272
Figura 6.22 Organización La Nostra Escola Comarcal.....	276
Figura 6.23 Tipo de ambidestreza de La Nostra Escola Comarcal.....	282

Figura 6.24 Relación del principio del Liderazgo y la Ambidestreza en La Nostra Escola Comarcal .....	287
Figura 6.25 Relación entre el principio de la Orientación al cliente y la Ambidestreza en La Nostra Escola Comarcal.....	291
Figura 6.26 Relación entre el principio del Empowerment y la Ambidestreza en La Nostra Escola Comarcal.....	294
Figura 6.27 Relación entre el principio del Trabajo en equipo y la ambidestreza en La Nostra Escola Comarcal.....	297
Figura 6.28 Relación del principio de la Gestión por procesos y la ambidestreza en La Nostra Escola Comarcal.....	300
Figura 6.29 Otros mecanismos que afectan a la ambidestreza en La Nostra Escola Comarcal .....	302
Figura 6.30 Modelo inducido de La Nostra Escola Comarcal .....	305
Figura 7.1 Análisis conjunto de la relación entre el liderazgo y la ambidestreza organizativa .....	319
Figura 7.2 Análisis conjunto de la relación entre orientación al cliente y la ambidestreza organizativa .....	323
Figura 7.3 Análisis conjunto de la relación entre el empowerment y la ambidestreza organizativa .....	327
Figura 7.4 Análisis conjunto de la relación entre el trabajo en equipo y la ambidestreza organizativa en los casos analizados.....	331
Figura 7.5 Análisis conjunto de la relación entre la gestión por procesos y la ambidestreza organizativa en los casos analizados .....	336
Figura 7.6 Análisis conjunto de la relación de otros aspectos organizativos y la ambidestreza organizativa en los casos analizados .....	340
Figura 7.7 Modelo inducido global de relaciones entre la aplicación de los principios “soft” de la gestión de la calidad y la ambidestreza organizativa.....	341

## Índice de imágenes

Imagen 6.1 Ubicación de La Nostra Escola Comarcal .....	275
---	-----

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa



# **CAPÍTULO 1**

## **INTRODUCCIÓN**

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Actualmente, las organizaciones necesitan satisfacer, de forma adecuada, a sus clientes con los productos y servicios que demanda el mercado. Este objetivo se logra trabajando duramente para adaptarse a los cambios y mejorar continuamente dichos productos y servicios. Pero en este entorno tan cambiante y globalizado, las necesidades de los clientes actuales se modifican de una forma muy rápida, de tal manera que lo que hoy en día puede ser un producto de éxito, en el futuro puede que no lo sea. Además, todo se complica con los nuevos participantes en el mercado global y el uso cada vez más intensivo de las nuevas tecnologías que hacen que todo lo que se conoce hasta ahora vaya cambiando de forma vertiginosa.

En este sentido, la gestión de la calidad permite a las empresas poder trabajar en un entorno muy competitivo, con menos fronteras económicas y con una creciente globalización, elaborando productos y servicios que cubran las necesidades de los clientes y mejoren sus resultados globales (Dale *et al.*, 2007). Los sistemas de calidad se pueden aplicar en todos los niveles y departamentos de la organización para asegurar la calidad de sus productos y servicios, cumpliendo con las especificaciones y necesidades de los clientes, adaptándose a los cambios y mejorando continuamente la organización. Conceptos como calidad, gestión de la calidad, procesos, ISO 9001, Modelo EFQM, indicadores, mejora continua, excelencia, principios y valores, se manejan de forma casi obligatoria en la mayor parte de las empresas que quieren mantenerse en el mercado (Cuatrecasas & González, 2017; Dale *et al.*, 2007; Membrado, 2008).

La gestión de la calidad se puede considerar como una filosofía o forma de gestión que descansa sobre un conjunto de principios que se refuerzan mutuamente (Sousa & Boss, 2002). Estos principios se encuentran presentes en la mayor parte de los modelos de referencia que se usan para la aplicación de la gestión de la calidad y, además, se puede identificar un conjunto esencial de principios que son destacados en gran parte de la literatura especializada, como son el compromiso y liderazgo de la dirección, la orientación al cliente, el aprendizaje, innovación y mejora continua, el trabajo en equipo,

## Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

la dirección, desarrollo y gestión de recursos humanos, el empowerment y participación de todos, las relaciones con proveedores y otros partners, la gestión por procesos y los sistemas de medida y análisis de información (Cremades, 2016). Estos principios se pueden agrupar en dos conjuntos dependiendo de sus características (Abdullah & Tarí, 2011; Ahman & Naeem, 2016; Asif, 2017; Chin *et al.*, 2002; Flynn *et al.*, 1995; Fotopoulos & Psomas, 2009; Gadenne & Sharma, 2009; Ho *et al.*, 2001; Lewis *et al.*, 2006; Rahman & Bullock, 2005; Wilkinson *et al.*, 1998; Wilkinson & Brown, 2007): principios “soft”, que están más relacionados con las personas y los aspectos sociales de la organización, y principios “hard” que están más relacionados con los aspectos técnicos de la implantación de la gestión de la calidad.

Por tanto, como estamos viendo, una de las preocupaciones de las organizaciones contemporáneas es que su gestión, sus productos y sus servicios tengan un nivel de calidad adecuado para mantener a sus clientes actuales, y para conseguirlo juega un papel fundamental la aplicación de la gestión de la calidad a través de la puesta en práctica de los principios anteriormente mencionados. Pero las empresas actuales también necesitan explorar las necesidades de los clientes futuros y predecir las condiciones del mercado para que sus productos y servicios se mantengan de forma adecuada y la organización siga generando beneficios (Moreno-Luzón & Valls-Pasola, 2011).

Así pues, mantener los clientes actuales y, a su vez, explorar las necesidades de los clientes futuros, hace referencia al concepto de ambidestreza que es una metáfora de la capacidad del ser humano para utilizar las dos extremidades con la misma habilidad (Duncan, 1976; Moreno-Luzón *et al.*, 2014). Este término se utiliza en el contexto empresarial para referirse a las organizaciones o individuos que son capaces de trabajar los procesos de exploración y explotación del conocimiento de forma simultánea, es decir, empresas que pueden competir en mercados maduros donde el coste, la eficiencia y la mejora continua son fundamentales y, al mismo tiempo, pueden desarrollar nuevos productos y servicios para los mercados donde la experimentación, velocidad y flexibilidad son esenciales (Asif & Vries, 2015; Dolz *et al.*, 2014; Moreno-Luzón *et al.*, 2014). Tal es el interés que esta temática está generando en el ámbito académico que, en los últimos años, se han publicado multitud de estudios en los que aparece el vocablo

ambidiestro o ambidextro (Asif & Vries, 2015; Baskarada *et al.*, 2016; Bresciani *et al.*, 2018; Brix, 2019; Caniëls *et al.*, 2017; Dolz *et al.*, 2014; Günsel *et al.*, 2018; Kriz *et al.*, 2013; Lavikka *et al.*, 2013; Moreno-Luzón *et al.*, 2014; O'Reilly & Tushman, 2013; Snehvrat *et al.*, 2018; Zapata *et al.*, 2012; Zhang *et al.*, 2012).

Por tanto, aunque sea a través de distintas metodologías, herramientas o principios de actuación y tengan un origen, como ramas de conocimiento, distinto, tanto la gestión de la calidad como la ambidestreza comparten un mismo objetivo, esto es, mejorar el rendimiento final de la organización (Asif, 2017). La ambidestreza supone equilibrar las actividades de la explotación y la exploración del conocimiento de una organización, y la gestión de la calidad se postula como una gestión que está asociada a la explotación del conocimiento, y podría parecer que las prácticas que se establecen en ella no promueven la exploración puesto que el orden y control que intenta crear la gestión de la calidad puede chocar con las necesidades, posiblemente más anárquicas y desorganizadas, que puede tener la exploración para conseguir sus objetivos (Moreno-Luzón & Valls-Pasola, 2011). Pero este planteamiento es discutible y en la literatura especializada existe un debate entre dos corrientes de pensamiento: una primera que considera que la gestión de la calidad es básicamente un elemento de explotación del conocimiento (Abernathy, 1978; Benner & Tushman, 2003; Christensen, 1998; Samaha, 1996) y una segunda que piensa que también puede provocar y facilitar la exploración (Asif & Vries, 2015; Moreno-Luzón & Valls-Pasola, 2011; Moreno-Luzón *et al.*, 2013; Prajogo & Sohal, 2004; Zhang *et al.*, 2013).

Esta segunda corriente sugiere que los conceptos de explotación y exploración están relacionados con los diferentes tipos de principios de la gestión de la calidad. De esta manera, las organizaciones necesitan tanto controlar los procesos que se realizan en la actividad habitual de la empresa como mejorar continuamente su eficiencia, es decir, garantizar la coherencia y la eficiencia de los resultados. Por tanto, todas las prácticas que tengan que ver con estos objetivos se pueden considerar como prácticas de explotación. Por otro lado, las organizaciones también necesitan realizar actividades para descubrir nuevos conocimientos y explorar lo desconocido. Por ello, todas las prácticas que tienen como objetivo identificar y buscar soluciones novedosas, en particular, crear nuevos

## Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

procesos y productos, se pueden considerar prácticas de exploración, y mantienen a las organizaciones abiertas y flexibles a las nuevas ideas (Zhang *et al.*, 2013).

Por tanto, tomando en consideración los planteamientos anteriores podemos establecer que la aplicación de sistemas de gestión de la calidad en una organización sienta las bases para la creación de una cultura y un ambiente adecuados para que se pueda producir tanto la explotación como la exploración de conocimiento, puesto que la gestión de la calidad incorpora principios que son congruentes con estos procesos y, en este contexto, los principios relacionados con la gestión de las personas son importantes para el éxito tanto de la exploración como de la explotación (Prajogo & Sohal, 2004). Por lo cual, pensamos que los principios de gestión de la calidad pueden dar lugar tanto a la explotación como a la exploración y también pueden facilitar la ambidestreza (Asif & Vries, 2015; Asif, 2017; Moreno-Luzón & Valls-Pasola, 2011; Moreno-Luzón *et al.*, 2013).

Como se ha puesto de manifiesto en los párrafos precedentes, la literatura especializada nos ha evidenciado la existencia de una relación entre la gestión de la calidad y la ambidestreza. La ambidestreza es una buena práctica de gestión que plantea pensar no solamente en la gestión diaria, sino también reflexionar sobre el futuro. La gestión de calidad, por su parte, se basa en unos principios tales que cuando se implantan en una organización, ésta se orienta hacia la mejora general y la satisfacción del cliente, tanto actual como potencial. De este modo, ambas formas de gestión comparten la preocupación no solo por la situación actual de la compañía sino también por su estado futuro.

Tomando como referencia la idea expuesta en el párrafo precedente, pensamos que la implantación de la gestión de calidad puede llevar a la empresa, de forma casi necesaria, a pensar también en las necesidades de los clientes futuros y, en consecuencia, a tener que adaptarse a los cambios. Esta consideración nos lleva a plantearnos que la aplicación en una organización de la gestión de la calidad puede facilitar la generación de la ambidestreza en la misma, idea que se ve reforzada por el trabajo de Asif & Vries, (2015) en el que se pone de manifiesto el interés académico por el estudio de esta relación.

Según establece la literatura (Doorewaard & Benschop, 2003), los cambios organizativos descansan, fundamentalmente, en aspectos culturales y humanos, lo que nos lleva a plantearnos que del conjunto de principios que subyacen a la aplicación de la gestión de la calidad son los principios “soft” los que realmente facilitan el desarrollo de la ambidestreza. Así mismo, la literatura especializada se ha preocupado por estudiar la relación existente entre los principios de la gestión de la calidad y la ambidestreza organizativa (e.g. Asif & Vries, 2015; Moreno-Luzón & Valls-Pasola, 2011; Prajogo & Sohal, 2004; Zhang *et al.*, 2013); sin embargo, el estudio de cómo esos principios, en general, y los principios “soft”, en particular, inciden sobre la ambidestreza organizativa, es un área que permanece a día de hoy escasamente investigada. Y en arrojar luz sobre esta cuestión, poco investigada a día de hoy, es la principal contribución de esta tesis doctoral.

Por tanto, partiendo de las consideraciones anteriores nos planteamos como pregunta de investigación la siguiente: ¿cómo contribuyen los principios “soft” de la gestión de la calidad a generar ambidestreza organizativa? Dicha pregunta se ha expresado en forma de objetivo de investigación, de manera que para la presente tesis doctoral nuestro objetivo es analizar cómo (a través de qué mecanismos organizativos) la aplicación de los principios “soft” de gestión de la calidad puede facilitar la generación de ambidestreza en una organización. Para alcanzar dicho objetivo nos planteamos realizar una investigación cualitativa de carácter exploratorio utilizando tres casos de empresas cooperativas valencianas de referencia en el sector de la educación.

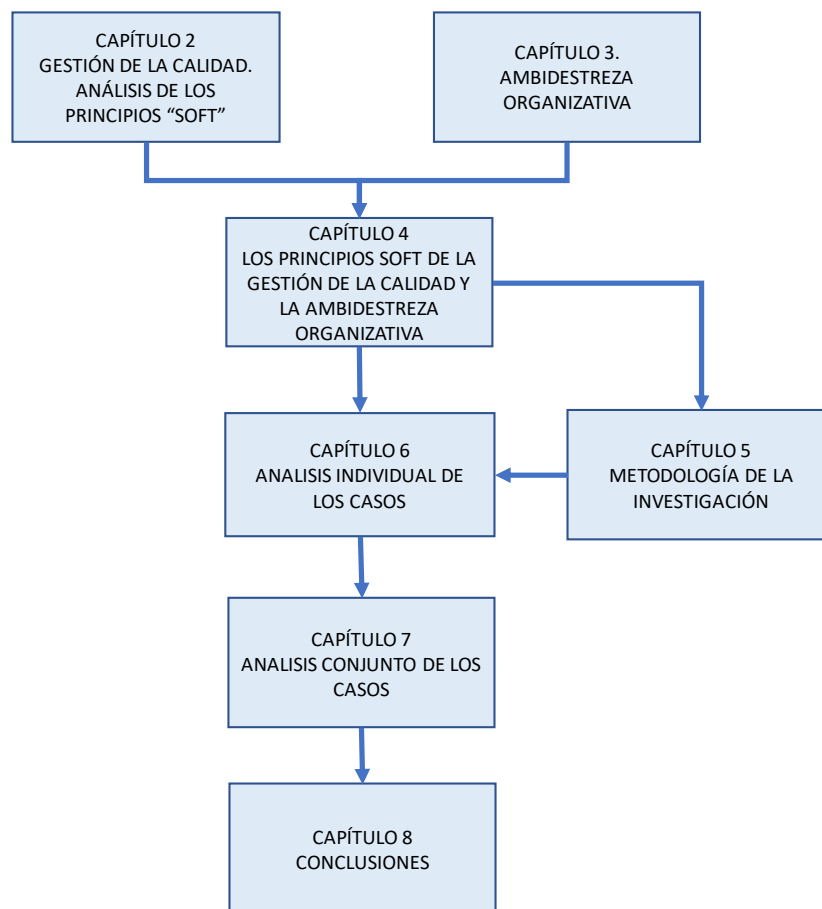
El sector de las cooperativas en estos últimos años, tanto en España como en Europa, ha experimentado un crecimiento institucional importante, con hitos históricos que lo han situado en la agenda de las grandes políticas macroeconómicas, lo que nos ha impulsado a interesarnos por su estudio. Del mismo modo, en este contexto de rápido cambio se hace necesario conocer mejor la capacidad de adaptación y la posición de la Economía Social ante este nuevo entorno, como sector clave no solamente generador de riqueza, en términos de actividad económica y empleo (Martínez *et al.*, 2019). Por último, el hecho de que el investigador sea socio de una cooperativa de trabajo asociado que pertenece al sector de la educación contribuirá, con total seguridad, a un acceso más fácil a la

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

información y a una mejor comprensión e interpretación de los resultados obtenidos en el estudio.

Con la finalidad de alcanzar este objetivo de investigación, la tesis doctoral que aquí estamos presentando ha sido estructurada tal y como se ilustra en la siguiente figura (ver figura 1.1).

Figura 1.1 Estructura de la presente tesis doctoral



Fuente: Elaboración propia

Tal y como se muestra en la figura precedente, comenzamos con el capítulo dos que forma parte de marco teórico y analiza la gestión de la calidad como uno de los elementos básicos de nuestro estudio, dedicando a esta cuestión dos apartados: 1) en el primero se revisa el concepto de calidad desde diferentes perspectivas y se revisan y definen los enfoques de gestión de la calidad que, con carácter general, se pueden aplicar en el ámbito



de las organizaciones; y 2) en un segundo apartado se revisan los principios de la gestión de la calidad que se encuentran presentes en la mayor parte de los modelos de referencia y su clasificación en principios “soft” y “hard”. Una vez hecha la distinción, se definen los principios “soft” que van a ser utilizados en la presente investigación y que son: liderazgo, orientación al cliente, empowerment, trabajo en equipo y gestión por procesos.

Con posterioridad, en el capítulo tres se analiza el concepto de ambidestreza organizativa y sus dimensiones, dividiéndose este capítulo en cuatro apartados o secciones. En el primero se revisa el concepto y las dimensiones de la ambidestreza, resultado del equilibrio entre explotación y exploración. En el segundo apartado se revisan los conceptos de explotación y exploración, que son, figuradamente, los dos platillos de la balanza que hay que equilibrar. En el tercer apartado se revisan los tipos de ambidestreza que se pueden obtener, en la actualidad, en las organizaciones. Y, finalmente, en el cuarto apartado se hace una aproximación a los factores organizativos que influyen en la misma.

Más tarde, el capítulo cuatro, último capítulo del marco teórico, presenta la relación o cruce entre las bases teóricas anteriores sobre las que establecemos nuestro tema de investigación (i.e. gestión de la calidad y ambidestreza). La revisión teórica del cruce entre ambas líneas de investigación tiene por objeto realizar una propuesta de modelo inicial, de carácter teórico, que nos sirva como aproximación para establecer cómo la gestión de la calidad, a través de la aplicación de sus principios “soft”, puede generar ambidestreza en la organización. Así pues, este capítulo se estructura en dos grandes apartados: en el primero se relacionan, partiendo de la revisión de la literatura especializada, los principios “soft” de la gestión de la calidad con la ambidestreza organizativa; y, con posterioridad, en el segundo se presenta y se describe el modelo teórico preliminar resultado de dichas relaciones, así como los mecanismos a través de los cuales estas interacciones se producen. Dicho modelo teórico nos servirá, posteriormente, a la hora de guiar nuestra investigación, tanto en la etapa de recogida de datos como en la de análisis de los mismos.

## Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Por su parte, el capítulo cinco está dedicado a la justificación de las decisiones metodológicas tomadas que nos han permitido, desde el rigor científico, llevar a cabo la fase empírica de esta investigación. Con esta lógica, en este capítulo se hace una introducción a las metodologías de investigación cuantitativas y cualitativas, centrándonos en la metodología cualitativa que es la metodología que se ha aplicado. A continuación, se explica y justifica la estrategia de investigación del estudio de casos y se describe el proceso general de investigación que hemos llevado a cabo. Después, se plantean las decisiones metodológicas necesarias para el desarrollo de nuestro estudio de casos, y en particular hacemos referencia al diseño de la muestra, a los métodos y técnicas para la recogida de información y a los procedimientos y técnicas para el análisis de la misma. Finalmente, se explica cómo se ha reforzado la calidad de la investigación desarrollada comentando las tácticas aplicadas para conseguirlo.

En el capítulo seis se presenta el análisis individual de los casos de estudio seleccionados para la investigación (i.e. Grupo Sorolla Educación, Florida Grupo Educación y La Nostra Escola Comarcal). Los tres casos están estructurados de la misma forma, lo cual facilita la lectura y la comparación de los resultados. Así, primero se hace una descripción de la empresa describiendo en contexto en el que se ha llevado a cabo el estudio. A continuación, se analiza cómo se han desarrollado la gestión de la calidad y la ambidestreza en la organización. Seguidamente, se hace el análisis de la aplicación de cada uno de los principios “soft” de la gestión de la calidad seleccionados y se estudia cómo contribuye a generar la ambidestreza en cada uno de los casos. Por último, se genera el modelo inducido que explica cómo se ha producido la ambidestreza a través de la aplicación de la gestión de la calidad en cada uno de los casos.

Con posterioridad, en el capítulo siete se realiza el análisis conjunto de los tres casos estudiados, mostrando los aspectos que son comunes y distintos entre los mismos y señalando los nuevos aspectos que surgen del análisis. Este capítulo sigue la misma estructura utilizada para el análisis individual de los casos, solo que el contenido de cada apartado está enfocado a buscar el análisis comparativo de los casos.

Por último, en el capítulo ocho se presentan las conclusiones que han aparecido en la presente tesis doctoral y que nos permiten dar respuesta a la pregunta de investigación que dio origen a la misma. Además, se presentan los principales hallazgos encontrados en esta investigación y se presentan las principales contribuciones e implicaciones tanto para el ámbito académico como para el empresarial. Este capítulo también describe las limitaciones de la presente tesis doctoral y, finalmente, se plantean algunas líneas de investigación futura que han aparecido en la presente investigación. Tras ello, recogemos las referencias bibliográficas que se han utilizado a lo largo de esta investigación y adjuntamos los anexos que ofrecen información complementaria y que han sido referidos a lo largo de esta tesis doctoral.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

**CAPÍTULO 2**  
**GESTIÓN DE LA CALIDAD. ANÁLISIS DE LOS**  
**PRINCIPIOS “SOFT”**

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Actualmente, existe una preocupación en las organizaciones porque sus productos y servicios tengan un nivel de calidad adecuado que les permita tener una salida en el mercado, satisfacer a los clientes y, finalmente, conseguir retenerlos a pesar de la gran competencia que existe en el mundo actual y globalizado. La exigencia del mercado es muy alta y las modas muy cambiantes, de tal forma que no vale con tener buenos productos; la empresa tiene que adaptarse continuamente a las necesidades variables de los usuarios que no solamente valoran el producto sino también a toda la empresa, a partir de diferentes aspectos, como la atención al cliente, la imagen, la información disponible en la página web, la rapidez en la entrega, etc.

La gestión de la calidad permite a las empresas poder trabajar en un entorno muy competitivo, con menos fronteras económicas y con una creciente globalización, elaborando productos y servicios que cubran las necesidades de los clientes y mejoren los resultados globales. Los sistemas de calidad se pueden aplicar en todos los niveles y departamentos de la organización para asegurar la calidad de sus productos y servicios, cumpliendo con las especificaciones y necesidades de los clientes, adaptándose a los cambios y mejorando continuamente la organización. Conceptos como calidad, gestión de la calidad, procesos, ISO 9001, EFQM, indicadores, mejora continua, principios y valores, se manejan de forma casi obligatoria en la mayor parte de las empresas que quieren mantenerse en el mercado (Dale *et al.*, 2007; Membrado, 2008).

En los objetivos de investigación establecidos en el presente trabajo se plantea analizar la gestión de la calidad como uno de los elementos de estudio básico, por lo que este capítulo se dedica a esta cuestión en dos apartados: en el primer apartado se va a revisar el concepto de calidad desde diferentes perspectivas, aunque la mejor será aquella que se adapte a los diferentes objetivos de la empresa, y también se revisan los enfoques del concepto de gestión de la calidad; en un segundo apartado se plantean los principios, dimensiones o prácticas de la calidad para llegar al análisis de los principios denominados “soft” por la literatura especializada y que van a ser los elementos que se van a utilizar en la presente investigación.

## 2.1 Concepto de gestión de la calidad

El surgimiento de la Gestión de la Calidad (GC) ha sido una de las principales novedades en la gestión de las organizaciones. El reconocimiento de la calidad como un enfoque de gestión que aporta una ventaja competitiva si se implementa correctamente, se ha difundido por todo mundo y en especial por los países occidentales. Actualmente, pocas empresas pueden permitirse el lujo de no aplicar algún tipo de sistema de calidad. A pesar de que no siempre se han obtenido los resultados previstos en su aplicación, en general, se puede decir que su implantación ha sido positiva (Prajogo & Sohal, 2003 y 2004).

Aunque la calidad se conoce desde la antigüedad, la gestión de la calidad es una disciplina reciente que surge al comienzo de los años 20 al introducirse la división del trabajo en la industria. La producción promueve que se creen puestos de inspección para que los productos que no tenían la calidad adecuada no llegaran a los clientes. Más adelante se crean departamentos enteros que inspeccionan y experimentan en laboratorios, así como la aplicación de técnicas estadísticas a la producción (Miranda *et al.*, 2007).

Pero el desarrollo y la aplicación de la gestión de la calidad, tal y como la conocemos actualmente, se inicia en los años cincuenta en Japón después de la Segunda Guerra Mundial. Este desarrollo se realiza a través de diferentes prácticas basadas en sistemas de gestión occidentales, pero reinterpretadas y modificadas bajo la cultura nipona (Herbig & Palumbo, 1996). Como resultado de su aplicación, tuvieron un impacto muy positivo en la calidad de los nuevos productos japoneses. A medida que la exportación de estos productos aumentaba por todo el mundo, la calidad se empezaba a convertir en una ventaja competitiva. Esto provocó que las empresas occidentales tuvieran también que mejorar sus productos y apostar por la calidad para poder competir en el nuevo mercado, donde la calidad comenzaba a ser un criterio muy importante de compra. Como resultado, a partir de la década de los ochenta, las prácticas de gestión de la calidad se difunden rápidamente por todo el mundo y se convierten en un elemento necesario para competir en un entorno cada vez más difícil (Leavengood *et al.*, 2012). Paralelamente a este movimiento empresarial, a partir de los años noventa empieza a existir un interés desde



el punto de vista académico que lleva a desarrollar el cuerpo teórico y empírico amplio y sólido de la gestión de la calidad (Lemak *et al.*, 1997).

### **2.1.1 Concepto de calidad**

El concepto de calidad, a priori, puede parecer un concepto sencillo de definir, que todo el mundo conoce e identifica; pero si preguntáramos al azar a distintas personas, seguramente tendríamos respuestas muy diferentes y lo más probable es que no obtendríamos una definición unívoca de este concepto. Incluso hay autores como Pirsig (1974) que sostiene que nadie sabe definir lo que es calidad, ya que esta tiene una entidad independiente del mundo material u objetivo y del mundo subjetivo, aunque evidentemente podemos reconocerla.

Etimológicamente, el término de calidad proviene del latín “qualitas, qualitatis” que según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (RAE, 2001:401) se define como “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor” y acompaña con un ejemplo: “esta tela es de buena calidad”. Esta definición se aproxima mucho a la idea que la mayor parte de las personas tienen en la mente de este concepto y es una noción que está estrechamente unida a un producto, pero también en dicha disquisición está implícita la subjetividad y a la experiencia. Según esta definición, al permitir juzgar el valor se incluye la subjetividad puesto que va a ser diferente para cada persona y va a depender de sus características, sensaciones o vivencias, pasadas presentes, y también de su experiencia. Siguiendo con el ejemplo anterior podremos juzgar la tela como de buena calidad si nos gusta más una tela que otra en función de nuestras características personales y, además, si hemos conocido más telas y podemos compararlas, aunque sea mentalmente. Por tanto, podemos decir que la experiencia y la subjetividad son elementos presentes en el concepto de calidad.

Así pues, Reeves & Bednar (1994) establecen que la calidad es un concepto difícil de definir de una forma universal y que ha sido definido de formas diferentes a lo largo de la historia. Independientemente del período de tiempo o contexto en el que se examine la

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

calidad, el concepto ha tenido definiciones múltiples y, a menudo, confusas y se ha utilizado para describir una amplia variedad de fenómenos.

A lo largo de todo el siglo pasado, la evolución histórica de la calidad ha estado guiada y estimulada por un pequeño grupo de pensadores que han desarrollado sus ideas sobre la calidad y las han puesto a disposición de la sociedad (Portela, 2016). Estos gurús o pioneros de la calidad han realizado aportaciones clave que todavía están vigentes (Camisón *et al.*, 2006; Cuatrecasas, 2010; Dale *et al.*, 2007; Miranda *et al.*, 2007):

### **Walter A. Shewhart**

Considerado el padre del control estadístico de procesos, inventor de la gráfica de control y uno de los fundadores del movimiento de la calidad, fue el primero en realizar estudios sistemáticos de calidad desarrollando métodos estadísticos. Los aplicó en la empresa Bell Telephone en 1924 y consiguió reducir el porcentaje de defectos en la empresa.

### **William E. Deming**

Deming es conocido por sus importantes aportaciones al movimiento de la calidad y se le reconoce por haber influido en el cambio del pensamiento de la calidad, primero en Japón y después en los Estados Unidos y Europa. Su principal aportación se basa en la idea de que mejorando la calidad es posible incrementar también la productividad y mejorar así la competitividad en el mercado. Es conocido por sus 14 puntos de la competitividad en la empresa y por el ciclo PDCA o de la mejora continua que establece una secuencia de acciones en bucle para la mejora continua: planificación, realización, medición y actuación (Deming, 1989).

### **Joseph M. Juran**

Juran fue considerado junto con Deming uno de los principales precursores de la calidad en Japón. La principal aportación de Juran fue incluir la gestión de la calidad como una parte integral de la gestión, es decir, la calidad había que verla como algo esencial e integrado dentro de la organización y no como un ente totalmente aislado, lo que supuso una ruptura con las prácticas llevadas a cabo hasta aquel entonces. Uno de los elementos clave de su definición de la calidad es la "adecuación de uso" de un producto, definiendo especificación como la adecuación de algo al fin al que se destina (Portela, 2016).

### **Philip B. Crosby**

Su principal aportación es poner el énfasis en el concepto del coste asociado a la calidad. Se le atribuyen los conceptos de “cero defectos” y “hacerlo bien a la primera”. Crosby sugiere que la calidad no cuesta; lo que cuesta es la no-calidad, los defectos o las acciones que resultan de no hacer las cosas bien a la primera. Para Crosby, la calidad es “cumplir con los requisitos establecidos por el cliente” (Miranda *et al.*, 2007).

### **Armand V. Feigenbaum**

Feigenbaum se considera el precursor de la gestión de la calidad total. Fue el primero en afirmar que la calidad es responsabilidad de todos los que intervienen en cada etapa del proceso. Cada departamento debe intervenir en la calidad según el grado de participación que tenga en dicho proceso. Así, surge la necesidad de definir responsabilidades y crear equipos interdepartamentales para que el sistema funcione correctamente, siendo la alta dirección la responsable de todo el funcionamiento ya que promulga la participación de toda la empresa en la búsqueda de la calidad con el fin de alcanzar la máxima satisfacción del cliente (Cuatrecasas, 2010).

### **Kaoru Ishikawa**

Ishikawa considera la calidad como la principal característica para obtener el éxito a largo plazo. Es conocido por el desarrollo de los “círculos de calidad”, que son equipos de trabajo voluntarios para la resolución de problemas y por el diagrama que lleva su nombre o diagrama causa-efecto. Según Ishikawa (1985), la calidad no sólo se logra aplicándola a la realización del producto, sino también en el área de diseño y desarrollo, en compras, en ventas, en administración, etc., lo que permite lograr así productos y servicios a un coste óptimo y que satisfagan las necesidades del consumidor.

Del mismo modo, las normas de estandarización internacionales ISO que normalizan la aplicación de los sistemas de gestión de la calidad también han aportado definiciones que se utilizan en la implantación de dichos sistemas. Por ejemplo, la norma UNE EN ISO 9000:2015 define la calidad en el apartado 3.6.2 como el “grado en que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos”, siendo el objeto “cualquier cosa que pueda percibirse o concebirse” (AENOR, 2015:25), por lo cual, un

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

producto, servicio, proceso o sistema serian objetos y tienen que cumplir unos requisitos para saber si tienen más o menos calidad.

Como estamos viendo, no es tarea fácil obtener una definición única del concepto de calidad cuya formulación depende, entre otras cosas, de los diferentes enfoques que se tienen del concepto en cada momento. De las múltiples aportaciones que existen, ninguna se puede considerar la mejor de forma genérica. Para intentar realizar una aproximación más ordenada a dichos conceptos, Garvin (1984) agrupa las diferentes definiciones de calidad de distintos autores y los ordena en cinco enfoques básicos:

### **I. Definiciones transcendentales**

Estas definiciones consideran a la calidad como una cualidad innata del producto o servicio, universalmente reconocida e independiente de las modas. Según esta visión, la calidad no tiene una definición precisa, pero puede ser reconocida por el cliente a través de la propia experiencia.

### **II. Definiciones basadas en el producto**

Estas definiciones consideran la calidad como una variable precisa y medible que está presente en el conjunto de las características y atributos del producto; así, se puede elaborar una jerarquía de productos en función de la mayor cantidad de atributo que contenga el producto. Aunque la valoración de las características de los productos varía según las personas.

### **III. Definiciones basadas en el usuario**

En estas definiciones, la calidad se define por el punto de vista del cliente. Este enfoque es subjetivo ya que cada usuario tiene gustos diferentes y, por tanto, los productos y servicios que mejor satisfacen sus necesidades serán considerados como productos de mayor calidad.

### **IV. Definiciones basadas en la producción**

En esas definiciones la calidad depende de la conformidad con las especificaciones del producto, siendo un producto de mala calidad aquel que no cumpla con dichos requisitos.

## **V. Definiciones basadas en el valor**

En estas definiciones la calidad se define a partir de lo que los consumidores están dispuestos a pagar por el producto en función de lo que el cliente valora. Por tanto, un producto es de calidad cuando satisface las necesidades a un precio razonable.

Según Garvin (1984), las definiciones basadas en el valor prevalecen sobre los demás enfoques, puesto que en dicho enfoque se incluyen el resto de las definiciones. Para el autor, las características que tiene un producto deben ser identificadas a través de la investigación de mercados (enfoque basado en el cliente o usuario). Estas características deben trasladarse en forma de especificaciones del producto (enfoque basado en el producto) y, finalmente, la producción debe organizarse de tal forma que se asegure la conformidad con las especificaciones (enfoque basado en el proceso), y en todo proceso se entiende que la calidad es algo que se percibe subjetivamente (definiciones trascendentes) (Cremades, 2016).

Del mismo modo que Garvin, los investigadores Reeves y Bednar (1994) analizaron también las diferentes definiciones del concepto de calidad e identificaron la existencia de cuatro enfoques distintos pero complementarios:

### **1. Calidad como conformidad con las especificaciones**

En este enfoque, el objetivo es conseguir una elaboración de productos estandarizados y sin defectos. Por tanto, la calidad supone la no variabilidad de procesos y productos. Para eso tiene que existir una calidad del diseño que defina las especificaciones y características del producto, así como estandarizar los procesos y herramientas que consigan dicha calidad como es el control estadístico de procesos. Este enfoque es operativo, siempre que sea posible identificar correctamente las especificaciones exigidas por el cliente y tengamos tiempo para estandarizar los procesos necesarios. Se puede aplicar a productos, servicios y procesos, se centra en la eficiencia, pero no en la eficacia. Puede perjudicar a la capacidad de adaptación de las empresas al tener dificultad en estandarizar todos los procesos en un entorno muy cambiante. No es trasladable a la calidad de servicios. Bajo esta perspectiva se enmarcan, principalmente, los trabajos de los autores gurús Shewhart (1931), Juran (1951), Crosby (1979) y Deming (1989).

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

## **2. Calidad como valor**

Este enfoque es aplicable tanto a productos como a servicios. Desde este punto de vista, la calidad está supeditada al valor que tiene el producto o servicio en el mercado y, por tanto, el precio, la duración y la fiabilidad son elementos que no pueden ser desligados de la calidad. Los costes de producción son básicos por lo que la ventaja competitiva que centra a la empresa es la eficacia con respecto al mercado y la eficiencia de su gestión económica interna. Los principales exponentes de esta aproximación al concepto de calidad son Feigenbaum (1961), Ishikawa (1985) y Abbot (1955).

## **3. Calidad como satisfacción de las expectativas del cliente**

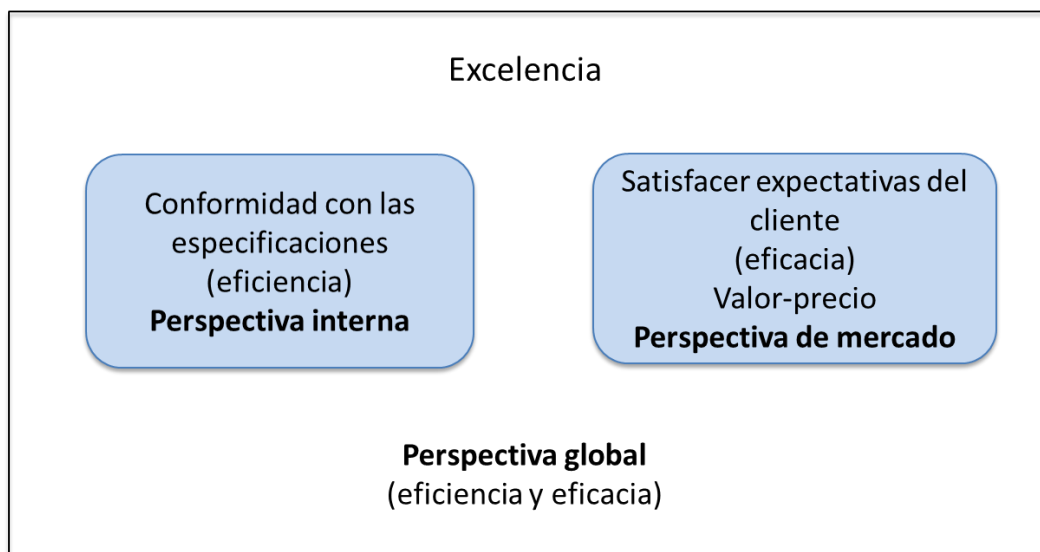
Desde esta perspectiva, nacida del marketing de los servicios, la calidad debe satisfacer o exceder las expectativas del usuario o cliente. Al incorporar la satisfacción del cliente, el concepto de la calidad evoluciona de un enfoque centrado en la producción y el producto a otros cuya importancia reside en el mercado (Cremades, 2016). El inconveniente de este enfoque es que las expectativas son difíciles de detectar, medir y ponderar. También existe la dificultad de distinguir cuál es el nivel de calidad *percibido* y si la satisfacción del cliente es consecuencia de una forma objetivamente satisfactoria de proporcionar el servicio al cliente. Esta aproximación se desarrolla principalmente con las contribuciones de Grönroos (1982), Parasuraman *et al.* (1985 y 1994) y Cronin & Taylor (1992).

## **4. Calidad como excelencia**

Este concepto es el más genérico e integrador de las formas de entender la calidad. Se puede aplicar a todo, incluso para calificar a las personas e indicar un comportamiento ejemplar, una alta “calidad humana”. Bajo esta perspectiva, la calidad persigue alcanzar los estándares más altos, reconocidos de manera general y absoluta, en todas las actividades (Tuchman, 1980). Un producto o servicio es de calidad excelente cuando se aplican, en su realización, los mejores componentes y la mejor gestión y realización de los procesos. Este tipo de calidad se apoya en los denominados modelos de excelencia tales como los asociados a los premios Malcolm Baldrige, Deming, EFQM o Iberoamericano, que sirven como marcos de referencia para la autoevaluación de las organizaciones.

A partir de las anteriores definiciones de calidad, Moreno-Luzón *et al.* (2001) proponen agruparlas utilizando tres perspectivas: una interna, otra externa y otra global, como una propuesta de síntesis del concepto de calidad que se puede observar gráficamente en la siguiente figura (ver figura 2.1):

Figura 2.1 Propuesta de síntesis del concepto de calidad



Fuente: Moreno-Luzón *et al.* (2001:14)

### **La perspectiva interna**

Esta perspectiva hace énfasis en la eficiencia. Se considera que la empresa oferta productos y servicios que interesan al mercado y, por tanto, lo importante es elaborar el producto o prestar el servicio con atención a los costes de producción y productividad de forma eficiente y cumpliendo con las especificaciones del producto o servicio.

### **La perspectiva externa**

Asumiendo que en los mercados existe una gran competencia, un fuerte ritmo de cambio tecnológico y continuos cambios en los gustos de los consumidores, es necesario centrarse en los clientes, quienes van a decir qué productos y servicios necesitan, con qué características deben cumplir y a qué precio. En esta perspectiva tiene más importancia

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

la eficacia y la satisfacción de las expectativas del cliente y el valor-precio del producto, que la eficiencia.

### **La perspectiva global**

Esta perspectiva abarca a las dos anteriores. La empresa excelente es aquella que satisface las necesidades de todos los grupos de interés relacionados con ella. Se puede entender que el concepto de excelencia no es un estado a alcanzar sino una filosofía que establece un proceso de trabajo de mejora con el objetivo de alcanzar la eficiencia, la eficacia y cumplir con las exigencias de los grupos de interés de la organización, que son, en definitiva, los que justifican la existencia de la empresa.

Con esta diversidad de planteamientos, los directivos que deseen aplicar la calidad en sus organizaciones pueden optar por aquella interpretación que mejor se adapte a sus propósitos, a la naturaleza del producto y a cualquier tipo de circunstancias que condicionen a la empresa (Moreno-Luzón *et al.*, 2001).

Finalmente, y más recientemente, Cuatrecasas (2010) sostiene que la calidad es un concepto dinámico y vivo, que depende de muchos factores como los gustos y motivaciones del consumidor, la competencia, etc. La calidad evoluciona y hay que estar pendiente de las condiciones cambiantes del mercado para anticiparse de forma rápida y flexible. Este autor, basándose en una propuesta de la Asociación Española para la Calidad (AEC, 1991), propone una aproximación al concepto de calidad basado en una aproximación de tres puntos de vista de la calidad y que en la interacción entre ellas se encuentra la calidad ideal (ver figura 2.2).



Figura 2.2 Diagrama de las tres calidades



Fuente: Cuatrecasas (2010:30)

En la figura anterior podemos ver tres círculos que se solapan y entre los que se pueden ver diferentes posibilidades según dichos solapamientos. El círculo de la **Calidad del cliente o concertada**, representa la calidad que desea el cliente para satisfacer sus necesidades. El círculo de la **Calidad de diseño o programada**, es la calidad que la empresa diseña, planifica y tiene previsto producir para responder a las necesidades del cliente; es la calidad prevista. Y, finalmente, el círculo de la **Calidad realizada o de producción**, tiene que ver con el grado de cumplimiento de las especificaciones de diseño de un producto o servicio. Es la calidad resultante del proceso de producción.

Según Cuatrecasas (2010), la gestión de la calidad tiene como objetivo básico conseguir la calidad necesaria expresada por los clientes. Por tanto, ha de procurar que los círculos que dependen de la organización y representan la calidad de la producción y del diseño coincidan al máximo hacia la calidad definida por el cliente, de tal manera que aquellos círculos lleguen a ser concéntricos, aunque de hecho los tres círculos solo acaban coincidiendo parcialmente.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

En definitiva, podemos decir que el concepto de calidad ha evolucionado, desde conceptos muy básicos y limitados solo a los entornos de fabricación, hasta convertirse en una nueva forma de gestión empresarial denominada gestión de la calidad, que trata de hacer que las organizaciones sean más eficaces y eficientes, mejorando la satisfacción de sus grupos de interés y finalmente optimizando sus recursos y procesos (Membrado, 2008). En el siguiente apartado procederemos a profundizar en este concepto de gestión de la calidad.

### **2.1.2 Concepto de gestión de la calidad**

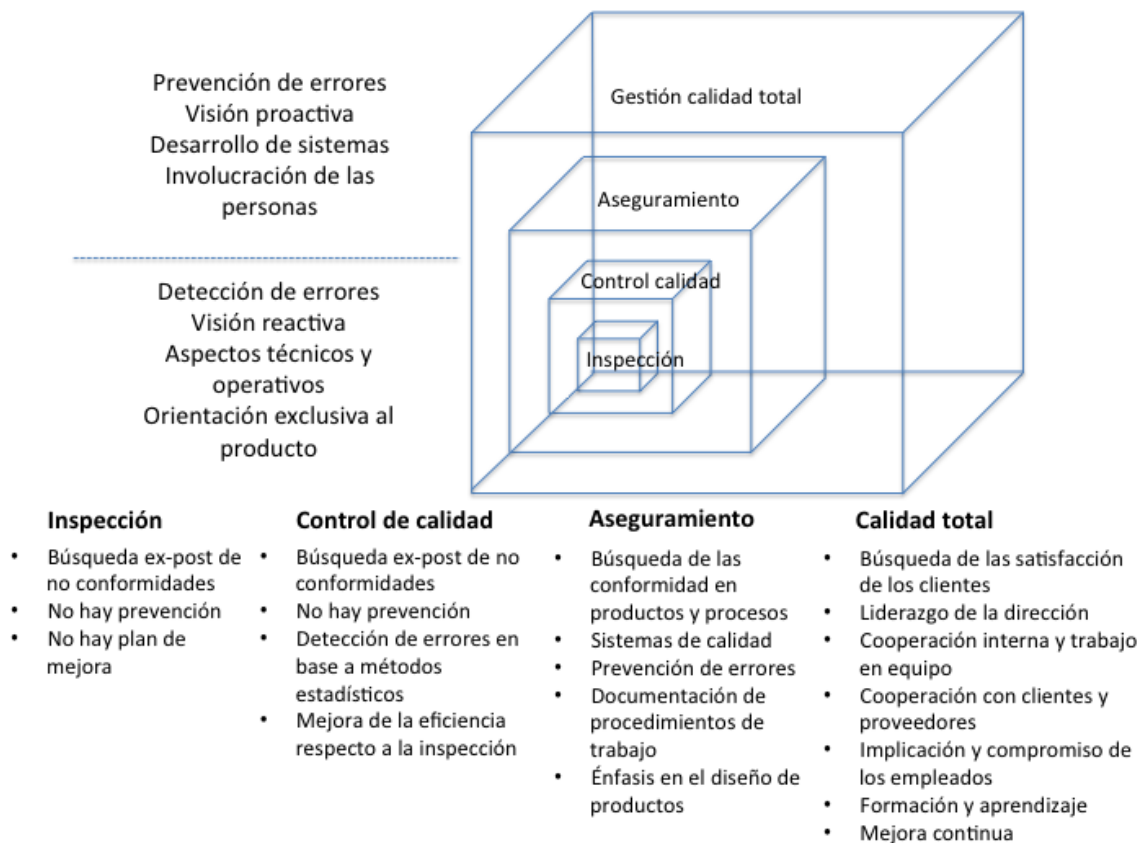
A pesar del uso tan importante que tiene este tipo de gestión en las empresas de todos los sectores, no existe un consenso sobre la definición de gestión de la calidad, ya que la dificultad está en que cada autor tiene su propia definición que se basa en sus creencias, experiencias y prejuicios (Martínez-Lorente *et al.*, 1998).

En una primera aproximación, podemos definirla como el modo en que la dirección planifica, implanta programas y sistemas y controla los resultados con el objetivo de conseguir la calidad (Moreno-Luzón *et al.*, 2001). Esto supone que la gestión de la empresa está orientada hacia la calidad, elaborando procesos, productos y servicios, identificando los requisitos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes. Aunque esta definición es válida para la mayor parte de las empresas, existen también diferentes perspectivas en el tiempo y formas de entenderla, poner en marcha y controlar las acciones realizadas en la empresa, que dan lugar a diferentes enfoques de gestión de la calidad, estando cada enfoque fundamentado en unos principios específicos (Camisón *et al.*, 2006; Cuatrecasas, 2010; Dale *et al.*, 2007).

La gestión de la calidad ha evolucionado a lo largo del tiempo de forma similar a como han evolucionado las diversas formas de entender la calidad que hemos visto en el subapartado anterior. En esta evolución se pueden distinguir cuatro grandes etapas o fases: inspección, control de la calidad, aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad total. Aunque no se puede considerar la inspección y el control de la calidad como enfoques de gestión propiamente dichos, sí que se puede ver como la calidad evoluciona

hacia una visión cada vez más global. Esta evolución se produce sin rupturas, aunque con cambios cualitativos importantes, de forma que los nuevos enfoques abarcan los anteriores (Camisión *et al.*, 2006; Cuatrecasas, 2010; Dale *et al.*, 2007; Moreno-Luzón *et al.*, 2001).

Figura 2.3 Evolución de los enfoques de gestión de calidad



Fuente: Adaptado de Moreno-Luzón *et al.* (2001:20)

En la figura 2.3 podemos ver cómo en los enfoques se evoluciona de una visión reactiva y centrada en el producto a una visión más proactiva, orientándose hacia las personas y la satisfacción de los clientes. Se puede asociar a la inspección con el producto, al control de calidad con los procesos, al aseguramiento con los sistemas y a la gestión de la calidad total con las personas (*Ibid.*). A continuación, vamos a desarrollar brevemente las

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

diferentes características de las etapas de la gestión de la calidad o de los enfoques teóricos en la gestión de la calidad.

### **Inspección**

El desarrollo de la gestión de la calidad se inicia con la inspección. Este enfoque tiene su origen en la revolución industrial, en la que se empieza a producir en masa, estandarizando los productos y dividiendo el trabajo en procesos sencillos que permiten detectar si el producto cumple con los requisitos y las características establecidas.

La inspección se realiza en actividades muy limitadas, básicamente sobre la revisión del producto final para desechar los productos que no cumplen con las especificaciones, donde los productos no conformes eran rechazados o reparados, pero sin ningún tipo de actividad de prevención ni mejora. Esto implica elevados costes tanto de las personas dedicadas a la inspección como de los productos fabricados que no se podían entregar al mercado y ocupaban también espacio de almacenaje.

### **Control de la calidad**

A medida que los productos se hacen más complejos, la inspección del 100% de los productos se hace más complicada y muy costosa, lo que conduce a que aparezca un nuevo enfoque. La aplicación de conceptos estadísticos para controlar y verificar los productos ya fabricados supone un gran avance que permite reducir los costes de inspección, ya que se emplean técnicas basadas en el muestreo de los productos finales. Supone una reducción considerable en las tareas de inspección, pero no es más que un control de productos de forma estadística. Se trata de que los productos no conformes no lleguen al consumidor final; pero los defectos siguen existiendo y la calidad obtenida sigue siendo costosa (Cuatrecasas, 2010).

El control de la calidad fue una gestión de la calidad muy popular en Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial, permitiendo inspeccionar por un número relativamente pequeño de personas grandes cantidades de productos (Miranda *et al.*, 2007). Este proceso sigue siendo responsabilidad del departamento de producción y el objetivo sigue siendo el mismo que en la inspección, esto es, que los productos cumplan con las especificaciones y no lleguen productos no conformes al usuario final. Sigue

siendo un proceso que revisa los productos finales de forma reactiva sin posibilidad de prevención ni plantea mejoras, y aunque es más eficiente plantea los mismos problemas del enfoque anterior.

### **Calidad como aseguramiento**

Esta etapa se puede considerar como una calidad auténticamente controlada y a un coste aceptable. En esta etapa, la calidad de los productos no se controla solamente al final de la cadena de producción, sino que se realizan controles a lo largo de dicha cadena para evitar los defectos y los incumplimientos de los requisitos o especificaciones. Por tanto, la calidad pasa a ser una característica del producto: cumple especificaciones y satisface las expectativas del cliente. Así mismo, los procesos de inspección final se reducen considerablemente ya que la calidad se planifica en el diseño y reduce el número de fallos y defectos (Cuatrecasas, 2010).

En esta etapa, que surge en los años cincuenta y sesenta y basada en las necesidades de la industria militar y espacial de Estados Unidos, el diseño del producto, su fiabilidad y rendimiento ajustado a unas especificaciones dadas, pasarán a ser los factores clave de la competitividad (Moreno-Luzón *et al.*, 2001). Este enfoque supone un salto cualitativo en la gestión de la calidad, pasando de detectar errores al final de la cadena de producción a buscar el error a lo largo del proceso de producción, identificando el problema, solucionando las causas y estandarizando las soluciones para que no vuelvan a producirse (Juran, 1951). Para poder conseguirlo, se dirigen los esfuerzos de la empresa hacia planificar los procesos y productos y diseñar los productos de tal manera que permitan prevenir los errores desde su origen. La calidad pasa del departamento de producción a implicar a todos los departamentos que participan en la producción (Feigenbaum, 1961).

En este enfoque del aseguramiento se pone el énfasis en el producto, desde su diseño hasta el momento de envío al cliente. Por tanto, hay que definir muy bien los procesos de trabajo y las actividades que permitan obtener productos cumpliendo con las especificaciones establecidas en el diseño y que respondan a las necesidades del cliente. Los sistemas de gestión de la calidad basados en la norma ISO 9001, fundamentalmente los de la versión de 1994, establecían los requisitos que debe cumplir una organización que quiera aplicar el enfoque del aseguramiento de la calidad.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

### **Gestión de la calidad total**

En esta etapa la calidad se extiende a toda la empresa. La calidad no se considera sólo una característica del producto o servicio, sino que toda la empresa tiene que estar orientada hacia la calidad. Por tanto, se convierte en calidad total ya que abarca a los productos, recursos humanos, procesos, marketing, producción, organización, etc. En este entorno surge la gestión de la calidad total como una nueva filosofía de gestión cuyos objetos son satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, y la calidad se convierte en uno de los factores estratégicos de la gestión de una organización (Cuatrecasas, 2010).

La evolución de este enfoque tiene que ver con los retos que actualmente tienen las organizaciones como la globalización de los mercados, los clientes más exigentes con necesidades cambiantes según las tendencias, la aceleración del cambio tecnológico que implica ciclos de vida más cortos y, finalmente, el éxito de las formas más globales de la gestión de la calidad. Estas nuevas exigencias no pueden ser cubiertas con los sistemas de gestión anteriores y se necesita un enfoque de gestión más global orientado en su totalidad hacia la satisfacción del cliente y, por tanto, orientado a satisfacer las necesidades del mercado (Moreno-Luzón *et al.*, 2001).

Se puede decir que el enfoque de gestión de la calidad total se basa en una serie de principios que, de forma implícita o explícita, están presentes en la teoría y en la aplicación de este enfoque, como pueden ser el liderazgo, la orientación al cliente o la mejora continua. Aunque hay que decir que la intensidad de la aplicación de estos principios depende de las características de cada organización y también que estos principios conforman un sistema que tiene que mantener la proporcionalidad y el equilibrio entre ellos (*Ibid.*).

El desarrollo e implantación de la gestión de calidad total en una organización se realiza normalmente basándose en un modelo de excelencia que refleja todos los principios en los que se basa este enfoque y son actualmente los marcos de referencia más utilizados, junto al establecido por la Norma ISO 9001, para la aplicación de la calidad en una

empresa. Los modelos que se suelen utilizar son el modelo EFQM de Excelencia, el modelo Malcolm Baldrige, el modelo Deming y el modelo Iberoamericano de Excelencia.

A modo de resumen, en la tabla 2.1 podemos ver los aspectos que mejor definen cada uno de los enfoques anteriores, considerando los aspectos del objetivo, la visión de la calidad, el objeto del énfasis, los métodos, la responsabilidad, la orientación y el enfoque que se plantea.

Tabla 2.1 Comparación entre los enfoques de gestión de la calidad

	Inspección	Control	Aseguramiento	Calidad Total
Objetivo	Detección de defectos	Control de productos y procesos	Organización y coordinación	Impacto estratégico de la calidad
Visión de la calidad	Problema que resolver	Problema que resolver	Problema que resolver de forma activa	Oportunidad para alcanzar una ventaja competitiva
Énfasis	En el suministro uniforme de componentes	En el suministro uniforme de componentes	En la totalidad de la cadena de valor añadido	En el mercado y en las necesidades del cliente
Métodos	Fijación de estándares y medición	Muestreo y técnicas estadísticas	Programas y sistemas	Planificación estratégica
Responsabilidad	Departamento de inspección	Departamento de producción	Todos los departamentos	La dirección de forma activa y con ella el resto de la organización
Orientación	Producto	Proceso	Sistema	Personas
Enfoque	La calidad se comprueba	La calidad se comprueba	La calidad se produce	La calidad se gestiona

Fuente: Miranda *et al.* (2007:21)

Como estamos viendo, los sucesivos enfoques de gestión de la calidad muestran los cambios que se han ido produciendo desde sus primeras versiones hasta la actualidad. Es importante entender la gestión de la calidad como un proceso continuo, donde cada enfoque se amplía con las consideraciones del anterior sin que se produzcan rupturas, e incluso se pueden utilizar varios enfoques al mismo tiempo.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Una vez revisados en el presente apartado los enfoques de gestión de la calidad y con el objetivo de avanzar en los objetivos de la presente investigación, el siguiente apartado lo vamos a dedicar a identificar un conjunto de principios o dimensiones que comparten la mayor parte de los modelos de aplicación de la calidad y que son determinantes para establecer e implantar un sistema de gestión de la calidad en una organización.

### **2.1.3 Principios de la gestión de la calidad**

La gestión de la calidad está fundamentada en unos principios o dimensiones específicas (Camisón *et al.*, 2006), que son el marco de referencia de la gestión de la calidad y que sirven para que la dirección oriente la organización hacia la calidad en un proceso de mejora continua y satisfacción de los grupos de interés.

Como hemos visto en el punto anterior, los diferentes enfoques de gestión de la calidad comparten principios que están presentes en la mayor parte de los modelos. Pero establecer cuáles son los principios de la gestión de la calidad de forma consensuada es complejo, puesto que pueden variar de un autor a otro, aunque se pueden encontrar algunos que son comunes a la mayoría de los investigadores (Albacete, 2010). Otra dificultad radica en que puede que todos los principios no sean aplicables a cualquier tipo de organización, ya sean industriales o de servicios. Prajogo (2005) mantiene que no hay diferencias significativas entre los tipos de empresas a la hora de adoptar unas u otros principios o dimensiones de calidad, tan solo en la gestión de personas, debido a que en los servicios los recursos humanos juegan un importante papel para la determinación de la calidad, en especial los aspectos intangibles de la atención al cliente como la cortesía y la empatía, que son muy importantes para el juicio de la calidad del servicio (Parasuraman *et al.*, 1985).

Muchos autores han estudiado los principios o dimensiones de la gestión de la calidad que se utilizan en las empresas y han identificado unos principios que se consideran fundamentales para la calidad. Siguiendo la revisión de la literatura realizada por Cremades (2016), en la siguiente tabla (ver tabla 2.2) se muestran los principios más consensuados y los autores que han hecho referencia a los mismos.



Tabla 2.2 Principios de la gestión de la calidad

Principios	Autores
Compromiso y Liderazgo de la dirección	Ahire <i>et al.</i> (1996), Anderson <i>et al.</i> (1994b), Bergman & Klefsjö (2003), Black & Porter (1996), Brah <i>et al.</i> (2000), Campos <i>et al.</i> (2014), Claver <i>et al.</i> (2004), Kaynak (2003), Conca <i>et al.</i> (2004), Dodangeh <i>et al.</i> (2013), Douglas & Fredendall (2004), Douglas & Judge (2001), Flynn <i>et al.</i> (1994), Fotopoulos <i>et al.</i> (2010), Gotzamani <i>et al.</i> (2006), Grandzol & Gershon (1998), Groene <i>et al.</i> (2013), Gutiérrez-Gutiérrez <i>et al.</i> (2010), Hafeez <i>et al.</i> (2006), Hazilah (2009), Hoang <i>et al.</i> (2006), Honarpour <i>et al.</i> (2012), Hoyle (2007), Hung <i>et al.</i> (2010), Jitpaiboon & Rao (2007), Ju <i>et al.</i> (2006), Kim <i>et al.</i> (2012), Kozak <i>et al.</i> (2007), Lagrosen & Lagrosen (2003), Mehta <i>et al.</i> (2014), Miller <i>et al.</i> (2009), Montes <i>et al.</i> (2003), Mosadegh (2005), Oakland (2014), Pečujlija <i>et al.</i> (2011), Phan <i>et al.</i> (2011), Powell (1995), Prajogo & Sohal (2006b), Quazi <i>et al.</i> (2002), Rahman & Siddiqui (2006), Raja <i>et al.</i> (2007), Rao <i>et al.</i> (1999), Salaheldin & Mukhalalati (2009), Samson & Terziovski (1999), Saraph <i>et al.</i> (1989), Saravanan & Rao (2006), Sayadi <i>et al.</i> (2014), Sharma & Gadenne (2002), Sharma & Gadenne (2010), Siddiqui & Rahman (2007), Sila & Ebrahimpour (2002), Singh & Smith (2006), Singh <i>et al.</i> (2006), Srinivasan & Kurey (2014), Sureshchandar <i>et al.</i> (2003), Tamimi (1998), Tan & Abdul-Rahman (2011), Vouzas & Psychogios (2007), Yang (2006), Zhang <i>et al.</i> (2012)
Orientación al cliente	Ahire <i>et al.</i> (1996), Al-Marri <i>et al.</i> (2007), Arasli & Ahmadeva (2004), Bäckström (2009), Bergman & Klefsjö (2003), Black & Porter (1996), Brah <i>et al.</i> (2000), Claver <i>et al.</i> (2004), Conca <i>et al.</i> (2004), Dodangeh <i>et al.</i> (2013), Douglas & Judge (2001), Drew & Healy (2006), Flynn <i>et al.</i> (1994), Fotopoulos <i>et al.</i> (2010), Gotzamani <i>et al.</i> (2006), Grandzol & Gershon (1998), Honarpour <i>et al.</i> (2012), Hoyle (2007), Hung <i>et al.</i> (2010), Jitpaiboon & Rao (2007), Ju <i>et al.</i> (2006), Karia & Asaari (2006), Kim <i>et al.</i> (2012), Kozak <i>et al.</i> (2007), Miller <i>et al.</i> (2009), Mosadegh (2005), Ooi <i>et al.</i> (2007), Phan <i>et al.</i> (2011), Powell (1995), Prajogo & Sohal (2006b), Rahman & Siddiqui (2006), Raja <i>et al.</i> (2007), Rao <i>et al.</i> (1999), Samson y Terziovski (1999), Saravanan & Rao (2006), Sayadi <i>et al.</i> (2014), Sharma & Gadenne (2002), Siddiqui & Rahman (2007), Sila & Ebrahimpour (2002), Sila (2007), Singh & Smith (2006), Singh <i>et al.</i> (2006), Sureshchandar <i>et al.</i> (2003), Tan & Abdul-Rahman (2011), Vouzas & Psychogios (2007), Wardhani <i>et al.</i> (2009), Yang (2006), Zhang <i>et al.</i> (2012)
Aprendizaje, innovación y mejora continua	Al-Marri <i>et al.</i> (2007), Anderson <i>et al.</i> (1994b), Bäckström (2009), Bergman & Klefsjö (2003), Claver <i>et al.</i> (2004), Conca <i>et al.</i> (2004), Dodangeh <i>et al.</i> (2013), Douglas & Fredendall (2004), Douglas & Judge (2001), Fotopoulos <i>et al.</i> (2010), Grandzol & Gershon (1998), Gutiérrez-Gutiérrez <i>et al.</i> (2010), Hafeez <i>et al.</i> (2006), Hazilah (2009), Honarpour <i>et al.</i> (2012), Hoyle (2007), Hung <i>et al.</i> (2010), Karia & Asaari (2006), Lagrosen & Lagrosen (2003), Mehta <i>et al.</i> (2014), Rahman & Siddiqui (2006), Salaheldin & Mukhalalati (2009), Saravanan & Rao (2006), Siddiqui & Rahman (2007), Sila & Ebrahimpour (2002), Sureshchandar <i>et al.</i> (2003), Tari <i>et al.</i> (2007), Vouzas & Psychogios (2007), Yang (2006)
Trabajo en equipo	Ahire <i>et al.</i> (1996), Bäckström (2009), Behara & Gundersen (2001), Black & Porter (1996), Delarue <i>et al.</i> (2008), Flynn <i>et al.</i> (1994), Gutiérrez-Gutiérrez <i>et al.</i> (2010), Hazilah (2009), Kozak <i>et al.</i> (2007), Miller <i>et al.</i> (2009), Raja <i>et al.</i> (2007), Sila & Ebrahimpour (2002), Tamimi (1998), Zhang <i>et al.</i> (2012)
Dirección, desarrollo y gestión de recursos humanos	Al-Marri <i>et al.</i> (2007), Bäckström (2009), Boys & Wilcock (2014), Conca <i>et al.</i> (2004), Dodangeh <i>et al.</i> (2013), Drew & Healy (2006), Ferrando & Granero (2008), Fotopoulos <i>et al.</i> (2010), Gotzamani <i>et al.</i> (2006), Groene <i>et al.</i> (2013), Gutiérrez-Gutiérrez <i>et al.</i> (2010), Hazilah (2009), Hoang <i>et al.</i> (2006), Honarpour <i>et al.</i> (2012), James (1997), Jitpaiboon & Rao (2007), Ju <i>et al.</i> (2006), Karia & Asaari (2006), Kim <i>et al.</i> (2012), Mehta <i>et al.</i> (2014), Miller <i>et al.</i> (2009), Montes <i>et al.</i> (2003), Ooi <i>et al.</i> (2007), Phan <i>et al.</i> (2011), Quazi <i>et al.</i> (2002), Rahman & Siddiqui (2006), Salaheldin & Mukhalalati (2009), Sayadi <i>et al.</i> (2014), Sharma & Gadenne (2002), Sharma & Gadenne (2010), Siddiqui & Rahman (2007), Singh & Smith (2006), Singh <i>et al.</i> (2006), Sureshchandar <i>et al.</i> (2003), Tan & Abdul-Rahman (2011), Vouzas & Psychogios (2007), Wardhani <i>et al.</i> (2009), Yang (2006), Zhang <i>et al.</i> (2012)

Tabla 2.2 Principios de la gestión de la calidad (cont.)

<p><i>Empowerment</i> y participación de todos</p>	<p>Ahire <i>et al.</i> (1996), Al-Marri <i>et al.</i> (2007), Bäckström (2009), Bergman &amp; Klefsjö (2003), Brah <i>et al.</i> (2000), Campos <i>et al.</i> (2014), Drew &amp; Healy (2006), Flynn <i>et al.</i> (1994), Fotopoulos <i>et al.</i> (2010), Gotzamani <i>et al.</i> (2006), Gutiérrez-Gutiérrez <i>et al.</i> (2010), Hazilah (2009), Hoang <i>et al.</i> (2006), Honarpour <i>et al.</i> (2012), Hoyle (2007), Hung <i>et al.</i> (2010), Jitpaiboon &amp; Rao (2007), Ju <i>et al.</i> (2006), Karia &amp; Asaari (2006), Ooi <i>et al.</i> (2007), Powell (1995), Rahman &amp; Siddiqui (2006), Raja <i>et al.</i> (2007), Siddiqui &amp; Rahman (2007), Sila &amp; Ebrahimpour (2002), Singh &amp; Smith (2006), Singh <i>et al.</i> (2006), Vouzas &amp; Psychogios (2007), Yang (2006), Zhang <i>et al.</i> (2012)</p>
<p>Relaciones con proveedores y otros <i>partners</i></p>	<p>Ahire <i>et al.</i> (1996), Al-Marri <i>et al.</i> (2007), Anderson <i>et al.</i> (1994b), Arasli &amp; Ahmadeva (2004), Bäckström (2009), Behara &amp; Gundersen (2001), Bergman &amp; Klefsjö (2003), Black &amp; Porter (1996), Brah <i>et al.</i> (2000), Claver <i>et al.</i> (2004), Conca <i>et al.</i> (2004), Dodangeh <i>et al.</i> (2013), Douglas &amp; Fredendall (2004), Douglas &amp; Judge (2001), Drew &amp; Healy (2006), Ferrando &amp; Granero (2008), Flynn <i>et al.</i> (1994), Fotopoulos <i>et al.</i> (2010), Gotzamani <i>et al.</i> (2006) Grandzol &amp; Gershon (1998), Groene <i>et al.</i> (2013), Gutiérrez-Gutiérrez <i>et al.</i> (2010), Hafeez <i>et al.</i> (2006), Hazilah (2009), Hoang <i>et al.</i> (2006), Honarpour <i>et al.</i> (2012), Hoyle (2007), Hung <i>et al.</i> (2010), James (1997), Jitpaiboon &amp; Rao (2007), Ju <i>et al.</i> (2006), Karia &amp; Asaari (2006), Kaynak (2003), Kim <i>et al.</i> (2012), Kozak <i>et al.</i> (2007), Lagrosen &amp; Lagrosen (2003), Miller <i>et al.</i> (2009), Miranda <i>et al.</i> (2007), Montes <i>et al.</i> (2003) Sureshchandar <i>et al.</i> (2003), Mosadegh (2005), Ooi <i>et al.</i> (2007), Pečujlija <i>et al.</i> (2011), Phan <i>et al.</i> (2011), Powell (1995), Prajogo &amp; Sohal (2006b), Quazi <i>et al.</i> (2002), Rahman &amp; Siddiqui (2006), Raja <i>et al.</i> (2007), Rao <i>et al.</i> (1999), Salaheldin &amp; Mukhalalati (2009), Samson &amp; Terziovski (1999), Saraph <i>et al.</i> (1989), Saravanan &amp; Rao (2006), Sharma &amp; Gadenne (2002), Sharma &amp; Gadenne (2010), Siddiqui &amp; Rahman (2007), Sila &amp; Ebrahimpour (2002), Sila (2007), Singh &amp; Smith (2006), Singh <i>et al.</i> (2006), Tamimi (1998), Tan &amp; Abdul-Rahman (2011), Tarí <i>et al.</i> (2007), Vouzas &amp; Psychogios (2007), Wardhani <i>et al.</i> (2009), Yang (2006), Zhang <i>et al.</i> (2012)</p>
<p>Gestión de procesos</p>	<p>Anderson <i>et al.</i> (1994b), Arasli &amp; Ahmadeva (2004), Bäckström (2009), Behara &amp; Gundersen (2001), Bergman &amp; Klefsjö (2003), Brah <i>et al.</i> (2000), Claver <i>et al.</i> (2004), Conca <i>et al.</i> (2004), Douglas &amp; Fredendall (2004), Duggirala <i>et al.</i> (2008), Flynn <i>et al.</i> (1994), Fotopoulos <i>et al.</i> (2010), Gotzamani <i>et al.</i> (2006), Grandzol &amp; Gershon (1998), Groene <i>et al.</i> (2013), Gutiérrez-Gutiérrez <i>et al.</i> (2010), Hoang <i>et al.</i> (2006), Jitpaiboon &amp; Rao (2007), Ju <i>et al.</i> (2006), Kaynak (2003), Kim <i>et al.</i> (2012), Martínez-Lorente <i>et al.</i> (1998b), Miller <i>et al.</i> (2009), Montes <i>et al.</i> (2003), Mosadegh (2005), Powell (1995), Rahman &amp; Siddiqui (2006), Raja <i>et al.</i> (2007), Rao <i>et al.</i> (1999), Samson &amp; Terziovski (1999), Saraph <i>et al.</i> (1989), Sayadi <i>et al.</i> (2014), Singh &amp; Smith (2006), Singh <i>et al.</i> (2006), Yang (2006), Zhang <i>et al.</i> (2012)</p>
<p>Sistemas de medida y análisis de información</p>	<p>Ahire <i>et al.</i> (1996), Al-Marri <i>et al.</i> (2007), Bergman &amp; Klefsjö (2003), Campos <i>et al.</i> (2014), Dodangeh <i>et al.</i> (2013), Fotopoulos <i>et al.</i> (2010), Gotzamani <i>et al.</i> (2006), Groene <i>et al.</i> (2013), Hoang <i>et al.</i> (2006), Hoyle (2007), Jitpaiboon &amp; Rao (2007), Kaynak (2003), Mehta <i>et al.</i> (2014), Quazi <i>et al.</i> (2002), Sayadi <i>et al.</i> (2014) Sila &amp; Ebrahimpour (2002), Singh &amp; Smith (2006), Sureshchandar <i>et al.</i> (2003), Tan &amp; Abdul-Rahman (2011)</p>

Fuente: Cremades (2016:167-169)

**Compromiso y Liderazgo de la dirección.** Es, quizás, el principio más importante de la gestión de la calidad. Es unánime el acuerdo de la literatura respecto al compromiso de la dirección para implantar de forma eficaz el enfoque de gestión de la calidad, siendo la alta dirección la primera que tiene que aplicar y estimular dicho enfoque. Sin el compromiso y el liderazgo de la dirección general y sus colaboradores es insuficiente

(Moreno-Luzón *et al.*, 2001). Por tanto, la gestión de la calidad debe contar con todo el apoyo y liderazgo de la alta dirección que, a su vez, debe implicarse practicando con el ejemplo para conseguir los objetivos de la organización de forma activa y constante (Cuatrecasas, 2010).

**Orientación al cliente.** Uno de los aspectos fundamentales del concepto de calidad y un objetivo básico en la gestión de la calidad es la satisfacción del cliente, ya que va a influir en la rentabilidad de la empresa y en la fidelidad de los clientes, y es el principio que subyace en toda la filosofía de gestión de la calidad (Samson & Terziovski, 1999). Representa el segundo principio identificado en la literatura y tiene una aceptación prácticamente unánime como un aspecto esencial de la gestión de la calidad (Cremades, 2016).

**Mejora continua.** También es un aspecto fundamental del concepto de calidad, hasta el punto de que hay autores que consideran la búsqueda de la mejora continua como uno de los aspectos más importante de la gestión de la calidad (Chang & Sun, 2007). La mejora continua es una mejora incremental resultado de la suma de mejoras individuales, las cuales se logran con la aplicación de herramientas y técnicas dirigidas a la identificación de acciones de mejora. Los enfoques de mejora continua comienzan con la gestión de la calidad total, y, en general, están dirigidos a que todo el personal de la empresa identifique acciones de mejora y participe en el cambio que supone (McLean *et al.*, 2015). La mejora continua también se conoce como Kaizen, concepto japonés que puede traducirse como mejoramiento continuo (Suárez-Barraza, 2009) y es considerado la base de la mejora continua. Según Masaaki Imai (Imai, 1997), padre del término, lo que no suma resta, es decir, lo que no contribuye ni aporta algo de valor al proceso, producto o servicios de una organización, no se requiere; en consecuencia, esas actividades que no aportan se pueden eliminar. Esta eliminación de despilfarros es la base del Lean management, sistema de calidad de Toyota.

**Trabajo en equipo.** Este principio ha tenido un auge importante en los últimos años como una forma de reorganizar el trabajo. Se basa en delegar responsabilidades en los grupos de trabajo. Los equipos son adecuados cuando existe necesidad de coordinar

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

actividades y realizar un trabajo creativo donde obtener resultados importantes. Por tanto, el trabajo en equipo tiene una importante relación con el desempeño organizacional (Delarue *et al.*, 2008). Desde un punto de vista de la gestión de la calidad, la colaboración entre los diferentes miembros que forman parte de un equipo es lo que hace que puedan desarrollar procesos de mejora y solucionar problemas, así como desarrollar nuevos productos y servicios que satisfagan a los clientes (Albacete, 2010).

**Dirección, desarrollo y gestión de recursos humanos.** Según Ferrando y Granero (2008), los recursos humanos representan el principal activo de las organizaciones excelentes. Por tanto, su gestión desempeña un papel básico en los diferentes enfoques de gestión de la calidad que, a diferencia de los modelos tradicionales de gestión de personas, la gestión de los recursos humanos orientada hacia la calidad se caracteriza por una filosofía basada en el compromiso compartido, la multidisciplinariedad y la cultura orientada hacia las personas (Cremades, 2016).

**Empowerment y participación.** Este principio supone la habilitación de los trabajadores para tomar decisiones. Powell (1995) considera que el empowerment de los empleados es uno de los principios de los que va a depender la implantación exitosa de la gestión de la calidad en una organización. La capacidad de otorgar a los empleados autonomía para resolver problemas dándoles recursos y la autoridad necesaria, desde el punto de vista de la gestión de la calidad, es muy importante puesto que aumenta el nivel de satisfacción laboral, ya que es más sencillo acceder a la información estratégica de la empresa y, por tanto, involucrarse en el proceso de gestión de la calidad (Ugboro & Obeng, 2000). Además, respalda las oportunidades de promoción, programas de educación y, en general, las personas que tienen mayor control y autonomía, y confían más en sí mismas para lograr un mayor nivel de eficiencia y eficacia en el trabajo (Kitapçı & Süleyman, 2009).

**Relaciones con proveedores y otros partners.** Son muchos los autores que incluyen la gestión de las relaciones con los proveedores como un principio de la gestión de la calidad (Ahire *et al.*, 1996; Granzol et Gershon, 1998; Powell, 1995; Saraph *et al.*, 1989). Estos autores destacan la importancia que tiene una buena relación con los proveedores para evitar una de las principales fuentes de problemas de calidad que es la entrada de

productos defectuosos procedentes de proveedores. Por tanto, a pesar de que no es una actividad clave de la empresa desde el punto de vista organizacional, es importante trabajar de forma conjunta con los proveedores para asegurar que ese primer eslabón de la cadena de valor funcione de forma adecuada, suministrando los inputs necesarios con la calidad requerida y adaptándose, en cada momento y con flexibilidad, a las necesidades de producción de la organización, para que, finalmente, la empresa pueda proporcionar los productos y servicios con la calidad que requieren los clientes (Cuatrecasas, 2010).

**Gestión de procesos.** Este principio supone una herramienta esencial en los enfoques de gestión de la calidad. Los procesos son los instrumentos necesarios para transformar la organización (Zaratiegui, 1999). La gestión basada en procesos aporta la visión y herramientas para la mejora y rediseño del proceso para hacerlo más eficiente y siempre orientado hacia las necesidades del cliente (SESCAM, 2002). El éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. Es por ello que el principal punto de análisis lo constituye, precisamente, la gestión de la empresa basada en los procesos (Zaratiegui, 1999).

**Sistema de medidas.** En los diferentes enfoques de la gestión de la calidad aparece la importancia de establecer un sistema de indicadores que sirva para tener la información necesaria para la toma de decisiones. Este principio que se identifica en la mayor parte de la literatura especializada, es un elemento básico en la norma ISO 9001 de todas las versiones y se encuentra como una parte muy importante de los modelos de gestión de la calidad total. Algunos estudios sugieren que la disponibilidad de sistemas de medición con análisis de datos, inciden en el desempeño organizativo al ofrecer información para la identificación de áreas de mejora y conocer los cambios que se producen en el mercado, adaptando, de este modo, los productos y servicios para cubrir las expectativas de los clientes (Martínez-Costa & Martínez-Lorente, 2008).

Así mismo, en los modelos de calidad total los indicadores juegan un papel determinante. Concretamente, en el modelo EFQM de Excelencia existen unos criterios facilitadores o

## Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

causales (liderazgo; personas; estrategia; alianzas y recursos; Procesos, productos y servicios) que provocan los efectos en los criterios resultados (resultados en personas; en los clientes; en la sociedad; y resultados clave) (EFQM, 2013), y todos los criterios resultados se identifican a través de indicadores (Perramon *et al.*, 2015).

Los principios que hemos visto en este apartado, según la literatura especializada (Abdullah & Tarí, 2012; Ahman & Naeem, 2018; Asif, 2017; Chin *et al.*, 2002; Flynn *et al.*, 1994; Fotopoulos & Psomas, 2009; Gadenne & Sharma, 2009; Ho *et al.*, 2001; Lewis *et al.*, 2006; Rahman & Bullock, 2005; Wilkinson *et al.*, 1998), se pueden dividir en dos grandes grupos denominados “soft” y “hard”. Los principios que están relacionados más con las personas y con los aspectos sociales de la organización se denominan “soft”, mientras que otros principios están más relacionados con los aspectos técnicos de la implantación de la gestión de la calidad, a los cuales la literatura especializada denomina “hard” y dependen de los anteriores. El siguiente apartado lo vamos a dedicar a identificar los principios o dimensiones que vamos a considerar como principios “soft” de la gestión de la calidad, ya que son los principios que subyacen a la generación de ambidestreza en las organizaciones.

## **2.2 Los principios “soft” de la gestión de la calidad**

Tal y como hemos presentado en el apartado anterior, la gestión de la calidad se puede definir como una filosofía o un enfoque de gestión, compuesto por un conjunto de principios o prácticas que se refuerzan mutuamente y cada uno de los cuales está respaldado por un conjunto de herramientas y técnicas (Sousa & Boss, 2002). Como hemos visto anteriormente, a pesar de que estos principios de calidad se encuentran presentes en la mayor parte de los modelos y se puede identificar un conjunto esencial de principios descritos en la literatura especializada que se repiten en prácticamente todos los estudios, no todas estas dimensiones tienen la misma importancia ni los mismos efectos en la implantación de un sistema de calidad.

Además, se puede observar que hay unos principios que están relacionados más con las personas y con los aspectos sociales de la organización, que se denominan “soft” en la literatura especializada, mientras que otros principios están más relacionados con los aspectos técnicos de la implantación de la gestión de la calidad, a los cuales la literatura especializada los denomina “hard” y dependen de los anteriores.

Por tanto, en este apartado queremos identificar y caracterizar el conjunto de principios, prácticas, dimensiones o factores “soft” de la gestión de la calidad que pensamos pueden generar ambidestreza en una organización, ya que ese es precisamente nuestro foco de interés en la presente investigación.

### **2.2.1 Principios de gestión de la calidad “soft” y “hard”**

Los principios de la gestión de la calidad que hemos visto en el apartado anterior se pueden agrupar en dos conjuntos dependiendo de sus características: principios “soft” y principios “hard” (Abdullah & Tarí, 2012; Ahman & Naeem, 2018; Chin *et al.*, 2002; Flynn *et al.*, 1994; Fotopoulos & Psomas, 2009; Gadenne & Sharma, 2009; Ho *et al.*, 2001; Lewis *et al.*, 2006; Rahman & Bullock, 2005; Wilkinson *et al.*, 1998).

En general, los estudios empíricos que han examinado la relación de los principios o dimensiones de la gestión de la calidad con el rendimiento organizacional han llegado a

## Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

la conclusión de que existe un grupo de principios que contribuyen al desempeño de la organización y mejoran la eficiencia de la satisfacción del cliente significativamente (Gadenne & Sharma, 2009), mientras que otro conjunto de principios son más técnicos y facilitan la implantación de los sistemas de gestión de la calidad (Rhaman & Bullock, 2005). Otros autores como Asif (2017), también sugieren que se puede identificar dentro de los principios de la gestión de la calidad un subsistema social que se asociaría a los principios “soft” y un subsistema técnico que se asociaría a los principios “hard”.

Aunque no existe un consenso en la literatura especializada sobre cómo clasificar estos principios y prácticas, en general se puede decir que se asocian a principios “soft” los relacionados con el liderazgo, el compromiso de la dirección, el empowmermet y la gestión de las personas. Del mismo modo, se asocian a principios “hard” las prácticas y herramientas relacionadas con la mejora de la calidad (Fotopoulos & Psomas, 2009). Estas prácticas “hard” o subsistema técnico (Evans & Lindsay, 1999), se pueden plasmar en herramientas y técnicas como los gráficos de ejecución, gráficos de control, diagrama de Pareto, lluvia de ideas, estratificación, diagramas de flujo, etc., es decir, incluyen la producción y los controles que garantizan el adecuado funcionamiento de los procesos de trabajo incluyendo el diseño de procesos, la filosofía Just in Time, la norma ISO 9000 y las siete herramientas del control de la calidad (Abdullah & Tarí, 2012).

La siguiente tabla (ver tabla 2.3) muestra una revisión de los principios “soft” y “hard” por parte de la literatura especializada.



Tabla 2.3 Principios “soft” y “hard” de la gestión de la calidad

Estudios	Principios “soft”	Principios “hard”
Rahman (2004)	Liderazgo, gestión de personas (participación, capacitación, trabajo en equipo y comunicación), atención al cliente, planificación de la calidad.	Just in time, indicadores, gestión de la calidad del diseño, control de proceso, benchmarking, cero defectos.
Lewis <i>et al.</i> (2006)	Atención al cliente, gestión de personas (formación, trabajo en equipo, participación, comunicación, recompensas, reconocimiento, empowerment), compromiso de la alta dirección, gestión de proveedores, cultura de calidad, responsabilidad social.	Mejora continua e innovación, información y medición del desempeño, procesos de gestión, planificación, control de procesos, diseño de productos y servicios, benchmarking, sistemas de calidad.
Flynn <i>et al.</i> (1994)	Relación con el cliente y el proveedor, actitudes en el trabajo, gestión de personas, apoyo de la dirección.	Procesos del diseño de producto, gestión por procesos, control estadístico y realimentación.
Ho <i>et al.</i> (2001)	Papel de la alta dirección, papel de departamento de calidad, relaciones con el empleado, formación.	Diseño de productos, gestión por procesos, indicadores de calidad, proveedores.
Chin <i>et al.</i> (2002)	Planificación estratégica, liderazgo, gestión de personas (educación y formación, participación de los empleados), cultura organizacional.	Herramientas y técnicas, sistema de calidad, análisis y mejora de procesos, gestión de la cadena de proveedores, medición.
Rahman & Bullock (2005)	Gestión de personas (compromiso de las personas, uso de equipos, formación), visión compartida, enfoque, relaciones con proveedores.	Herramientas basadas en las nuevas tecnologías, Just in time, mejora continua.
Fotopoulos & Psomas (2009)	Compromiso de la alta dirección, planificación estratégica de calidad, participación, gestión de proveedores, orientación al cliente, gestión por procesos, mejora continua, toma de decisiones basada en hechos, desarrollo de recursos humanos.	Diagramas de causa y efecto, de dispersión, de afinidad, de relaciones, análisis del campo de fuerzas, gráfico de control, QFD, AMFE.
Gadenne & Sharma (2009)	Filosofía de la alta dirección y soporte al proveedor y empleado, participación del cliente y del empleado, formación.	Benchmarking y medición continua de la eficiencia.

Fuente: Abdullah & Tarí (2012:180)

Tal y como pone de manifiesto la tabla anterior, a pesar de que no existe un consenso se mantiene un acuerdo general en clasificar los principios que tienen que ver con las personas como “soft” y los que tienen que ver con herramientas y técnicas para la mejora como “hard”. Todos los autores han identificado las prácticas relacionadas con el

## Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

liderazgo, la gestión de las personas y el enfoque al cliente como factores “soft” de la calidad, mientras que las prácticas relacionadas con la medición, la gestión de procesos, el diseño del producto y las herramientas y técnicas, se han clasificado como factores “hard”. Las únicas variaciones que se pueden observar se refieren a la planificación y la gestión de proveedores, que normalmente se clasifican como “soft”, mientras que algunos autores (Ho *et al.*, 2001; Lewis *et al.*, 2006) lo consideran un principio “hard”. También queremos destacar el caso del principio de ‘gestión por procesos’, que la mayor parte de autores lo clasifican como “hard” menos Fotopoulos y Psomas (2009) que lo introducen como un factor “soft”. Desde nuestro punto de vista, consideramos que es un principio muy importante cuya aplicación descansa muy claramente en los elementos humanos y, consecuentemente, muy próximo a la naturaleza de los principios “soft”. Por ello, a efectos de nuestra investigación hemos considerado este principio como un principio “soft”.

A partir de las reflexiones anteriores, presentamos, a continuación, los principios que hemos seleccionado y que vamos a considerar como “soft” en nuestro trabajo, y que son los que van a formar parte del modelo teórico preliminar que relacione la implementación de estos principios con la ambidestreza en la organización. Estos principios son los siguientes:

- Compromiso y liderazgo de la dirección
- Orientación al cliente
- Empowerment y participación de los empleados
- Trabajo en equipo
- Gestión por procesos

A continuación, pasamos a desarrollar en detalle estos principios.

## **2.2.2 Principios “soft” de gestión de la calidad que se aplican en esta investigación**

### **2.2.2.1 Liderazgo y compromiso de la dirección**

El liderazgo es un principio que se refiere a las actitudes y acciones realizadas por la alta dirección para establecer objetivos y estrategias de calidad, asignar recursos, participar en la mejora continua y, finalmente, evaluar el desempeño de la calidad (Saraph *et al.*, 1989). Un líder es una persona con función directiva que tiene un estilo de dirección caracterizado por un comportamiento carismático, una motivación inspiradora, una estimulación intelectual y una consideración individualizada de los seguidores (Jansen *et al.*, 2008; Tracy, 2015).

El liderazgo y el compromiso de la dirección es un principio indispensable de la gestión de la calidad. Además, la literatura especializada es unánime en considerarlo como un principio determinante para la implantación eficaz de dicha gestión (Ahire *et al.*, 1996; Garvin, 1988; Kumar & Shamar, 2018; Powell, 1995). El liderazgo, por tanto, se configura como la condición necesaria para que se puedan realizar los cambios organizacionales necesarios para la implantación de un enfoque de calidad en la empresa. Por muy importante que sea el compromiso de las personas trabajadoras de la organización, sin el compromiso del equipo directivo no es posible realizar los cambios organizativos necesarios para que las acciones del sistema de calidad tengan el impacto suficiente para lograr los cambios necesarios, se difundan las acciones realizadas y sean percibidas por el personal (Gómez, 2010; Moreno-Luzón *et al.*, 2001; Sosa & Valverde, 2015).

El principio de liderazgo es, además, uno de los conceptos fundamentales de la excelencia de los modelos de gestión de la calidad total (e.g., Modelo EFQM de Excelencia, Malcolm Baldrige, Modelo Iberoamericano de Excelencia y Modelo Deming). Según el modelo EFQM, el liderazgo implica dirigir con visión, inspiración e integridad, y la dirección de la organización excelente debe desplegar una capacidad de visión que oriente las actividades desarrolladas hacia la excelencia, motivando, con ello, a todas las personas que componen la organización. La capacidad de respuesta y el compromiso de todos los

## Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

grupos de interés son factores necesarios para asegurar el mantenimiento del éxito organizativo (EFQM, 2019).

Por tanto, es la dirección la única responsable de este principio y es la que debe aplicar y estimular dicho enfoque (Martínez-Lorente *et al.*, 1998). Para ello lo primero que debe hacer es conocer y comprender los principios básicos de la gestión de la calidad (Gupta *et al.*, 2005) y proporcionar el soporte y recursos necesarios para lograr los objetivos establecidos en la implantación de la gestión de la calidad. Este compromiso se puede plasmar en técnicas y herramientas y actividades concretas que facilitan su aplicación en la organización. Según Albacete (2010), las actividades que se tienen que realizar desde la dirección para implantar este principio son las siguientes:

- Establecer la visión y objetivos a los que dirigir los esfuerzos de la calidad.
- Integrar la gestión de la calidad en las estrategias y planes de la empresa.
- Dar prioridad a la filosofía de la calidad sobre los costes ya que a largo plazo una calidad implantada puede permitir mejoras en costes y desempeño (Ahire *et al.*, 1996).
- Asignar los recursos necesarios y, en particular, los recursos humanos y financieros para poder cumplir con los objetivos de calidad establecidos por la dirección.
- Formar a las personas trabajadoras para que aprendan a usar los nuevos principios y herramientas de gestión de la calidad (Kaynak, 2003).
- Crear un clima de trabajo que permita comprometer a las personas trabajadoras en un proceso de cambio para superar los problemas que surjan, así como las posibles presiones del mercado (*Ibid.*).
- Realizar los cambios en la organización necesarios para la implantación del sistema de gestión de la calidad.
- Establecer herramientas de mejora continua en todos los ámbitos de la empresa.
- Establecer herramientas para la comunicación y la cooperación en el trabajo.
- Y, finalmente, motivar a los todos los trabajadores de la organización.

El éxito de la implantación de la gestión de la calidad requiere cambios importantes en la organización y estos no serían posibles si los directivos no dirigen sus esfuerzos hacia la

mejora continua, estableciendo canales de comunicación y cooperación a través de la cadena de valor (Kaynak, 2003). De esta manera, podemos decir que liderar es iniciar el proceso de cambio (Foster *et al.*, 2002) y es la dirección la responsable de ofrecer el liderazgo necesario para motivar a las personas trabajadoras (Martínez-Lorente *et al.*, 1998). Si no existe ese compromiso de la dirección, difícilmente se podrá motivar.

El liderazgo, además de la importancia que tiene por sí mismo, está relacionado con el resto de los principios como la mejora y gestión de procesos (Foster *et al.*, 2002), de tal forma que tiene una influencia positiva y permite mejorar el desempeño en la organización, actuando como un motor de todo el sistema de gestión de la calidad, y su cumplimiento tendrá consecuencias para el desarrollo del resto de los principios (Albacete, 2010; Moreno-Luzón *et al.*, 2001). Esta relación entre el liderazgo y el resto de los principios se puede ver a través de la relación que se establece y que refuerza el papel del liderazgo como el antecedente de los procesos de mejora (Deming, 1989; Kumar & Shamar, 2018).

El liderazgo también tiene una relación directa en la gestión de las personas, ya que influye de forma positiva sobre la formación y el aprendizaje, las relaciones entre los empleados (Kaynak, 2003), el empowerment (Ugboro & Obeng, 2000), el trabajo en equipo, la satisfacción de los trabajadores (Foster *et al.*, 2002) y las relaciones con los proveedores. En general, las personas trabajadoras más satisfechas mejoran la prestación del servicio y la elaboración del producto, todo lo cual, va a influir en la satisfacción del cliente final.

Finalmente, podemos decir que el liderazgo es un principio que debe ser aplicado de forma rigurosa y con un fuerte compromiso puesto que, a diferencia de otras prácticas de la calidad en las que una aplicación con menos compromiso no tiene por qué afectar a la calidad del producto, en el caso de este principio sí que puede tener un mayor efecto (Ahire & O'Shaughnessy, 1998). Por tanto, no solamente es necesario este compromiso para obtener productos y servicios de calidad y mejores resultados en la organización, sino que la ausencia de este es la primera razón del fallo en la implantación de la calidad (Morgan & Murgatroyd, 1997).

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

### **2.2.2.2 Orientación al cliente**

La satisfacción del cliente es uno de los principios más importantes de la gestión de la calidad. Como hemos visto con anterioridad, la satisfacción está implícita en el concepto de calidad y una definición sencilla de lo que supone aplicar la gestión de la calidad en una organización. Por tanto, la búsqueda de la satisfacción del cliente es uno de los objetivos básicos de las empresas puesto que no sólo es adecuado, sino que también va a influir en la rentabilidad del negocio (Anderson *et al.*, 1994) y en la fidelidad del cliente (Rust *et al.*, 1995).

La búsqueda de la satisfacción promueve que toda la empresa se oriente hacia el cliente, tanto interno como externo, de tal forma que este principio se convierte en el más importante y subyace en toda la filosofía de gestión de la calidad (Arunachalam & Palanichamy, 2017; Samson & Terziovski, 1999).

Según Albacete (2010) la orientación al cliente de la organización supone:

1. Determinar los requisitos actuales y potenciales y las expectativas de los clientes. Para ello hay que tener un conocimiento de dichas necesidades y estas se convierten en la entrada de todo el sistema, ya que la gestión de la calidad trata de crear productos y servicios que cumplan con unas especificaciones que cubran las necesidades de los consumidores. No obstante, hay que tener en cuenta:

- Que la naturaleza de las expectativas de los clientes es dinámica (Ahire *et al.*, 1996), es decir, son cambiantes y provocan que haya que estar revisando y comprobando de forma periódica la satisfacción de las expectativas y a partir de dicha revisión ajustar los procesos, productos y servicios a las nuevas necesidades, además de anticiparse y adaptarse a los nuevos cambios.
- En segundo lugar, tampoco basta con identificar las necesidades, sino que la rapidez en la identificación y adaptación constituye una ventaja competitiva (Stalk *et al.*, 1992).
- Una tercera consideración se refiere a la diferencia que existe entre productos y servicios (Witt & Mühlemann, 1994), puesto que adaptarse a los requerimientos del cliente respecto a un producto puede ser relativamente sencillo si se es capaz

de identificar claramente los requisitos y especificaciones del mismo; pero en el caso de los servicios esto es más complejo puesto que dichos requisitos y especificaciones no resulta tan sencillo establecerlos y, por otro lado, la intangibilidad de los servicios dificulta establecer los atributos del servicio. Además, la variabilidad de posibles resultados según cada cliente hace que sea muy difícil establecer un estándar de estos, ya que cada cliente es distinto y el empleado también es diferente y el espacio de interacción puede ser diverso, junto al hecho de que la variabilidad en el trato debido a las condiciones personales en distintos momentos del día puede ser elevada. Por tanto, a consecuencia de la intangibilidad y la variabilidad, la medida de la satisfacción será subjetiva.

2. La orientación del cliente y la información que se obtiene de los mismos es una referencia para abordar muchas aspectos y cuestiones dentro de la organización. Por ello la calidad debe ser incorporada a todas las actividades que realiza la empresa, desde la planificación, el diseño de procesos de trabajo y, finalmente, la elaboración de productos y servicios que tengan la calidad demandada por el cliente. Si esto no fuera así, si una organización aplicara técnicas muy avanzadas en algunos aspectos en la mejora de sus procesos, pero sin tener en cuenta lo que realmente está pidiendo el cliente, la organización iría al fracaso. Un ejemplo muy sencillo y que pone de manifiesto una posible divergencia entre los clientes internos es los departamentos de informática, que en ocasiones desarrollan e implantan sistemas y aplicaciones informáticas con gran desarrollo de tecnología pero que realmente el cliente interno no requiere y le resulta difícil tener que cambiar su forma habitual de trabajo y adaptarse a la nueva forma que en el fondo no mejora su trabajo.

3. Los modelos de excelencia (e.g., EFQM, Iberoamericano, Malcolm Baldrige) también ponen de manifiesto la importancia de la orientación al cliente como uno de los principios básicos de la gestión de la calidad (Ahire *et al.*, 1996).

4. La importancia de la orientación hacia el cliente hace que exista una necesidad de gestión eficaz de la relación empresa-cliente (Samson & Terziovski, 1999) y, por tanto, que las necesidades de los clientes y su satisfacción estén siempre en la mente de todas las personas que trabajan en la empresa.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

5. La orientación al cliente supone, no solamente captar información del cliente sino compartir esta información a través de toda la organización (Soltani, 2003).

6. Cuando se tengan identificadas las necesidades y expectativas de los clientes, hay que diseñar nuevos procesos, productos y servicios que cubran dichas necesidades. Esto supone que la orientación al cliente establece las bases para mejorar la organización (Evans & Lindsay, 2001).

7. Finalmente, también la orientación al cliente resulta fundamental para determinar la satisfacción del cliente (Samson & Terziovski, 1999).

Para terminar, podemos decir, a modo de resumen, que el principio de orientación al cliente permite a la organización crear valor para el cliente (Albacete, 2010; Braun *et al.*, 2016). Esto es particularmente importante en el sector educativo, ya que es necesario identificar las necesidades de los clientes o usuarios para utilizar dicho conocimiento para el diseño de mejores productos y servicios que tengan un impacto directo sobre la retención de los clientes y los nuevos clientes, todo lo cual conducirá al éxito de la organización a largo plazo.

### **2.2.2.3 Empowerment y participación**

El empowerment, término en inglés más frecuentemente utilizado, se refiere a la acción de fortalecer o habilitar a los trabajadores para la toma de decisiones (Ahire *et al.*, 1996; Kim *et al.*, 2017; Proenca *et al.*, 2017; Saravanan & Rao, 2006; Ugboro & Obeng, 2000). Es una de las dimensiones básicas para la implantación exitosa de la gestión de la calidad en una organización (Lawler, 1994).

Existen muchas definiciones sobre empowerment, aunque la definición de Ugboro & Obeng (2000:3) recoge la esencia del concepto de forma sencilla. Según estos autores, empowerment “es la capacidad que se les otorga a los empleados para resolver problemas relacionados con la calidad, dándoles los recursos y autoridad necesarios para hacerlo”.



El empowerment supone una distribución del poder, la información, el conocimiento, el reconocimiento y las recompensas a lo largo de la organización desde los niveles superiores hasta los inferiores (Bowen & Lawler, 1995).

Se parte de la base de que todas las personas trabajadoras de una organización tienen el deseo de realizar un trabajo de buena calidad en un contexto de estímulo adecuado (Fatt, 2002). Por tanto, el principal objetivo del empowerment es estimular a todas las personas para que desarrollen todo su potencial en la organización para crear una fuerza de trabajo con la habilidad necesaria para elaborar productos y servicios que sean capaces de satisfacer y exceder las expectativas de los clientes (Ugboro & Obeng, 2000).

Según Cremades (2016), la aplicación de este principio tiene consecuencias positivas dentro de la organización:

- Proporciona capacidad de decisión a los trabajadores en el día a día en relación con las actividades desarrolladas en sus puestos de trabajo, de forma rápida, para satisfacer las necesidades de los clientes (Hartline & Ferrell, 1996).
- Da soporte a las personas trabajadoras en los procesos de toma de decisiones, poniendo a su disposición los recursos necesarios para llevarlas a cabo adecuadamente (Ahire *et al.*, 1996).
- Precisa de un contexto en el que se comparta la información con fluidez que permita que los trabajadores entiendan y sean capaces de contribuir al desempeño de la empresa (Bowen & Lawler, 1995).
- Ofrece al empleado un elevado control sobre muchos de los aspectos que comprende el proceso de prestación de servicios (Hartline & Ferrell, 1996).
- Se incrementa la autoeficacia del trabajador debido a que es él mismo el que decide la mejor forma de desempeñar sus tareas (Hartline & Ferrell, 1996).
- Se recompensa la iniciativa y la imaginación de los trabajadores, que resulta vital para el estímulo y la creatividad y la innovación en la empresa (Ugboro & Obeng, 2000).

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

- Se mejora la percepción de los compañeros y de la responsabilidad y trabajo realizado por ellos. Por tanto, se produce un incremento en la participación y mejora de los procesos de gestión del conocimiento (Ahire *et al.*, 1996).
- Y, por último, se mejora la motivación y, por extensión, la satisfacción de los trabajadores (Hartline & Ferrell, 1996).

Como estamos viendo, el empowerment es esencialmente una estrategia de descentralización y delegación de responsabilidades en los empleados para que estos puedan tomar decisiones que afectan a su trabajo (Wong & Giessner, 2016); al ceder facultades se otorga una mayor responsabilidad y autonomía, y así se consigue que realicen su trabajo reduciendo la supervisión al mínimo (Chiavenato, 2009).

El empowerment se aplica tanto en las empresas de servicios como de producción. En estas últimas, los empleados están facultados para aceptar o rechazar los productos que no cumplen con una determinada calidad (Rubinstein, 1993) e incluso los empleados tienen delegada la decisión de parar toda una la línea de montaje si identifican un problema como plantea el sistema de calidad de Toyota (Womack *et al.*, 1993). No obstante, este concepto adquiere especial relevancia en el contexto de los servicios donde el contacto con el cliente es mayor, y más concretamente en aquel grupo de empleados que más está en contacto directo con ellos ya que los empleados tienen la flexibilidad suficiente para tomar las decisiones necesarias que permitan resolver los problemas y satisfacer a los clientes (Kim *et al.*, 2017).

#### **2.2.2.4 Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo se fundamenta en la colaboración entre las personas, lo cual resulta clave desde el punto de vista de la calidad puesto que permite desarrollar procesos de mejora, solucionar posibles problemas, coordinar proyectos complejos y desarrollar nuevos productos y/o servicios para satisfacer a los clientes. La gestión de la calidad considera que el trabajo en equipo comprende no solamente la colaboración entre las personas trabajadoras de la empresa independientemente del rol que asuman en la misma y de los departamentos a los que pertenezcan, sino también comprende la colaboración

con la organización de los agentes externos como clientes y proveedores (Albacete, 2010; Arunachalam & Palanichamy, 2017).

Este principio ha tenido un auge importante en los últimos años como una forma de reorganizar el trabajo y está basado en delegar responsabilidades en los equipos para realizar actividades creativas donde obtener resultados importantes. Como consecuencia, el trabajo en equipo influye en el desempeño organizacional (Delarue *et al.*, 2008).

El trabajo en equipo se fundamenta en la consecución de un objetivo común mediante el trabajo compartido de un grupo de personas que coordinan actividades y realizan un trabajo creativo. Eso implica la adquisición y puesta en práctica de conocimientos, habilidades y actitudes (Guitert & Giménez, 2008). Se considera que los equipos interfuncionales, compuestos por personas de diferentes ámbitos de la empresa y, por tanto, con diferentes perspectivas de la organización, son más operativos, más creativos e incluso tienen mayor capacidad para resolver problemas de forma eficaz (Jansen *et al.*, 2015; Reed *et al.*, 2000).

Según Hoegl y Gemuenden (2001), los equipos muestran comportamientos relacionados con las siguientes seis facetas que sirven como indicadores del proceso de trabajo colaborativo.

- **Comunicación:** es el componente más elemental del trabajo en equipo. La comunicación formal e informal es básica dentro del equipo de trabajo, debe ser suministrada de forma adecuada entre todos los miembros, de forma transparente (Pinto & Pinto, 1990). La calidad de la comunicación, dentro de un equipo, se puede describir en términos de la frecuencia, formalización, estructura y apertura del intercambio de información.
- **Coordinación:** el trabajo en equipo se realiza no sólo a través de los equipos establecidos sino también a través de la coordinación con otros equipos que deben desarrollar las tareas que establece el primer equipo trabajando de forma paralela. Por tanto, se tiene que desarrollar y acordar estructuras comunes con objetivos

claros para cada miembro del equipo que posibilite la sincronización y armonización de los equipos.

- **Equilibrio entre las contribuciones de los miembros del equipo:** todos los miembros del equipo deben aportar sus conocimientos al equipo y dicha participación debe estar equilibrada, de forma que todos participen por igual, tanto en conocimientos específicos, como en experiencias. Nadie debe estar limitado a presentar y aportar ideas.
- **Soporte mutuo:** los miembros del equipo que trabajan en un objetivo común no deben tener una actitud competitiva: deben tener una actitud colaborativa, tener respeto a sus compañeros, conceder la ayuda que necesiten y desarrollar las ideas y contribuciones de los otros miembros. Los comportamientos competitivos en un equipo llevan a la desconfianza y a la frustración, el soporte mutuo promueve la integración.
- **Esfuerzo:** debe haber normas definidas sobre el comportamiento de los miembros del equipo ya que puede haber comportamientos distintos frente al esfuerzo que lleven al conflicto por la percepción del volumen de trabajo dedicado por cada persona. Para evitar el conflicto y conseguir un alto grado de eficacia se deben conocer y aceptar las normas del trabajo respecto al esfuerzo que hay que realizar para que haya un alto nivel y uniforme de todos los miembros del equipo.
- **Cohesión:** los miembros del equipo deben estar motivados para seguir en el equipo. La motivación puede venir de la atracción interpersonal de los miembros del equipo, del compromiso para la tarea, el orgullo y el compañerismo. Si se carece de un sentido de compañerismo, la colaboración intensiva es improbable.

Así pues, la satisfacción del trabajo en equipo resulta una gran motivación para participar en proyectos futuros. Además, la participación en equipos da la formación en metodologías y destrezas técnicas y creativas que pueden ser utilizadas en el puesto de trabajo habitual y se relaciona con el deseo de crecimiento personal e incrementa el

potencial de los miembros del equipo para el futuro trabajo en equipo (Hoegl & Gemuenden, 2001).

Las empresas pueden organizar su trabajo en equipo atendiendo a diversos criterios. En este sentido, Escriba-Moreno y Canet-Giner (2006) establecen que los equipos de trabajo se pueden clasificar siguiendo cuatro criterios: el carácter temporal o permanente del equipo, las características de sus miembros, la forma en la que participan los equipos y los vínculos que tiene dicho equipo con el resto de la organización (ver tabla 2.4).

Tabla 2.4 Clasificación del trabajo en equipo en el marco de TQM

	<b>Círculos de calidad</b>	<b>Equipos de mejora</b>	<b>Equipos de control</b>	<b>Grupos autónomos</b>
<b>Origen</b>	Área funcional similar y nivel jerárquico similar	Funcional similar o diferente área y similares o diferentes nivel jerárquico	Personal altamente calificado para resolver el problema particular analizado	Multifuncional
<b>Objetivo</b>	Estudiar problemas de calidad en su área de trabajo	Revisar procesos, mejora de la calidad y productividad, reducción de las ‘no conformidades’	Resolver problemas importantes planteados por la dirección, que deben ser resueltos inmediatamente	Al mismo tiempo que realizan su trabajo buscar la mejora continua de su tarea
<b>Participación Temporalidad</b>	Voluntario permanente	Obligatorio Desaparece cuando el problema desaparece o la mejora área ha sido identificada	Obligatorio Desaparece cuando el problema es resuelto	Obligatorio
<b>Decisión involucración</b>	Solo plantean sugerencias y la dirección deciden si se llevan a cabo. Poca involucración	Creado para decidir cómo resolver problemas; a veces la dirección debe supervisar sus decisiones. Alta involucración en el plan de acción propuesto	Creado para poder tomar decisiones que resuelvan el problema; a veces la dirección debe supervisar sus decisiones. Alta involucración en el plan de acción propuesto	Tomar decisiones para mejorar una proceso; a veces la dirección debe supervisar esta decisión. Alta involucración en el plan de acción propuesto
<b>Enlace con la estructura organizativa</b>	La estructura organizacional se mantiene	Equipos paralelos	Equipos paralelos	Integrado en el estructura organizativa

Fuente: Escriba-Moreno & Canet-Giner (2006:169)

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Como se puede observar en la tabla anterior, se pueden diferenciar entre cuatro tipos de agrupaciones para trabajar en equipo: círculos de calidad, equipos de mejora, equipos de control y grupos autónomos. Las principales diferencias entre ellos se encuentran en la integración en la estructura organizativa, la participación, la temporalidad y la involucración en las decisiones. Esto unido al grado de participación y la capacidad de adoptar decisiones relevantes es lo que distingue realmente a un equipo de otro, siendo los grupos autónomos los que mayor grado de integración en la estructura de la organización y mayor poder de decisión tienen. No obstante lo anterior, en la vida real la situación es heterogénea y las empresas etiquetan a sus equipos de trabajo con nombres diferentes según consideran, pero mantienen, de una forma u otra, dichas agrupaciones (Escriba-Moreno & Canet-Giner (2006).

#### **2.2.2.5 Gestión por procesos**

Los sistemas de gestión de la calidad que actualmente se utilizan en la mayor parte de las organizaciones consideran el enfoque hacia los procesos como un elemento básico de sus modelos de gestión. En este sentido, Suárez-Barraza & Smith (2012:1002) establecen que “proceso no lo es todo, es lo único”, y por ello en estos modelos se determinan herramientas y medidas para su adecuada gestión. El principio de gestión por procesos es considerado como la “piedra angular” de los sistemas de calidad, tanto de las normas ISO 9001 como del modelo EFQM de Excelencia, y desde la literatura especializada se sugiere que su implantación puede ser de gran ayuda para mejorar todos los ámbitos de gestión de las organizaciones (Beltrán *et al.*, 2002; Giacosa *et al.*, 2018; Panos *et al.*, 2019).

Las prácticas de gestión por procesos se popularizaron y se convirtieron en el elemento central de los modelos de calidad total en los años 80. Desde entonces, estas prácticas han seguido utilizándose y se han difundido como un elemento central de las actividades relacionadas con la calidad. Tanto es así, que la norma ISO 9001 o los modelos de excelencia empresarial lo utilizan como su referente (Benner & Tushman, 2003; Panos *et al.*, 2019).

La gestión por procesos ha ganado mucha importancia y no solamente en las organizaciones industriales, en las cuales ya se utilizaba desde hace años, sino también

en el resto de los sectores donde su aplicación es cada vez más habitual. De esta manera, la tendencia que se prevé en los próximos años es la aplicación en el sector servicios de herramientas provenientes de la industria y basándonos en una adecuada gestión por procesos como Lean Management, Seis Sigma, control estadístico de procesos, así como otros sistemas de información para la mejora de la eficiencia y eficacia de los procesos (Paim *et al.*, 2008; Panos *et al.*, 2019).

La aplicación de la gestión por procesos supone un cambio organizativo en la empresa si se aplica de forma adecuada (Moreno-Luzón *et al.*, 2001), ya que convierte organizaciones funcionales tradicionales, más o menos jerárquicas y distribuidas en departamentos, donde las necesidades de los clientes pasan por muchos departamentos, con la dificultad y la pérdida de información que puede suponer, en empresas más planas de tipo matricial orientadas hacia el cliente, haciendo compatibles tanto las necesidades organizativas internas como la satisfacción del cliente (Pérez, 2004).

Por tanto, los procesos se pueden considerar como una herramienta muy importante para una organización puesto que van a ayudar, entre otras cosas, a adecuar los productos y servicios de la empresa a las necesidades del cliente. Por consiguiente, son instrumentos muy útiles para transformar la organización (Zaratiegui, 1999), si bien su utilización supone un ordenamiento específico de las actividades de trabajo en tiempo y espacio, con comienzo y fin, y con entradas y salidas claramente identificadas (Davenport, 1993). Del mismo modo, la importancia que tienen los procesos en la empresa también se puede vincular a la estrategia, puesto que el éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos (Zaratiegui, 1999).

Por tanto, podemos decir que la adopción del principio de la gestión por procesos está muy extendida hoy en día debido a la constante evolución y adaptación de las empresas a las necesidades del cliente. Las organizaciones se ven obligadas a mejorar sus procesos de trabajo para aumentar la calidad de los productos y servicios que ofrecen y poder así mantener o mejorar su posicionamiento en un mercado globalizado, lo que las lleva a gestionar de manera explícita sus procesos de trabajo y orientarlos a satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes. De ahí que la gestión por procesos haya

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

adquirido tanta trascendencia en los últimos tiempos, tanto en el ámbito empresarial como en el académico.

Según la literatura especializada (Brocke *et al.*, 2016; Camisón *et al.*, 2006; Dale *et al.*, 2007; Paim *et al.* 2008), las actividades y tareas para la implantación de la gestión por procesos se pueden clasificar de muy diversas formas. De hecho, no hay consenso sobre el número de fases que implica la gestión basada en procesos, si bien el contenido de las fases es similar en todas las propuestas. Por su simplicidad nos quedamos con la propuesta de Paim *et al.* (2008), según la cual la gestión por procesos implica tres grandes fases:

#### **A - Diseño de procesos**

Se refiere a todas las actividades que se realizan para obtener procesos adecuados para la organización. Estos procesos deben estar alineados con la estrategia de la empresa y en su elaboración se debe haber reflexionado previamente sobre los problemas cualitativos y cuantitativos de su aplicación, así como sobre los métodos y herramientas más adecuados para su elaboración, análisis y resolución de problemas que pueden surgir durante la aplicación del proceso. El diseño de los procesos debe estar liderado por un responsable de calidad que conozca bien las herramientas de la gestión por procesos, junto con un equipo de personas de la organización.

#### **B - Gestión diaria del proceso**

En este grupo de actividades se realizan las tareas de la gestión diaria de los procesos en la organización. Esta gestión supone la realización, de forma adecuada, de los mismos, tal y como se habían diseñado, controlando las entradas, las salidas y toda la secuencia de actividades que forman parte de proceso. Por tanto, para la gestión diaria se necesita una asignación adecuada de recursos, supervisión de las actividades, y una comunicación y aplicación de controles para comprobar que las actividades se llevan a cabo de forma apropiada. Se deben incluir también actividades de seguimiento, control y herramientas para cambios y mejoras en el proceso a corto plazo. En general, la secuencia de actividades del proceso no se realiza sólo por un departamento, sino que en ella participan distintas unidades organizativas, por lo que existe un flujo de materiales, servicios, información, capital, ideas, que debe pasar de un departamento a otro de forma articulada,



sincronizada y coordinada, lo cual requiere de procesos bien definidos y de una buena comunicación interna.

### **C - Fomento del aprendizaje**

Este grupo de tareas está relacionado con la revisión y control de los procesos a través de la recopilación de información histórica del rendimiento de los mismos utilizando herramientas estadísticas. Estas actividades están basadas en el movimiento de control estadístico de procesos (Juran, 1978; Deming, 1989) y en los avances de las tecnologías de la información, que hace que los registros históricos de indicadores sean más sencillos de elaborar y de utilizar para el análisis, la evaluación y el aprendizaje de los procesos con el fin de guiar los nuevos diseños de los procesos. Así pues, las principales tareas de este grupo son el registro de indicadores, la comparación con referencias externas e internas, el control de las desviaciones, la evaluación del desempeño y el registro del aprendizaje (Paim *et al.*, 2008).

Así mismo, los procesos se tienen que adaptar a los cambios en los mercados y a las condiciones de la empresa. Por tanto, el cambio de estos se configura como una actividad que forma parte de este principio de la gestión de la calidad. En este sentido, los cambios pueden ser de dos tipos: mejora continua y mejora radical (Hammer & Champy, 1993; Imai, 1997; Miranda *et al.*, 2007). **La mejora continua** está ganando cada vez más importancia en las organizaciones de todo tipo. La mejora continua es una mejora incremental resultado de la suma de mejoras individuales, las cuales se logran con la aplicación de herramientas y técnicas dirigidas a la identificación de acciones de mejora que, si es necesario, modifican los procesos. Los enfoques de mejora continua comienzan con la Gestión de la Calidad Total y, en general, están dirigidos a que todo el personal de la empresa identifique acciones de mejora y participe en el cambio que supone (McLean *et al.*, 2015). Por su parte, **la mejora radical**, también conocida como reingeniería de procesos o BPR (Business Process Re-engineering), supone un rediseño radical de los procesos de la organización para alcanzar mejoras espectaculares (Hammer & Champy, 1993). Por lo cual, la reingeniería tiene como objetivo principal la mejora drástica en el rendimiento de la organización. Dicha mejora se puede hacer a través de la reducción de costes, del aumento de la satisfacción de los clientes, de la reducción del periodo de

## Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

lanzamiento de productos al mercado, o de cualquier meta que se pueda considerar como objetivo (Escobar & González, 2007).

A modo de resumen, podemos establecer que la gestión por procesos involucra a una amplia variedad de cuestiones de organización y gestión, está vinculada a la estrategia de la organización, a partir del desarrollo de los procesos que organizan los recursos y los flujos de materiales, servicios, información, capital, ideas, que deben pasar de un departamento a otro de forma articulada, sincronizada y coordinada. Lo anterior requiere de procesos bien definidos, documentados y de una buena comunicación interna. De esta manera, la gestión por procesos permite hacer frente a los cambios que provoca el escenario actual y mejorar los rendimientos de la organización, facilita que se integren las nuevas tecnologías en las actividades y que las organizaciones mejoren la eficacia y eficiencia de sus productos y servicios (Paim *et al.*, 2008).

Como hemos visto, en este capítulo hemos introducido los principios “soft” de la gestión de la calidad y los principales fundamentos sobre los cuales descansan. Dado que en esta tesis pretendemos estudiar cómo la aplicación de estos principios blandos o “soft” puede contribuir a la ambidestreza organizativa, el próximo capítulo se dedica al análisis del concepto de ambidestreza en la organización y los efectos que esta produce a nivel organizativo.

**CAPÍTULO 3**  
**AMBIDESTREZA ORGANIZATIVA**

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

En la actualidad, las organizaciones necesitan satisfacer, de forma adecuada, a sus clientes con los productos y servicios que demanda el mercado. Este objetivo se logra trabajando duramente para adaptarse a los cambios y mejorar continuamente dichos productos y servicios. Pero en este entorno tan cambiante y globalizado, las necesidades de los clientes actuales se modifican de una forma muy rápida, de tal manera que lo que hoy en día puede ser un producto de éxito, en el futuro puede que no lo sea. Además, todo se complica con los nuevos participantes en el mercado global y el uso cada vez más intensivo de las nuevas tecnologías que hacen que todo lo que se conoce hasta ahora vaya cambiando de forma vertiginosa.

Por ello, las empresas necesitan mantener a sus clientes actuales, pero también necesitan explorar las necesidades de los clientes futuros y predecir, de alguna manera, las condiciones del mercado para que sus productos y servicios se mantengan de forma adecuada y la organización siga generando beneficios. Así pues, mantener los clientes actuales y, a su vez, explorar las necesidades de los clientes futuros, hace referencia al concepto de ambidestreza, ambidextra, ambidextria o ambidesteridad y es una metáfora de la capacidad del ser humano para utilizar las dos extremidades con la misma habilidad, aplicada a la empresa (Duncan, 1976; Moreno-Luzón *et al.*, 2014). A efectos de esta investigación y para no generar confusión al respecto, de ahora en adelante utilizaremos únicamente el término ‘ambidestreza’ para referirnos a este fenómeno.

El objetivo general del presente trabajo de investigación consiste en analizar cómo los principios “soft” de la gestión de la calidad pueden generar ambidestreza en las organizaciones. Por ello, en el capítulo anterior se ha revisado los principios “soft” de la gestión de la calidad y en el presente capítulo se plantea conocer el otro elemento básico del marco teórico que es la ambidestreza. Así, este capítulo se divide en cuatro apartados. En el primero se revisa el concepto y las dimensiones de la ambidestreza, que es el resultado del equilibrio entre explotación y exploración. En el segundo se revisan los conceptos de explotación y exploración, que son, figuradamente, los dos platillos de la balanza que hay que equilibrar. En el tercer apartado se revisan los tipos de ambidestreza

que se pueden aplicar en la actualidad en las organizaciones y, finalmente, en el cuarto apartado se hace una aproximación a los factores organizativos que influyen en la ambidestreza.

### **3.1 Concepto y dimensiones de la ambidestreza**

En los últimos años, se han publicado multitud de estudios (Asif & Vries, 2015; Baskarada *et al.*, 2016; Bresciani *et al.*, 2018; Brix, 2019; Caniëls *et al.*, 2017; Dolz *et al.*, 2014; Günsel *et al.*, 2018; Kriz *et al.*, 2014; Lavikka *et al.*, 2015; Moreno-Luzón *et al.*, 2014; O’Reilly & Tushman, 2013; Snehvrat *et al.*, 2018; López-Zapata *et al.*, 2012; Zhang *et al.*, 2012), en los que aparece el vocablo ambidiestro o ambidextro. Este término, que se refiere a la capacidad del ser humano para utilizar las dos extremidades con la misma habilidad, se utiliza en el contexto empresarial para referirse a las organizaciones o individuos que son capaces de trabajar los procesos de exploración y explotación de forma simultánea, es decir, empresas que pueden competir en mercados maduros donde el coste, la eficiencia y la mejora continua son fundamentales y, al mismo tiempo, pueden desarrollar nuevos productos y servicios para los mercados donde la experimentación, velocidad y flexibilidad son esenciales (Asif & Vries, 2015; Dolz *et al.*, 2014; Moreno-Luzón *et al.*, 2014).

El término “ambidestreza” fue utilizado por Duncan en 1976, argumentando por vez primera que la sostenibilidad de las empresas requiere que los procesos de innovación estén alineados en una secuencia temporal de exploración y explotación. Este autor plantea la importancia de que las empresas estén orientadas no solamente hacia los mercados actuales sino también a los mercados futuros, para permitir la pervivencia de la organización (Duncan, 1976).

A partir de ese momento se empiezan a realizar estudios sobre el tema y numerosos investigadores plantean sus propias definiciones. Así, autores como Tushman y O’Reilly (1996) sugieren que la ambidestreza es la capacidad de la organización de explorar y explotar de forma simultánea. Siguiendo este enfoque, otros autores como Lavie *et al.* (2010) también argumentan que la ambidestreza es una aproximación para explorar y

explorar simultáneamente. Mientras que Gupta *et al.* (2006) sugieren que la ambidestreza debe ser vista como el mecanismo de adaptación apropiado para un equilibrio necesario entre exploración y explotación. En las definiciones anteriores, el equilibrio entre explotación y exploración de manera simultánea está en la base de las aportaciones.

Otros autores hablan de la ambidestreza como una capacidad de la organización. En este sentido, autores como Lubatkin *et al.* (2006) definen a las empresas ambidiestras como aquellas que son capaces de explotar las competencias existentes, así como de explorar nuevas oportunidades con igual destreza. Por su parte, O'Reilly y Tushman (2008) argumentan que la ambidestreza es una capacidad dinámica que permite que la empresa se oriente hacia la exploración o la explotación en función de las condiciones del entorno. Esta capacidad enfatiza el papel de la dirección en la adaptación, la integración de las habilidades y los recursos para ajustarse a los entornos en continuo cambio (Dolz *et al.*, 2014).

A partir de las propuestas anteriores, vemos que, en general, existe un amplio consenso, y la mayor parte de los autores está de acuerdo en una definición de la ambidestreza que incluye los aspectos de equilibrio y simultaneidad entre la exploración y la explotación. Así pues, podemos decir que una organización es ambidiestra si es capaz de desarrollar procesos simultáneos para exploración y explotación y con ello lograr rendimientos superiores (Acosta *et al.*, 2013; Brix, 2019)

Plantear, por tanto, una definición de ambidestreza, es una tarea relativamente sencilla puesto que los autores no conciben argumentos muy diferentes. Así pues, siguiendo a los investigadores anteriores y basándonos en la propuesta de Asif y Vries (2015) podemos decir que, en la presente investigación, la ambidestreza es la capacidad que tiene una organización para llevar a cabo la explotación y exploración de forma simultánea, es decir, permitiendo utilizar eficientemente los recursos actuales (explotación) y explorando nuevos recursos, capacidades, estrategias y enfoques (exploración).

Esta definición se refuerza puesto que la mayor parte de los investigadores sostiene que las organizaciones necesitan de los dos enfoques para un rendimiento adecuado y sostenible, puesto que la explotación agiliza los procesos y mejora la eficiencia, y la

## Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

exploración trae nuevas capacidades, recursos y tecnologías para mejorar los sistemas actuales y hacer frente a las futuras necesidades del mercado (Asif & Vries, 2015; March, 1991).

Como se ha puesto de manifiesto con anterioridad, la ambidestreza puede aportar beneficios importantes a la organización que, entre otras cosas, podrá mantener una posición de competitividad sostenible en el tiempo. Pero a pesar de estas ventajas, la gestión conjunta de la explotación y la exploración también puede generar unas tensiones entre los intercambios de exploración y explotación que son difíciles de solucionar, ya que ambos enfoques requieren de diferentes planes, estructuras y modos de pensar estratégicos y tácticos (March, 1991; Tushman & O’Reilly, 1996).

Así pues, una organización ambidiestra necesita de la eficiencia que aporta la explotación y de la flexibilidad que aporta la exploración. El problema puede surgir cuando la empresa sólo está centrada en uno de los enfoques, de tal manera que puede darse una hegemonía de uno a expensas del otro y producirse lo que se denomina “trampa de éxito”, esto es, exceso de explotación a expensas de la exploración, o una “alerta de fallo”, es decir, exceso de exploración a expensas de explotación, ya que la empresa se orientará y mantendrá el enfoque que le da el éxito en el momento (Asif, 2017).

Consecuentemente, lograr el equilibrio entre dichos enfoques es una continua necesidad de las organizaciones para su propia supervivencia y no solamente se puede estar centrado en uno de ellos. El problema que puede producirse si la empresa se orienta sólo hacia la explotación es que obtendrá resultados muy eficientes en la satisfacción de las necesidades actuales, pero no será capaz de hacer frente a las futuras necesidades del mercado. Con esta orientación, la empresa va a diseñar procesos o rutinas basadas en la experiencia previa y su aplicación continua va a tener como consecuencia que la empresa sea cada vez más eficiente, aumentando la mejora de los resultados y reforzando, por consiguiente, la repetición del comportamiento que tanto éxito le está reportando (Levinthal & March, 1993). Es esta repetición continua de procesos y rutinas la que provoca la inercia de la empresa a realizar siempre las tareas de la misma manera, mejorando y refinando sus competencias, pero limitando la búsqueda de una orientación hacia la exploración (Dolz *et al.*, 2014).



Si, por el contrario, la empresa se orienta sólo hacia la exploración, va a utilizar mecanismos para identificar y evaluar las posibilidades de nuevas oportunidades de negocio o cambios en la forma de trabajar. Esta capacidad va a favorecer que la organización sea receptiva a los nuevos conocimientos, promoviendo el aprendizaje y la exploración, la base de conocimiento se va a ampliar y se extenderá el ámbito de búsqueda que refuerza esta tendencia (Lavie & Rosenkopf, 2006). Todo esto que, en principio, parece que es muy positivo, les puede conducir a ser muy innovadoras y muy centradas en las futuras necesidades de todos los grupos de interés; pero también les va a conducir a tener muy poca eficiencia para resolver las necesidades actuales y, de alguna manera, desperdiciar los recursos.

Reforzando los planteamientos anteriores, Abernathy (1978) sugiere que las empresas que están enfocadas tan sólo hacia la productividad y eficiencia (explotación) consiguen unas ganancias continuas del mercado por sus productos y servicios que le pueden inhibir de su capacidad para innovar y realizar cambios radicales en la empresa. Esto puede llevarles en el futuro a una pérdida de competitividad en el mercado y, finalmente, a un declive económico. Por tanto, para competir en los mercados futuros se necesita tener capacidad de ser eficiente e innovador, simultáneamente.

Este dilema que plantea Abernathy (*Ibid.*) se ve reflejado en cómo la organización estandariza y rutiniza sus actividades y en la forma de conocimiento que guía su actividad. Cuando a partir de la aplicación de herramientas de la mejora continua los problemas que surgen a diario en la empresa se resuelven, se genera un aprendizaje que orienta a las soluciones futuras de manera similar. Esto hace que se estandaricen las soluciones y se desarrolle en la empresa una mayor orientación hacia la explotación que favorece claramente la eficiencia, pero, consecuentemente, puede generar un estancamiento a causa de una mayor estandarización. Esta situación es muy arriesgada para la organización puesto que el conocimiento se queda paralizado y se inhibe el desarrollo de nuevos conocimientos. Sólo cuando la empresa tiene que adaptarse a los cambios del entorno, se inician procesos de transformación mediante la potenciación de la exploración y la creación de nuevo conocimiento y nuevas innovaciones (Brix, 2019; Marín, 2017).

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Por tanto, podemos decir que lograr el equilibrio entre dichos enfoques es una continua necesidad de las organizaciones para su propia supervivencia (ver figura 3.1), las cuales deben gestionar, al mismo tiempo y de forma equilibrada, el continuo que supone la eficiencia de la explotación y la flexibilidad de la exploración, así como solucionar las contradicciones que esta gestión conjunta implica. Aunque en sectores más tradicionales se puede permitir un enfoque orientado básicamente hacia la explotación, en los sectores muy dinámicos el equilibrio ambidiestro es la única opción relevante, ya que es mucho mayor la presión ejercida por el entorno sobre los productos, servicios y procesos (Asif & Vries, 2015).

Figura 3.1 Equilibrio entre el continuo exploración y explotación



Fuente: López-Zapata *et al.* (2012:20)

Así mismo, para lograr la ambidestreza la empresa tiene que reconfigurar sus habilidades y recursos con el fin de ajustarse a entornos en permanente cambio (Dolz *et al.*, 2014; O'Reilly & Tushman, 2008). Pero para obtener esta capacidad dinámica, la dirección, en ocasiones, puede tener dudas en cuanto a las acciones que tiene que realizar debido a las diversas interpretaciones de la ambidestreza, las cuales no dejan claramente definida si lo que hay que hacer es obtener un equilibrio entre la exploración y la explotación o intentar maximizar ambos enfoques de forma simultánea (Cao *et al.*, 2009).

Frente a esta situación, Cao *et al.* (*Ibid.*) sugieren que existen dos dimensiones distintas dentro de la ambidestreza, pero íntimamente relacionadas. Una tiene que ver con el equilibrio entre la explotación y la exploración, y la otra tiene que ver con la magnitud combinada de la dos, es decir, con la cantidad de exploración y explotación que se realiza en la empresa. Por tanto, según estos autores, se pueden identificar dos dimensiones dentro de la ambidestreza que son las siguientes:

- Dimensión combinada / Nivel de ambidestreza: cuantifica la explotación y exploración de la empresa.
- Dimensión Equilibrio de ambidestreza: refleja los esfuerzos realizados por la empresa para conseguir un equilibrio entre exploración y explotación.

Estas dimensiones son conceptualmente distintas, su aplicación se hace a través de procesos muy distintos y dependen de diferentes mecanismos causales que mejoran el rendimiento de la empresa. Así, la dimensión “Equilibrio” reduce los efectos perjudiciales del desempeño del exceso de participación en la explotación en detrimento de la exploración o viceversa. Por su parte, la dimensión “Combinada” mejora el desempeño mediante la generación de un mayor conjunto de recursos complementarios que pueden ser aprovechados por ambos enfoques. Pero cuando están integradas ambas dimensiones proporcionan beneficios y sinergias que surgen, puesto que los conocimientos y los recursos existentes pueden combinarse para crear nuevas capacidades. Además, los nuevos conocimientos y recursos se pueden fortalecer e integrar en las competencias existentes (Cao *et al.*, 2009).

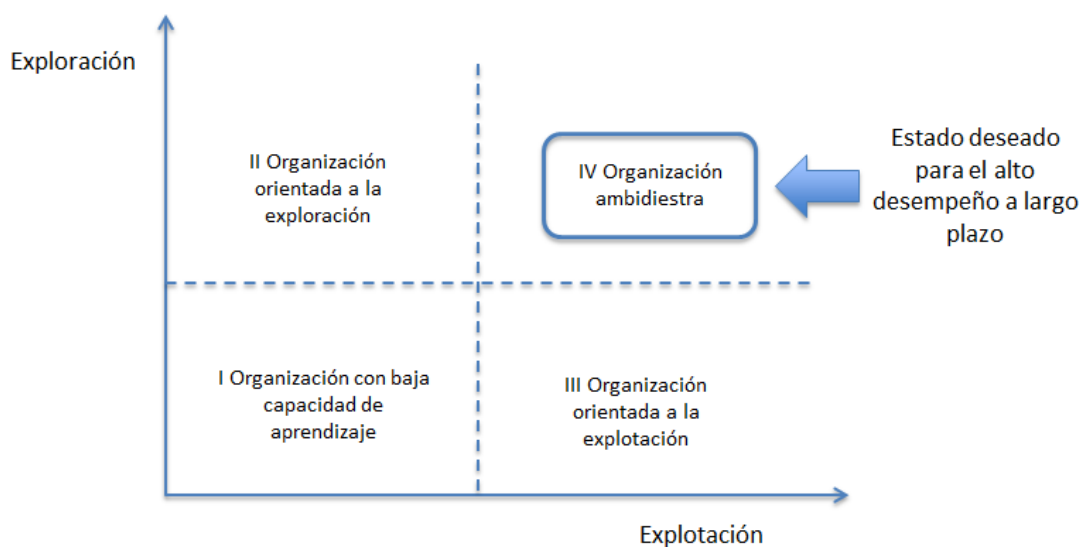
Al final, cada dimensión influye de forma diferente sobre la estrategia y las actividades que establece la empresa. Puede haber empresas con un alto nivel de ambidestreza en función de tener un alto nivel de explotación, aunque con poca exploración, y viceversa. Lo ideal es que las organizaciones muestren un equilibrio entre las dos dimensiones. En una consideración dinámica del concepto, las empresas no tienen un nivel y equilibrio de ambidestreza estables ya que se van adaptando a las necesidades del entorno y esto puede provocar tensiones y pérdidas. Además, los cambios en las condiciones del entorno pueden requerir de un nivel de ambidestreza distinto que puede llevar a que el nivel global

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

de ambidestreza se mantenga, aunque la empresa modifique el equilibrio entre explotación y exploración (Dolz *et al.*, 2014).

Tal y como se muestra en la siguiente figura (ver figura 3.2), la combinación de las dos dimensiones de la ambidestreza (i.e., nivel y equilibrio) puede dar como resultado organizaciones con diferentes orientaciones.

Figura 3.2 Nivel y equilibrio de ambidestreza



Fuente: López-Zapata *et al.* (2012:21)

En la figura anterior podemos observar cuatro tipos de orientación que se ajustan a los cuatro tipos de cuadrantes del gráfico (López-Zapata *et al.*, 2012):

- Cuadrante I. La organización tiene un bajo nivel de explotación y exploración, y como consecuencia presenta una baja capacidad de aprendizaje, con problemas estratégicos que no le van a permitir lograr ser una empresa competitiva en su negocio actual, pero tampoco intenta realizar otro tipo de actividad diferente que pueda llevarle a otra situación.

- Cuadrante II. La empresa tiene un nivel alto en exploración y un bajo nivel de explotación. Es una organización que está abierta al cambio y busca nuevas oportunidades, pero puede tener problemas para llevar los cambios que produce al mercado de forma rentable y ser eficiente en el proceso productivo.
- Cuadrante III. La empresa tiene un alto nivel de explotación y un bajo nivel de exploración. Es eficiente en sus procesos productivos y de comercialización y puede tener un buen desempeño actual a partir de una tecnología novedosa. Pero puede tener dificultades en adquirir nuevos conocimientos y sostener su competitividad a largo plazo.
- Cuadrante IV. La empresa que tiene un alto nivel de explotación y de exploración es la organización ambidiestra, y se caracteriza por el desarrollo combinado de las capacidades de exploración y explotación. Es una organización que explota sus conocimientos acumulados y se mantiene abierta a explorar nuevos conocimientos y oportunidades. Como consecuencia, logra tener éxito tanto en sus negocios actuales y en los nuevos negocios que surgen de la exploración. Es el estado ideal para el desempeño a largo plazo.

Es importante observar que, tanto en el cuadrante I como en el IV, la organización está en un punto de equilibrio entre exploración y explotación; pero sólo el cuadrante IV representa un estado deseable, mientras el cuadrante I es el más vulnerable. Por tanto, podemos decir que una organización con bajos niveles de explotación y exploración, aunque esté equilibrada, no es ambidiestra (López-Zapata *et al.*, 2012).

Finalmente, los recursos disponibles en la organización también van a influir en la orientación que hace la empresa hacia una dimensión u otra. Si existen pocos recursos disponibles, como es la situación habitual de las pequeñas empresas, estas se van a beneficiar más de lograr un equilibrio cercano entre la exploración y explotación, es decir, alto en la dimensión Equilibrio. Por el contrario, en las empresas más grandes que tienen acceso a recursos suficientes, la búsqueda simultánea de exploración y explotación es posible y deseable y, por tanto, tenderán a tener niveles elevados en las dos dimensiones (Cao *et al.*, 2009).

Una vez revisados los conceptos y dimensiones de la ambidestreza, el siguiente apartado lo vamos a dedicar a revisar los conceptos de explotación y exploración, que son los dos elementos cuyo equilibrio configura la ambidestreza organizacional. Estos conceptos, que en principio son sencillos de definir, representan procesos organizativos difíciles de precisar conceptualmente debido a que existe una gran diversidad de perspectivas desde las que pueden ser analizados, como veremos en el siguiente apartado.

### **3.2 Explotación y exploración de conocimiento como elementos básicos de la ambidestreza**

En general, cuando se habla de ‘explotación’ nos estamos refiriendo al conjunto de actividades que realiza la empresa para mejorar las técnicas y procesos que utiliza habitualmente en la prestación de sus servicios y en la elaboración de sus productos, con el objetivo de ser más eficientes y con ello satisfacer a sus clientes actuales. Una actividad básica de la explotación es la mejora continua o incremental, cuyo objetivo es mejorar los procesos existentes e introducir nuevas tecnologías que los perfeccionen (March, 1991). Como resultado de la aplicación de estas mejoras, la empresa será cada vez más eficiente y dará soluciones a los problemas que vayan apareciendo en la gestión habitual de la organización. La explotación incluye elementos tales como el refinamiento, la elección, la producción, la eficiencia, la selección, la implementación y la ejecución (March, 1991).

Por otro lado, cuando se habla de ‘exploración’ nos estamos refiriendo al conjunto de actividades que realiza la empresa con el objetivo de desarrollar nuevos servicios, productos y procesos que se adapten a una demanda futura. Se puede decir que dichas actividades están asociadas a la búsqueda de la innovación (Palm *et al.*, 2016). La exploración incluye asumir riesgos, descubrir e innovar en el desarrollo de nuevos productos y procesos, así como utilizar las tecnologías más novedosas y nuevos criterios de evaluación de los resultados obtenidos en la empresa (Asif & Vries, 2015). De esta manera, la exploración incluye elementos tales como la búsqueda, la variación, la toma

de riesgos, la experimentación, el juego, la flexibilidad, el descubrimiento o la innovación (March, 1991).

También se suele identificar a la exploración con los cambios de carácter más radical que se producen en la empresa y a la explotación con los cambios continuos o incrementales, como ya hemos apuntado anteriormente. Según estos planteamientos, el objetivo de la exploración sería lograr la flexibilidad en la innovación de productos a través de la experimentación de nuevas alternativas, mientras que el objetivo de la explotación sería mantener el negocio es sus actuales niveles de eficiencia (Günsel *et al.*, 2018; Nicolau-Julia *et al.*, 2015). Vamos, seguidamente, a definir en mayor profundidad ambos procesos.

### **3.2.1 Concepto de explotación y exploración de conocimiento**

Los conceptos de explotación y exploración se plantean por vez primera por March (1991) dentro del campo del aprendizaje organizacional, con el objetivo de ayudar a comprender los procesos de adaptación de la empresa en la búsqueda de un mayor desempeño de la organización. Desde entonces y hasta la actualidad, el desarrollo de estos planteamientos no se ha limitado sólo al campo del aprendizaje, sino que ha generado una importante corriente investigadora que ha trascendido a otros campos de estudio como, por ejemplo, la gestión del conocimiento, la estrategia y la innovación (Marín, 2017).

A pesar de que hay cierto consenso básico sobre el significado de la explotación y la exploración, no existe una única definición de estos conceptos que sea utilizada en todos los campos de estudio; en cambio, sí que hay diferentes formas de considerarlos. La siguiente tabla (ver tabla 3.1) nos muestra una síntesis de diferentes propuestas que se encuentran en la literatura sobre el concepto de explotación y exploración.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Tabla 3.1 Diferente consideración que da la literatura a los conceptos de exploración y explotación

Autores	Definición de explotación y exploración	Consideración como input u output
Atuahene-Gima (2005)	Exploración y explotación se relacionan con la decisión estratégica sobre innovación en producto	Input
Menguc & Auh (2008)	Exploración: creación de conceptos innovadores. Explotación: refinamiento y extensión de las capacidades de la empresa	Input
Benner & Tushman (2003)	Exploración y explotación son consideradas como dos tipos de innovación	Output
Crossan <i>et al.</i> (1999); Bontis <i>et al.</i> (2002)	Exploración y explotación son dos tipos de aprendizaje organizativo	Input
Faems <i>et al.</i> (2005)	Ambos conceptos se relacionan con estrategias de innovación	Input
Gibson & Birkinshaw (2004)	Conciben exploración y explotación como las capacidades de adaptación y ajuste, respectivamente	Input
He & Wong (2004)	Exploración y explotación son diferentes aproximaciones del aprendizaje organizativo	Input
Im & Rai (2008)	Exploración y explotación son consideradas como aprendizaje y conocimiento	Input
Jansen <i>et al.</i> (2006)	Los autores asocian exploración y explotación con la innovación	Output
Lubatkin <i>et al.</i> (2006)	La exploración conlleva un proceso de aprendizaje en sentido ascendente en la organización, mientras que la explotación conlleva un proceso en sentido descendente	Input
Mom <i>et al.</i> (2007)	Analizan la exploración y la explotación como el comportamiento de los directivos	Input
Rosenkopf & Nerkar (2001)	La exploración es una invención de una nueva tecnología y expansión de los límites organizativos o tecnológicos. Incluye la búsqueda de conocimiento local y no local	Consideración como input y medida como output
Sarkees & Hulland (2009)	Se trata la innovación y la eficiencia como los dos tipos de comportamiento organizativo	Input
Tsai <i>et al.</i> (2008)	Exploración y explotación se conciben como la orientación de mercado de la empresa	Input
Vassolo <i>et al.</i> (2004)	La exploración de nuevas capacidades permite la creación de nuevos recursos para tratar con los mercados cambiantes y las discontinuidades tecnológicas	Output
Vermeulen & Barkema (2001)	Exploración es la búsqueda de nuevo conocimiento y explotación la utilización de la base de conocimiento de la empresa	Input

Fuente: Forés & Boronat (2014:118)



Como se puede ver en la tabla anterior, no existe un consenso sobre la esencia de la definición de la explotación y exploración. Algunos autores definen estos conceptos como capacidades organizativas y las miden como tal en sus estudios empíricos (e.g. Gibson & Birkinshaw, 2004), mientras que otros también las consideran capacidades, pero las identifican como resultados (e.g. Rosenkopf & Nerkar, 2001). Finalmente, otros autores las definen y las miden tan sólo como resultados del proceso de la innovación (Jansen *et al.*, 2006), considerando la exploración como innovación radical y la explotación como innovación incremental (Bener & Tushman, 2003; Jansen *et al.*, 2006).

Si consideramos a la exploración y a la explotación como capacidades organizativas, podemos definir las capacidades de exploración como la tendencia de la empresa a invertir en recursos para adquirir nuevos conocimientos, habilidades y procesos que deriven en una mayor flexibilidad a la hora de desarrollar la innovación de carácter más radical. Por otro lado, las competencias de explotación se refieren a la tendencia de la empresa para invertir en recursos que permitan refinar y completar los conocimientos que ya tiene la organización y en técnicas y procesos que permitan una mayor eficiencia en el desarrollo de las innovaciones de carácter incremental (Nicolau-Julia *et al.*, 2015).

En la literatura especializada también se pueden encontrar aportaciones que tratan de definir la exploración y la explotación comparando los enfoques e identificando sus diferencias. Según Marín (2017), en términos generales se puede establecer las siguientes comparaciones entre dichos conceptos:

- Mientras la explotación tiene una orientación hacia la mejora de los recursos productivos actuales en el corto plazo, la exploración tiene una perspectiva de desarrollo de nuevas competencias a largo plazo (Atuahene-Gima, 2005).
- La explotación tiene una lógica de estabilidad y control, mientras que la exploración representa la flexibilidad y asunción de riesgos (Huang & Li, 2012).
- La explotación significa rutinización y estandarización, mientras que la exploración implica un paradigma de experimentación con el objetivo de superar las prácticas obsoletas (Lewin *et al.*, 1999).

## Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

- Mientras que la explotación se asocia con estructuras mecánicas y burocráticas, con sistemas fuertemente acoplados, con dependencia de los caminos ya trazados en el tiempo y con mercados y tecnologías estables, la exploración se relaciona con estructuras orgánicas, sistemas débilmente acoplados, con ruptura de caminos, con improvisación, autonomía, caos y mercados y tecnologías emergentes (He & Wong, 2004).
- La explotación implica tecnología, entendida como la aplicación de los conocimientos para generar productos y servicios; por otro lado, la exploración comprende ciencia, en el sentido de la investigación fundamental para producir conocimiento (Li *et al.*, 2008).
- Y, por último, la explotación representa una estrategia basada en la ventaja competitiva y las prácticas de negocio actuales, por lo que su conocimiento se basa en desarrollar habilidades con fines comerciales actuales; mientras que la exploración representa una estrategia basada en el aprendizaje estratégico logrado, que se orienta a producir nuevo conocimiento buscando nuevas oportunidades de mercado (Sirén *et al.*, 2012).

Consecuentemente, ante la gran variedad de consideraciones sobre la explotación y la exploración, autores como Li *et al.* (2008) sugieren que no hay por qué tratar de encontrar una definición universal. Estos autores proponen abordar el estudio de la explotación y la exploración utilizando dos dimensiones, una que se corresponde al dominio funcional con base en el análisis de la cadena de valor, y la otra referida al dominio de la distancia del conocimiento, es decir, refiriéndose a la brecha existente entre la base del conocimiento actual y los nuevos conocimientos que la empresa busca. Según esto, las empresas explotan el conocimiento en cualquier punto de su cadena de valor y dentro de sus límites organizacionales y exploran el conocimiento nuevo fuera de sus fronteras (Holmqvist, 2004; Rosenkopf & Nerkar, 2001).

Por tanto, y de acuerdo con lo expuesto hasta el momento, se puede entender que los conceptos de explotación y exploración representan procesos organizativos difíciles de precisar conceptualmente, ya que hay una gran diversidad de perspectivas desde las que

pueden ser analizados y, además, también existe una variedad de ámbitos organizativos en los que pueden tener influencia. La siguiente tabla (ver tabla 3.2) recoge un esfuerzo de sintetizar, ordenar y clarificar las principales dimensiones y los aspectos organizacionales que están conectados con la explotación y la exploración, la cual puede ayudar a una mejor comprensión de ambos conceptos (Marín, 2017).

Tabla 3.2 Aproximaciones conceptuales acerca de la explotación y la exploración

Concepto	Explotación	Exploración	Autores
Objetivo	Eficiencia	Eficacia	Burton & Obel, 2004; Li & Huang, 2013; March, 1991; Tokman <i>et al.</i> , 2007
Naturaleza	Aprovechamiento de los recursos	Búsqueda y desarrollo de nuevas oportunidades	Danneels, 2003; Gibson & Birkinshaw, 2004; He & Wong, 2004
Condición epistemológica	Tecnología	Ciencia	Fleming & Sorenson, 2004; Geiger & Makri, 2006; Li <i>et al.</i> , 2008
Condición espacial	Endógena: cadena de valor	Exógena: redes interorganizativas	Koza & Lewin, 1998; Lavie & Rosenkopf, 2006; Li <i>et al.</i> , 2008; Russo & Vurro, 2010
Condición temporal	Corto plazo: supervivencia	Largo plazo: crecimiento	Bierly & Daly, 2007; Lavie <i>et al.</i> , 2010; March, 1991; Sanders, 2008; Tokman <i>et al.</i> , 2007
Condición ambiental	Entorno estable	Entorno dinámico y turbulento	Burton & Obel, 2004; Jansen <i>et al.</i> , 2006; Kim & Atuahene-Gima, 2010; Lewin <i>et al.</i> , 1999
Condición estratégica	Defensiva: liderazgo en costos	Exploradora: diversificación	Auh & Menguc, 2005; Burton & Obel, 2004; Kim & Atuahene-Gima, 2010
Diseño organizacional	Estructuras mecánicas	Estructuras orgánicas	He & Wong, 2004; Jansen <i>et al.</i> , 2006; Raisch, 2008; Su <i>et al.</i> , 2011
Innovación	Incremental	Radical	Atuahene-Gima, 2005; Benner & Tushman, 2003; Jansen <i>et al.</i> , 2006; Morgan & Berthon, 2008
Mercado	Target focal, especialización, satisfacción clientes actuales	Target ampliado, diferenciación, fidelización nuevos clientes	Danneels, 2003; Lubatkin <i>et al.</i> , 2006; Morgan & Berthon, 2008
Desarrollo organizacional	Cambio discontinuo, estabilidad, acciones reactivas	Cambio estructural, flexibilidad, acciones proactivas	Levinthal & March, 1993; Li <i>et al.</i> , 2008; Morgan & Berthon, 2008; Tushman & O'Reilly III, 1996
Estilo directivo	Liderazgo transaccional	Liderazgo transformacional	Burpitt, 2009; Jansen <i>et al.</i> , 2009; Nemanich & Vera, 2009; Rosing <i>et al.</i> , 2011
Tecnología	Apalancamiento con tecnologías actuales, refinamiento	Homologación con tecnologías punta, alianzas tecnológicas	Rothaermel & Alexandre, 2009; Sidhu <i>et al.</i> , 2007; Taylor & Helfat, 2009; Zhou & Wu, 2010
Flujo del conocimiento	Arriba-abajo: intraorganizacional	Abajo-arriba: interorganizacional	Holmqvist, 2003; Mom <i>et al.</i> , 2007; Raisch <i>et al.</i> , 2009; Rothaermel & Alexandre, 2009

Fuente: Marín (2017:80)

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Una vez visto el concepto de exploración y explotación, en el siguiente apartado vamos a ver cómo se puede aplicar estos conceptos en las organizaciones.

### **3.2.2 Hacia una delimitación teórica**

Independientemente del enfoque teórico que se desarrolle en los estudios, las decisiones sobre la explotación y la exploración están determinadas por los requerimientos de un mejor desempeño organizacional. Dada la limitación de recursos, lo habitual es que las organizaciones opten por invertir en mejorar los conocimientos, procesos y habilidades existentes o por la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y procesos. Por tanto, las empresas aplican la explotación o la exploración según sus necesidades. Estas pasan por utilizar estos conceptos de manera sustituta, utilizando uno u otro en función de dichas necesidades y del entorno, o bien utilizándolos de forma equilibrada más o menos simultánea (Günsel *et al.*, 2018; Marin, 2017).

En la literatura especializada se plantean dos perspectivas diferentes respecto a la aplicación de la exploración y la explotación en la organización. Por un lado, hay autores que sugieren que estos conceptos no se pueden aplicar de forma simultánea en la empresa, es decir, son contrarios o sustitutivos ya que requieren de competencias tan distintas que la organización no puede gestionarlos a la vez (Abernathy, 1978; March, 1991). Frente a esta perspectiva más discutida, existe otra con más consenso que plantea que las organizaciones sí que pueden aplicar ambos enfoques de manera cíclica o de manera simultánea (*Ibid.*), lo cual sentaría las bases para una mejor comprensión del concepto de ambidestreza. A continuación, vemos como se plantean estas dos perspectivas.

#### **a) La explotación y la exploración como competencias contrarias o sustitutas**

Siguiendo esta perspectiva, distintos autores (Abernathy, 1978; March, 1991) sugieren que la explotación y la exploración son dos opciones estratégicas diferentes que requieren de distintas capacidades que llevan a la organización a realizar cambios para focalizarse en una u otra. Según estos planteamientos, el enfoque hacia una de estas opciones está determinado por las decisiones frente a los beneficios esperados, ya sea a corto o en el

largo plazo. Esa elección implica que la explotación y la exploración sean estrategias sustitutas que no se pueden aplicar a la vez (*Ibid.*).

En este sentido, diversos estudios (Chu *et al.*, 2011; Li *et al.*, 2010; Voss *et al.*, 2008) han obtenido correlaciones negativas entre la explotación y la exploración, indicando que cuando hay mayor explotación hay menor exploración y viceversa. Así, Chu *et al.* (2011) hallaron evidencias de la incompatibilidad entre los aprendizajes exploratorios y explotativos, ya que el alto nivel de uno conlleva a un bajo nivel del otro debido a la competencia por los recursos escasos de las organizaciones. La disponibilidad de recursos es básica para inducir la explotación y la exploración. En este sentido, Voss *et al.* (2008) sugieren que la diferencia entre los recursos disponibles y los consumidos está asociada con un incremento en la explotación y un decremento en la exploración, y en cambio los recursos disponibles que aún no han sido consumidos producen una alta exploración y una baja explotación ante las amenazas ambientales.

Otros autores como Yang & Li (2011) afirman que el dinamismo del entorno y la intensidad competitiva son dos elementos que moderan el comportamiento exploratorio y explotador, de forma tal que a mayor dinamismo del entorno la exploración favorece la obtención de mejores resultados y a una mayor intensidad competitiva la explotación induce a una mejor obtención de resultados. Katila y Chen (2008), por su parte, sugieren que la existencia de los intercambios entre explotación y exploración se produce cuando las empresas se ven obligadas a decidir si introducen en el mercado una mayor cantidad de productos con una mínima innovación, o si, por el contrario, lanzan productos más innovadores, pero en menor cantidad.

#### **b) La explotación y la exploración como competencias complementarias**

Frente a las perspectivas anteriores, que no han tenido en cuenta el valor del aprendizaje organizacional y las sinergias que produce el conocimiento (Bierly & Daly, 2007), surge una importante línea de investigación que propone que la exploración y explotación son complementarias, simultáneas o, en todo caso, separadas a modo de ciclos sucesivos según las circunstancias de la organización y del mercado, pero estableciendo un equilibrio entre ambas. Este equilibrio se ha institucionalizado con el nombre de ambidestreza, ambidextria o ambidextralidad (O'Reilly & Tushman, 2013).

Por tanto, la noción de equilibrio es la que mejor determina la lógica que se produce entre la explotación y exploración. Autores como Raisch *et al.* (2009) y Lavie *et al.* (2010) han mostrado que existen cuatro posibilidades diferentes para lograr dicho equilibrio: la ambidextralidad, la separación organizacional, la separación temporal y la separación de dominio (ver tabla 3.3).

Tabla 3.3 Posibilidades para lograr el equilibrio entre explotación y exploración

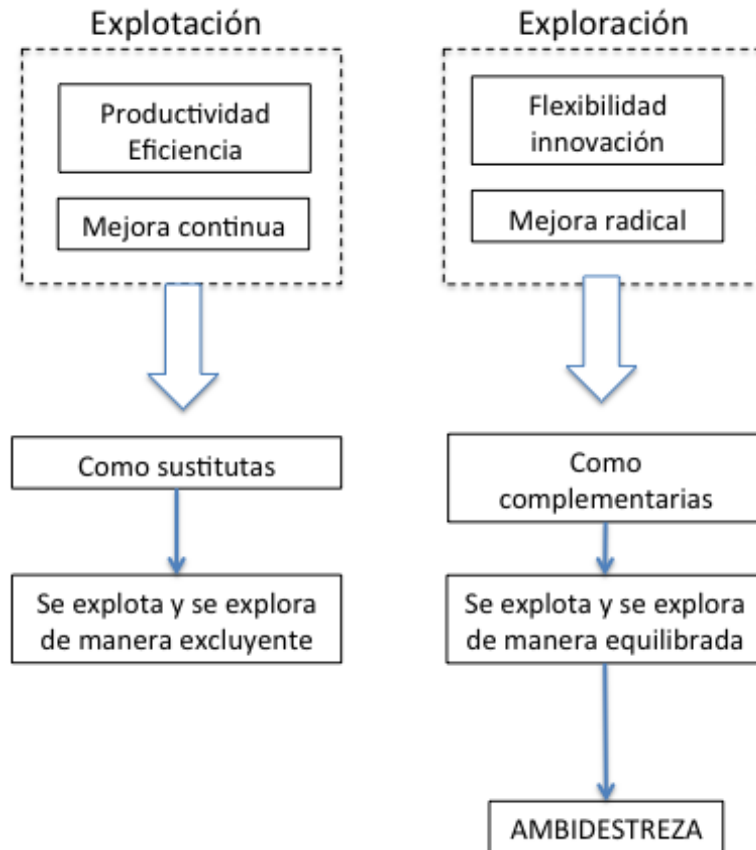
<b>Posibilidades</b>	
<b>Ambidextralidad</b>	Explotación y exploración de manera simultánea
<b>Separación organizacional</b>	Explotación y exploración en unidades diferentes
<b>Separación temporal</b>	Explotación y exploración en momentos temporales diferentes
<b>Separación de dominio</b>	Explotación y exploración a través de relaciones con los partners

Fuente: Elaboración propia

Según estos autores, la ambidextralidad resuelve la tensión de intercambios entre la explotación y la exploración conjugándolas de forma simultánea (Simsek, 2009). La separación organizacional o estructural implica, por su parte, la realización de la explotación y la exploración en unidades diferentes, pero estableciendo mecanismos de integración para garantizar la coordinación (Raich *et al.*, 2009). La separación temporal se da a nivel de la organización y ciclos secuenciales en el tiempo durante los cuales, la organización explota y explora de manera proactiva y sucesiva según sus necesidades de adaptación y flexibilidad (Lavie *et al.*, 2010). Por último, la separación de dominio es una alternativa reciente que analiza el equilibrio entre la explotación y la exploración a nivel inter-firma. En este sentido, Lavie *et al.* (2010) proponen que, en las relaciones inter-firma, la explotación y la exploración pueden tener lugar en tres dominios diferentes que, conjuntamente, caracterizan la alianza: i) función (función de la alianza en la cadena de valor), ii) estructura (con qué partner se establece la alianza) y iii) atributo (en qué medida se diferencia el partner actual de los partners anteriores). Estas posibilidades se pueden asociar a los distintos tipos de ambidestreza que veremos más adelante en este mismo capítulo.

En la siguiente figura (ver figura 3.3) hemos ilustrado las ideas básicas expuestas con anterioridad.

Figura 3.3 Explotación y exploración: aspectos básicos



Fuente: Elaboración propia

Para terminar, la literatura reconoce que las decisiones sobre si una organización se orienta más hacia la explotación o hacia la exploración están determinadas por diferentes factores organizacionales y contextuales (Lavie *et al.*, 2010). En este sentido, Marín (2017) plantea que:

- En las grandes empresas, debido a los recursos disponibles, es más factible que la explotación y la exploración se den de manera simultánea (Cao *et al.*, 2009). En cambio, en las Pymes los directivos tienen que decidir si explotan o exploran (Li

& Huang, 2012). Por tanto, el tamaño de la organización y, consecuentemente, su disponibilidad de recursos va a afectar a esta decisión.

- En las empresas de alta tecnología, que son intensivas en investigación y desarrollo, es más probable que se realicen actividades de exploración, mientras que las empresas manufactureras, debido a su presión por la eficiencia, estarán más orientadas a realizar actividades de explotación (Beckman, 2006). Así pues, el tipo de actividad al que se dedique la empresa puede afectar a la decisión sobre el nivel de explotación y exploración que se debe realizar, y finalmente al nivel de ambidestreza.
- Las organizaciones caracterizadas por estructuras mecánicas, más burocráticas, estarán más orientadas hacia la explotación; en cambio, las organizaciones de tipo orgánicas, gracias a su flexibilidad y capacidad adaptativa, son más aptas para la exploración (Jansen *et al.*, 2006). De esta manera, el tipo de estructura organizativa afecta a la ambidestreza puesto que, a mayor especialización y estandarización de las actividades en la empresa, más difícil será explorar en nuevos conocimientos innovadores que modifiquen tareas ya normalizadas y, por tanto, serán las organizaciones orgánicas y flexibles las que más posibilidades tengan de ser ambidestras.
- Las relaciones inter-organizacionales son una fuente importante para intercambiar recursos y capacidades por lo que se convierten en una estrategia ideal para la explotación y la exploración. Una empresa puede iniciar una alianza para explorar un nuevo conocimiento y la absorción le puede permitir explotar internamente los nuevos conocimientos (Lavie *et al.*, 2011).
- La competitividad del mercado también afecta a la forma en la cual las empresas explotan y exploran. Así, frente a una fuerte presión de la competencia las empresas evitan la exploración para ahorrar los costes que implica la experimentación y se concentran más en la explotación para aprovechar las ventajas adquiridas con las cuales hacer frente a la incertidumbre (Li *et al.*, 2010).



- Y, por último, el dinamismo del entorno también afecta las decisiones acerca de la explotación y la exploración. Ante un contexto turbulento y hostil, las empresas explotan menos para evitar la estandarización que impide la flexibilidad necesaria para ajustarse a las fuerzas del entorno e impulsan más la exploración para buscar nuevos conocimientos y tecnologías que favorezcan la innovación y el desarrollo de nuevos mercados (Atuahene-Gima, 2005).

Así pues, a partir de los planteamientos anteriores, en el presente trabajo vamos a considerar la explotación como el conjunto de actividades que realiza la empresa para el mantenimiento y gestión de la actividad habitual de la misma, realizando los cambios necesarios en los procesos para solucionar los problemas que van surgiendo en la aplicación habitual de dicha actividad, estandarizando las actividades e incidiendo en la mejora continua o incremental, pero sin plantear cambios drásticos que cuestionen la forma de trabajo.

Por su parte, entendemos la exploración como el conjunto de actividades que realiza la empresa en innovación y que tienen como objetivo el desarrollo de nuevos servicios, productos o procesos, haciendo hincapié en las mejoras radicales que llevan a un cambio profundo en la forma de realizar el trabajo. Por tanto, enlaza con el concepto de innovación que actualmente está teniendo mucho éxito en las organizaciones como el elemento que provoca los cambios importantes en la empresa, aunque consideramos que innovación, cambios radicales y reingeniería de procesos son conceptos similares que pretenden lo mismo: cambios significativos en la forma de realizar las cosas.

Una vez revisados los conceptos de exploración y explotación del conocimiento, que son los elementos básicos de la ambidestreza, y cómo estos conceptos se pueden aplicar en las organizaciones, en el siguiente apartado vamos a analizar los tipos de ambidestreza que se pueden identificar a partir de la combinación de los distintos aspectos que hemos visto en este punto.

### 3.3 Tipos de ambidestreza

En la literatura especializada se recoge que las organizaciones pueden optar por diversas maneras de alcanzar el equilibrio, más o menos simultáneo, entre la eficiencia que aporta la explotación y la flexibilidad que aporta la exploración (Brix, 2019; Duncan, 1976; Gibson & Birkinshaw, 2004; Günsel *et al.*, 2018; O’Reilly & Tushman, 2013; Simsek *et al.*, 2009; López-Zapata *et al.*, 2012). Esa diversidad se puede plasmar en los distintos tipos de ambidestreza que vamos a estudiar a continuación.

Según Simsek *et al.* (2009), podemos distinguir entre cuatro tipos de ambidestreza dependiendo básicamente de dos dimensiones (ver tabla 3.4) que subyacen de la teoría y que tienen implicaciones en el comportamiento organizacional. La primera dimensión, denominada temporal, recoge la manera en que la organización persigue la ambidestreza en el tiempo: 1) de forma simultánea, es decir, buscando la aplicación simultánea de la explotación y la exploración; 2) de forma secuencial, buscando la adaptación de las estructuras de la organización a lo largo del tiempo, apoyando en ciertos periodos más a la exploración y en otros momentos más a la explotación. La segunda dimensión, denominada estructural, hace referencia a la unidad organizacional donde se produce la ambidestreza, pudiendo ser: 1) independiente, si se produce dentro de una misma unidad independiente del resto de la empresa, o bien en una pequeña empresa que no dispone de más unidades; 2) interdependiente, si se produce en todas las unidades de la organización.

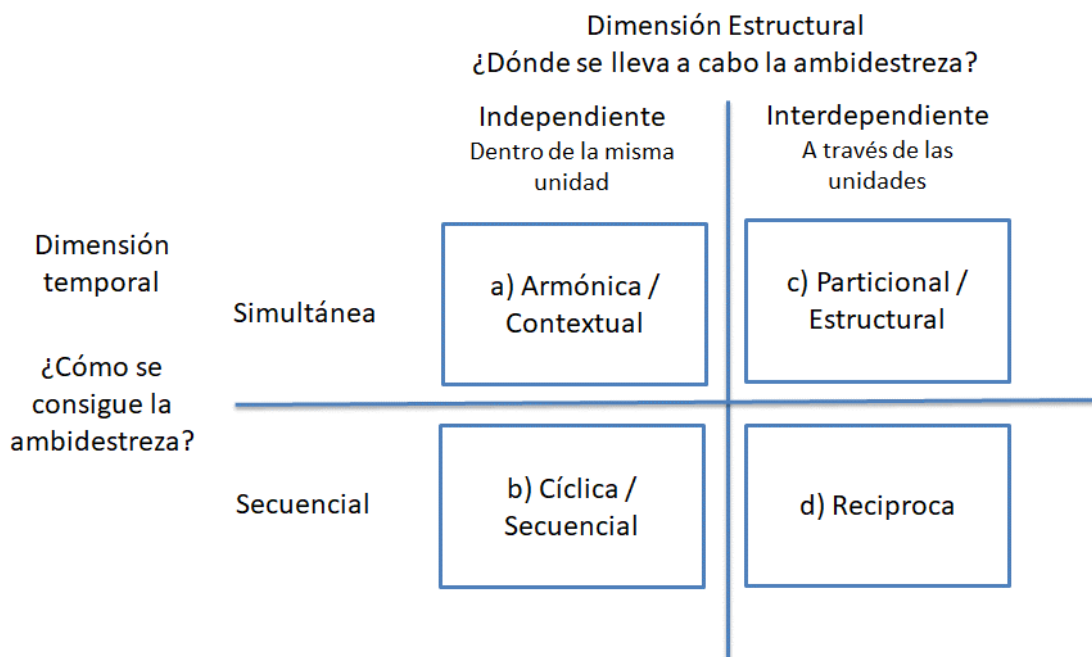
Tabla 3.4 Dimensiones que afectan a la ambidestreza

<b>Dimensiones</b>	<b>Tipos</b>	
Temporal	Simultánea	Secuencial
Estructural	Misma unidad	Todas las unidades

Fuente: Elaboración propia

De la yuxtaposición de ambas dimensiones aparecen cuatro tipos de ambidestreza (Simsek *et al.*, 2009) (Armónica, Particional, Cíclica y Reciproca), tal y como se ilustra en la figura 3.4. Esta tipología es similar a propuestas realizadas por otros autores (Benner & Tushman, 2003; Gibson & Birkinshaw, 2004; Gupta *et al.*, 2006) aunque con denominaciones distintas. Así, Gibson y Birkinshaw (2004) hablan de ambidestreza contextual que se correspondería con la ambidestreza armónica. Por su parte, Gupta *et al.* (2006) hacen referencia a la ambidestreza secuencial o equilibrio puntuado, que se correspondería con la ambidestreza cíclica. Y, finalmente, Benner & Tushman (2003) hablan de la ambidestreza estructural, que se correspondería con la ambidestreza particional. Estas equivalencias también han sido recogidas en la figura 3.4.

Figura 3.4 Tipos de ambidestreza



Fuente: Simsek *et al.* (2009:868)

A continuación, vamos a desarrollar cada uno de estas tipologías.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

**a) Ambidestreza armónica/ contextual**

Es el tipo de ambidestreza que se produce en la misma unidad de forma independiente y simultánea (ver figura 3.4). Se denomina ambidestreza contextual o armónica y parte de la idea de que las organizaciones pueden ser ambidiestras permitiendo que sean las personas trabajadoras las que decidan por ellas mismas cómo utilizar su tiempo, dedicándolo a la explotación o a la exploración, a diferencia de otros enfoques que, como veremos, intentan gestionar la tensión de la exploración y explotación por medios estructurales u organizativos (Gibson & Birkinshaw, 2004).

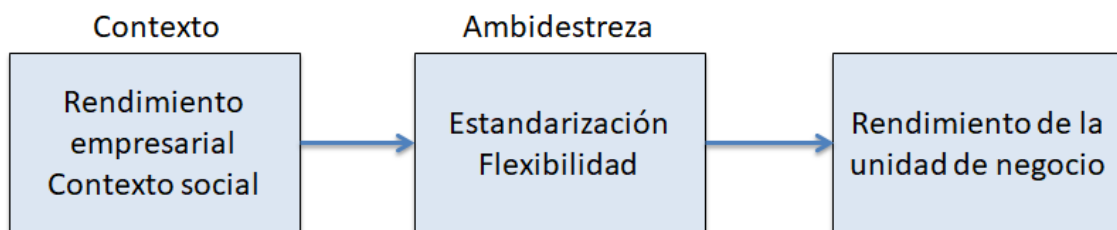
Este enfoque contextual trata de construir un conjunto de procesos o sistemas que permitan y alienten a las personas a realizar sus propios juicios sobre cómo utilizar su tiempo entre las demandas contradictorias de estandarización y flexibilidad. Gibson y Birkinshaw (2004) definen esta ambidestreza como la capacidad del comportamiento para demostrar simultáneamente alineación y adaptabilidad a través de toda una unidad de negocio. En este concepto, los autores consideran la alineación como “la coherencia de todos los planes de negocio que trabajan juntos buscando los mismos objetivos y demandas empresariales de hoy” y consideran la adaptabilidad como “la capacidad de reconfigurar las unidades de negocio rápidamente para cumplir con los cambios en el entorno que se producirán en el futuro” (*Ibid.*:209). Es decir, la alineación o estandarización de las actividades se puede asociar a lo que hemos considerado como explotación, y la adaptabilidad se puede asociar a lo que hemos considerado como exploración. Las dos son contradictorias pero necesarias para conseguir el rendimiento de la organización.

Aunque básicamente se trata de equilibrar los esfuerzos de exploración y explotación, la ambidestreza contextual hace hincapié en las personas más que en las unidades, promueve la disciplina y la confianza, y se alcanza la ambidestreza cuando los individuos están de acuerdo en que su unidad está alineada y es adaptable, a pesar de que los procesos pueden no estar totalmente definidos (O’Reilly & Tushman, 2013).

Según Gibson y Birkinshaw (2004), una unidad de negocio se desarrolla en un contexto organizativo determinado en el cual, los resultados que obtienen, no se logran principalmente a través del liderazgo carismático, ni a través de una estructura

organizacional formal, ni siquiera a través de una "cultura fuerte". Por el contrario, se logran construyendo un conjunto cuidadosamente seleccionado de sistemas y procesos que definen colectivamente un contexto que permita que las capacidades de alineación y adaptabilidad se desarrollen de forma simultánea y, de este modo, se mantenga el desempeño de la unidad de negocio. Estas relaciones se representan en la siguiente figura (ver Figura 3.5).

Figura 3.5. Alineación de las unidades con el rendimiento



Fuente: Gibson & Birkinshaw (2004:210)

La ambidestreza contextual tampoco se logra con estructuras duales similares a la estructural, que describiremos en el apartado c), sino con procesos o sistemas que permitan que las personas trabajadoras en la empresa sean capaces de establecer la mejor forma de dividir su tiempo, de forma que la ambidestreza se convierte en una capacidad de las personas más que en una capacidad de la estructura.

#### **b) Ambidestreza Cíclica / Secuencial**

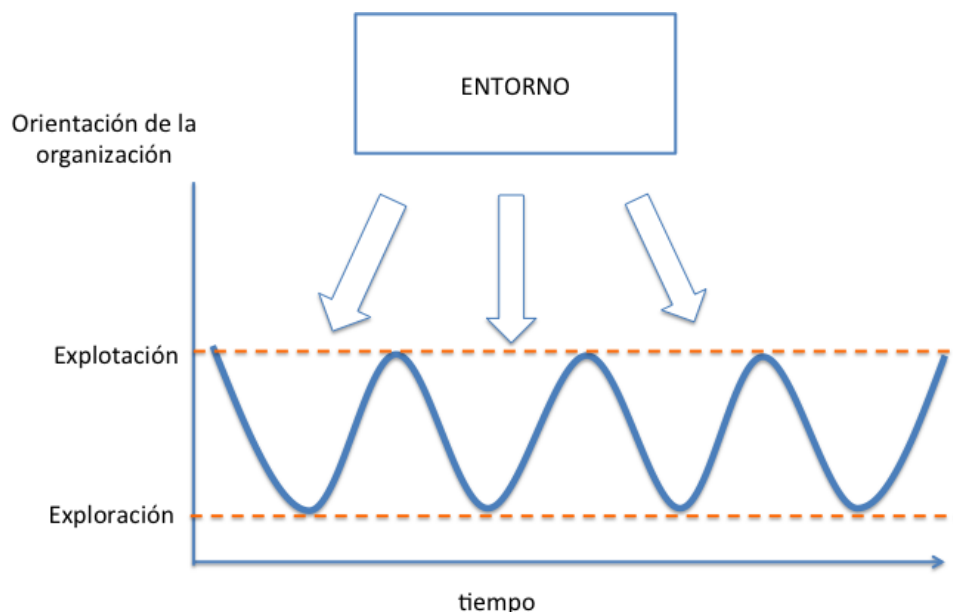
Es el tipo de ambidestreza que se produce en la misma unidad de forma independiente y de forma secuencial (ver figura 3.4). En general, las organizaciones están orientadas hacia la eficiencia y la satisfacción de sus clientes actuales. Pero que una empresa cambie su enfoque y se oriente hacia la ambidestreza puede ser motivado por un cambio en el entorno que modifica su posición en el mercado y que le obliga a ajustar sus estructuras para dar respuesta a esa situación y, como consecuencia, cambiar el grado de orientación de la organización hacia la explotación o la exploración.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Esta situación se conoce como ambidestreza cíclica, secuencial o también como equilibrio puntuado, y se basa en la adaptación de las estructuras de la organización, a lo largo del tiempo (Duncan, 1976), a las condiciones del entorno cambiante. Estas condiciones realinean las estructuras y procesos de la empresa de forma secuencial (O’Reilly & Tushman, 2013). Algunos autores (e.g., Dolz *et al.*, 2014) proponen que este tipo de ambidestreza es consecuencia de la adaptación de la empresa a periodos de exploración seguidos secuencialmente por periodos de explotación, tal y como se puede ver en la figura 3.6.

Por tanto, la adaptación de la empresa al entorno fuerza a que se produzcan estos cambios, obligatorios para poder seguir en el nuevo mercado, y temporales, que provocan que determinadas áreas de la empresa cambien su cultura y organización para adaptarse a la nueva situación. También los cambios organizativos como la descentralización temporal que asimismo dependen de los cambios en el entorno, pueden llevar a la empresa a aplicar la ambidestreza secuencial (O’Reilly & Tushman, 2013).

Figura 3.6 Ambidestreza cíclica



Fuente: Elaboración propia

Las pequeñas empresas de servicios y de sectores tradicionales son más propensas a confiar en este tipo de ambidestreza, ya que las organizaciones con pocos recursos no se pueden permitir grandes cambios y, consecuentemente, les resulta más útil un movimiento estable y lento de adaptación al medio que cambios drásticos que puedan hacerlas desaparecer si no están bien organizadas. Un problema importante que puede tener este tipo de ambidestreza es que puede ser muy perjudicial para los trabajadores, ya que tienen que adaptarse a la nueva situación o, por el contrario, dejar de formar parte de la organización (*Ibid.*).

Así mismo, algunos autores como López-Zapata *et al.* (2012) consideran que este enfoque no es una forma de ambidestreza propiamente dicha puesto que no implica el desarrollo simultáneo de las capacidades de eficiencia y flexibilidad, sino que es un comportamiento cíclico en el que la empresa se especializa en un sólo tipo de aprendizaje durante un tiempo.

#### **c) Ambidestreza particional / estructural**

Es el tipo de ambidestreza que se produce a través de las diferentes unidades de la organización de forma interdependiente y de forma simultánea (ver figura 3.4, más arriba). Como hemos visto, para que una organización sea ambidiestra necesita realizar actividades de exploración y explotación de manera simultánea y equilibrada. Por tanto, una forma de establecer este equilibrio es diseñando una estructura organizativa en la que la empresa se organice en unidades diferenciadas especializadas en exploración y en unidades especializadas en explotación (Simsek *et al.*, 2009). Este tipo de ambidestreza se denomina particional o estructural.

En una organización con unidades diferenciadas o dual, cada unidad tendría su propia organización, sus competencias, sistemas de incentivos, culturas y procesos diferentes, aunque para que la empresa esté adecuadamente alineada, todas las unidades de la organización deben estar unidas por una política común y un conjunto general de valores que sean aplicables a dichas unidades (O'Reilly & Tushman, 2013).

A modo de ejemplo y como se puede ver en la figura 3.7 más abajo, podríamos plantear que en una empresa las unidades dedicadas a la producción o a la operación podrían ser

## Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

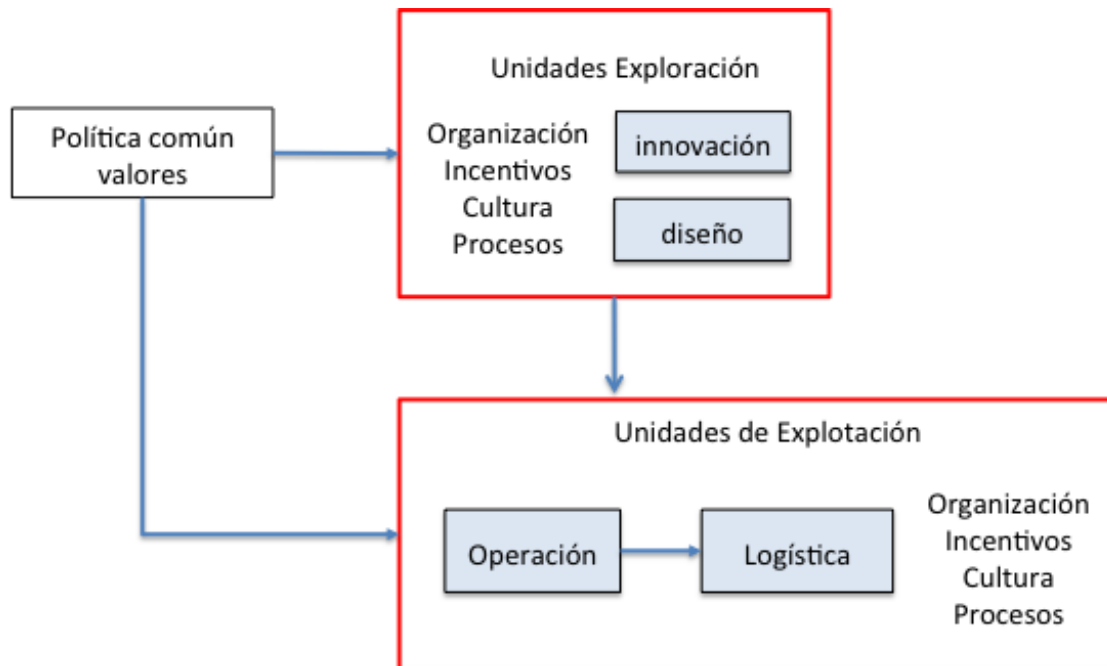
unidades de explotación mientras que las unidades que se dedican a la innovación y las que están en contacto con los clientes serían unidades de exploración. Aunque están separadas, se mantienen como unidades con un objetivo estratégico común, por un conjunto de valores y por vínculos estructurales que permiten una integración efectiva de los esfuerzos de cada unidad (Simsek *et al.*, 2009).

Pero la separación estructural no sólo se puede comprobar en las unidades productivas, sino también en los diferentes puntos de la cadena jerárquica (Lubatkin *et al.*, 2006). Así, puede pasar que la exploración se realice al nivel estratégico de la empresa mientras que la ejecución de la explotación se realice a nivel operativo. Este tipo de balance es más habitual en las grandes empresas.

Un aspecto fundamental en este tipo de ambidestreza es la visión general de todas las unidades y el liderazgo de los directivos, que deben ser capaces de manejar las tensiones que se puedan producir por las diferentes formas de trabajar en la empresa y de detectar y aprovechar las nuevas oportunidades de negocio utilizando o bien la exploración o la explotación de forma simultánea (O'Reilly & Tushman, 2013).



Figura 3.7 Ejemplo de unidades en una organización ambidestreza parcial



Fuente: Elaboración propia

#### d) Ambidestreza recíproca

Por último, la ambidestreza recíproca es el tipo de ambidestreza que se produce a través de las diferentes unidades de la organización de forma interdependiente y de forma secuencial (ver figura 3.4). Según la literatura especializada (Simsek *et al.*, 2009), este tipo de ambidestreza combina los principios de la ambidestreza parcial con la ambidestreza cíclica e implica el desarrollo secuencial de la exploración y la explotación en diferentes unidades de negocios de la empresa. De esta manera, cada unidad de la organización experimenta siguiendo un proceso cíclico de períodos dedicados a la exploración seguidos de períodos dedicados a la explotación. Pero, al mismo tiempo, la organización puede tener departamentos o unidades que se encuentran en diferentes fases de este proceso (López-Zapata *et al.*, 2012).

En estrecha relación con lo anterior, también se puede identificar y analizar el equilibrio entre la explotación y exploración a nivel inter-organizacional o inter-firma. De esta manera, Lavie *et al.* (2010) sugieren que, en las relaciones inter-firma, la explotación y

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

la exploración pueden tener lugar en tres dominios diferentes que, conjuntamente, caracterizan la alianza: i) función (función de la alianza en la cadena de valor), ii) estructura (con qué partner se establece la alianza) y iii) atributo (en qué medida se diferencia el partner actual de los partners anteriores).

Desde esta perspectiva, la ambidestreza se logra a través de la especialización eficiente de la explotación y la exploración a través de esa red inter-organizacional, aprovechando los vínculos con empresas socias al tiempo que buscan nuevas relaciones colaborativas realizando intercambio tecnológico. Este enfoque tiene una relevancia por el papel de las empresas como alternativa estratégica a partir de la cual se adquiere, desarrolla y transfiere conocimiento (Brix, 2019; Marín, 2017).

Después de haber visto los diferentes enfoques que puede adoptar la ambidestreza, podemos decir que, en general, las empresas pueden usar distintas combinaciones para equilibrar la explotación y la exploración ya que la manera de alcanzar la ambidestreza puede ser diferente para cada organización, y más o menos útil dependiendo del tipo de empresa y del mercado y del entorno en el que se encuentre. Así, en entornos más cambiantes puede ser más adecuado el enfoque particional o estructural mientras que en entornos más estables puede ser más adecuado el enfoque cíclico o secuencial. Del mismo modo, la ambidestreza contextual puede ser más adecuada en las unidades que se deben adaptar continuamente con pequeños cambios al entorno (O'Reilly & Tushman, 2013).

En definitiva, las empresas ambidiestras diseñan soluciones para equilibrar las tensiones producidas entre la exploración y la explotación (Lavie *et al.*, 2010) y, por tanto, la ambidestreza aparece como una capacidad construida intencionadamente y en el tiempo, con unos patrones de comportamiento que dan como resultado un tipo concreto de equipo de dirección, de sistemas y procesos organizativos, que van a posibilitar resolver las tensiones entre explotación y exploración (Dolz *et al.*, 2014).

Como estamos viendo, las organizaciones pueden utilizar diferentes combinaciones para alcanzar un equilibrio más o menos simultáneo entre la explotación y la exploración. Así, los tipos de ambidestreza resultantes van a depender, entre otras cosas, del tipo de

empresa, del mercado y del entorno en el que se encuentran. Puesto que el objetivo general del presente trabajo de investigación consiste en analizar cómo los principios “soft” de la gestión de la calidad pueden generar ambidestreza, nos interesaba conocer los diferentes tipos de ambidestreza que se pueden dar en las organizaciones que, como estamos viendo, van a depender de las condiciones de la empresa y de su entorno.

Una vez revisado en el presente apartado los diferentes tipos de ambidestreza que, según la literatura especializada, se pueden dar en las organizaciones, a continuación vamos a identificar los factores organizativos que pueden afectar a la ambidestreza. A este cometido está destinado el siguiente subapartado.

### **3.4 Factores organizativos que afectan a la ambidestreza**

Una vez establecida, en los apartados anteriores, la importancia y la necesidad de las organizaciones de ser ambidiestras, este apartado lo vamos a dedicar a revisar los factores organizativos que afectan a la ambidestreza. Para ello nos basamos, inicialmente, en la propuesta realizada por López-Zapata *et al.* (2012) a partir de la revisión de múltiples trabajos y que, finalmente, se ilustra en el modelo propuesto en la siguiente figura (ver figura 3.8) en el que se integran los factores organizativos que afectan a la ambidestreza. Este modelo permite comprender mejor las causas y efectos del aprendizaje ambidiestro y las posibles líneas de acción que pueden seguir las empresas para fortalecer dicha capacidad, y además nos aporta elementos para nuestro estudio.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Figura 3.8. Factores organizativos que afectan a la ambidestreza



Fuente: López-Zapata *et al.* (2012:26)

Según López-Zapata *et al.* (2012), este modelo se basa en las relaciones entre algunas variables internas que forman parte de la organización. Sin embargo, las investigaciones empíricas que sustentan dichas relaciones son aún incipientes, lo cual puede ser interesante como reto de estudio. Tal y como se ilustra en la figura anterior, podemos identificar tres factores organizativos considerados como antecedentes del aprendizaje ambidiestro (*Íbid.*): la estructura organizativa, la cultura corporativa y el equipo directivo y el liderazgo. Vamos a dedicar los siguientes párrafos a desarrollar cada uno de estos factores.

### 3.4.1 Estructura organizativa

López-Zapata *et al.* (2012) sugieren que en la estructura organizativa se pueden identificar tres variables que influyen, de forma positiva, en la ambidestreza. Estas variables son: las estructuras duales, las interacciones entre descentralización y conectividad social, y la dotación de recursos.

#### a) Estructuras duales

Se ha discutido en la literatura especializada sobre las características que debe tener una organización para que sea eficiente y flexible de forma equilibrada. Bums y Stalker

(1961), hace ya algunos años, sugirieron que las estructuras denominadas mecanicistas, donde la estandarización, centralización y la jerarquía son básicas, apoyan a la eficiencia o explotación, mientras que las estructuras orgánicas con altos niveles de descentralización y autonomía apoyan a la exploración. Como ya hemos comentado, Duncan (1976) sostiene que las empresas requieren de ambas estructuras: orgánicas para crear innovaciones y mecanicistas para implementarlas y desplegarlas. Por tanto, la ambidestreza resuelve esta paradoja de combinar tanto las características mecanicistas como las orgánicas, proporcionando eficiencia a corto plazo e innovación a largo plazo (Adler & Heckscher, 2013; Raish & Birkinshaw, 2008).

Las organizaciones ambidiestras pueden optar por aplicar dos mecanismos estructurales para facilitar la ambidestreza (Raish & Birkinshaw, 2008): o bien mantener los dos enfoques (i.e., exploración y explotación) en la misma unidad de negocio o establecer unidades especializadas en cada enfoque (Günsel *et al.*, 2018). Para mantener los dos enfoques en una misma unidad de negocio se puede establecer una estructura primaria formal explotadora que se utilice para las tareas rutinarias, así como para mantener la estabilidad y la eficiencia de la unidad, mientras que pueden existir estructuras secundarias adicionales que equilibren las deficiencias explorativas de la estructura primaria y apoyen a la innovación (Goldstein, 1985). Esta estructura va en la línea de la que propusieron, en su momento, Nonaka y Takeuchi (1995) con su organización ‘hipertexto’.

Todas las unidades de una organización, estén especializadas o no, deben tener una estructura formal que puede ser distinta para cada una de ellas, pero acoplada a los diferentes enfoques. Esta es la base, como ya hemos visto, de la ambidestreza estructural o simultánea. En general, en las organizaciones que aplican este enfoque dual, las unidades dedicadas a la exploración suelen ser pequeñas y descentralizadas con procesos muy flexibles, mientras que las unidades organizacionales que persiguen la explotación suelen ser más grandes, centralizadas y con los procesos más ajustados (Tushman & O'Reilly, 1996).

No obstante, lo anterior, existe un debate sobre la integración de las unidades duales. Hay autores que plantean que las unidades exploratorias deben estar completamente separadas

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

de las unidades explotativas para poder realizar innovaciones radicales (Christensen, 1998), mientras que otros autores sugieren que deben integrarse de alguna manera como, por ejemplo, a través de sistemas de coordinación a nivel de la alta dirección y de una cultura empresarial fuerte y ampliamente compartida (Raish & Birkinshaw, 2008), aunque dichas unidades tengan sistemas de incentivos y equipos directivos distintos (O'Reilly & Tushman, 2004).

Esta separación estructural no sólo se verifica en unidades productivas sino también en los diferentes puntos de la cadena jerárquica (Jansen *et al.*, 2009; Lubatkin *et al.*, 2006; Simsek *et al.*, 2009), por lo que puede ocurrir que la formulación de la exploración corresponda al nivel estratégico de la organización mientras que la explotación se realice en el nivel operativo. Este tipo de equilibrio es el más común en empresas grandes, y las condiciones para alcanzar un mayor desempeño están supeditadas a los mecanismos de integración que la empresa sea capaz de desarrollar para alinear las áreas que explotan con las áreas que exploran (Bresciani *et al.*, 2018; Eriksson, 2013; Raisch, 2008).

### **b) Interacción entre descentralización y conectividad social**

Una segunda variable a considerar es la interacción entre descentralización y conectividad social. Como estamos viendo, el uso equilibrado de la explotación y la exploración en la estructura implica, necesariamente, que existan mecanismos de coordinación que vinculen e integren dichos enfoques en las unidades (Tushman & O'Reilly 1996). Autores como Jansen *et al.* (2006) argumentan que existen dos tipos genéricos de mecanismos de coordinación: la estructura jerárquica formal y las relaciones sociales informales. Según sea su uso y aplicación, estos van a influir de forma importante en la capacidad de la estructura para conseguir el equilibrio ambidiestro deseado.

#### **b.1) Estructura jerárquica formal**

En relación con su efecto sobre la ambidestreza, los aspectos básicos de la estructura jerárquica formal son la centralización y la formalización (Jansen *et al.*, 2006). La centralización en la toma de decisiones refleja un tipo de autoridad que parece ser más beneficiosa para unidades explotadoras, ya que las novedades que se producen en dichas unidades suelen ser limitadas, se genera menos incertidumbre y la toma de decisiones centralizada respecto a los procesos aumenta la eficiencia de la unidad. En cambio, en

una unidad exploratoria, que requiere de flexibilidad y resolución de problemas no rutinarios donde la desviación del conocimiento existente es continua, la centralización en la toma de decisiones puede frenar la exploración y la sensación de control sobre el trabajo que reduce la probabilidad de buscar soluciones innovadoras.

Por otro lado, el otro aspecto de la jerarquía formal es la formalización de las reglas, procesos, procedimientos, instrucciones y comunicaciones. Este aspecto tiene como objeto la reducción de la variabilidad en la actividad habitual y facilitar la estandarización (Benner & Tushman, 2003). Las unidades explotadoras identifican las mejores prácticas que son las que se formalizan para ser más eficientes y reducir la probabilidad de que las personas se desvíen del comportamiento estructurado establecido. Pero la formalización excesiva limita la flexibilidad y los esfuerzos de exploración, ya que impide la desviación del conocimiento existente y el comportamiento de búsqueda de variación en la unidad exploradora (Jansen *et al.*, 2006). De ahí que investigar sobre hasta qué punto la aplicación de la gestión de la calidad, en la que la formalización o estandarización de procesos de trabajo es una práctica habitual, puede facilitar la ambidestreza organizativa, es un tema de investigación que, por sí mismo, resulta muy atractivo.

### **b.2) Relaciones sociales informales**

Otro mecanismo de coordinación son las relaciones sociales informales (Jansen *et al.*, 2006). Nos referimos concretamente a la conectividad a través de las redes sociales y otras herramientas de comunicación que permiten compartir información. Estas herramientas también pueden afectar a la eficiencia y flexibilidad de la organización ya que aumentan las oportunidades de interacción informal entre las personas y la accesibilidad a las fuentes de conocimiento. Por tanto, pueden ayudar a que distintas personas, a las que de otra forma les sería muy complicado, combinen sus conocimientos, desarrollen otros nuevos o refuercen la eficiencia (Atuahene-Gima, 2003).

En este sentido, podemos decir que, para las unidades exploradoras, las redes sociales son una herramienta muy útil que les va a permitir reforzar la flexibilidad y la búsqueda de alternativas, que es la base de la exploración. Aunque si las redes que se utilizan tienen normativas y expectativas muy estrictas sobre el comportamiento compartido esperado, se puede limitar dicha flexibilidad reduciendo la creatividad. Otra situación que también

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

puede reducir la innovación es que existan relaciones internas densas entre los miembros de una misma unidad, que pueden limitar eventualmente las relaciones con otras unidades y, por tanto, no compartir el conocimiento y disminuir la creatividad (Jansen *et al.*, 2006). Respecto a las unidades explotadoras, las redes sociales también son herramientas muy útiles que refuerzan la eficiencia y facilitan el conocimiento de la unidad. La interacción informal entre las personas del área es importante para desarrollar la confianza y la cooperación necesaria para perfeccionar y mejorar los productos y servicios e implementar las mejoras continuas que surgen del conocimiento compartido de la unidad (*Ibid.*).

Por tanto, podemos decir que la relación entre la descentralización y la conexión social a través de las redes puede reforzar tanto la exploración como la explotación y, como consecuencia, si estos esfuerzos son equilibrados también puede reforzar a la organización ambidiestra.

### **c) Dotación de recursos**

Como ya hemos visto anteriormente, los recursos son necesarios para poder realizar cualquier tipo de actividad en la empresa. La dotación de recursos a las unidades es un elemento que puede afectar directamente a la ambidestreza, puesto que para poder organizar las unidades se necesitan recursos que generalmente son limitados. Además, en el caso de una organización ambidiestra dichos recursos pueden ser difíciles de gestionar puesto que pueden obedecer a estrategias contradictorias y complejas, dependiendo de las áreas y las orientaciones, y en ocasiones difíciles de entender por los gestores e incluso por las personas trabajadoras.

Consecuentemente, puede haber una relación entre recursos y ambidestreza de tal forma que las pequeñas empresas, con pocos recursos, tienen más dificultades para ser ambidiestras y se benefician de orientarse hacia un sólo enfoque, en general hacia la eficiencia. A medida que una empresa tiene más acceso a recursos tiene más posibilidades de que exista un desarrollo simultáneo de las actividades de explotación y exploración. Por consiguiente, la dotación de recursos afectará fundamentalmente a la dimensión “equilibrio” de la ambidestreza, tal y como habíamos comentado anteriormente en el apartado 3.1. No obstante, la dimensión “nivel” de la ambidestreza también se verá



comprometida ya que la escasez de recursos condicionará la inversión que se haga en exploración y/o explotación (Asif, 2017; Raisch *et al.*, 2009).

### **3.4.2 Cultura corporativa**

López-Zapata *et al.* (2012) sugieren que la cultura corporativa es un factor antecedente de la ambidestreza, y dentro de este elemento se pueden identificar tres variables que influyen, de forma positiva, en ella: la visión compartida, la interacción entre disciplina, desempeño, apoyo mutuo y confianza, y la orientación al mercado. A continuación, vamos a revisar las dos primeras variables y cómo afectan a la ambidestreza. Por su parte, la relativa a la orientación al mercado la analizaremos, en mayor profundidad, en el siguiente capítulo ya que coincide con uno de los principios “soft” de la gestión de la calidad.

#### **a) Visión compartida**

La cultura corporativa es el conjunto de valores, creencias y principios que son la base de la organización, y además forman parte de su sistema de gestión (Guiso *et al.*, 2015). Esta cultura corporativa debe aprender a manejar la dualidad cultural que presenta una organización ambidiestra (Wang & Rafiq, 2012).

Uno de los aspectos más importantes de la cultura corporativa es la visión corporativa o estratégica, aspecto que tiene que ser compartido por todo el colectivo perteneciente a la organización. La visión compartida está orientada al futuro y se puede definir como aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a largo plazo y que establece lo que pretende alcanzar en el futuro (Senge, 2006). Es, por tanto, una imagen compartida de cómo le gustaría ser la empresa en el futuro (Albrecht, 1992) y, por consiguiente, proporciona un camino y un propósito a la organización (Sinkula *et al.*, 1997). Esta visión se tiene que comunicar y difundir a todas las personas que forman parte de la empresa y aplicarse a través de los objetivos tanto estratégicos como los correspondientes al plan de gestión anual. Si la organización es ambidiestra, la visión compartida debe estar integrada en la cultura y reflejar las diferencias entre unidades u orientaciones hacia la eficiencia y la flexibilidad de la empresa.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

De esta manera, la visión compartida es un atributo clave de la organización ambidiestra. Si una empresa divide sus actividades de exploración y explotación en unidades diferentes, pero no comparten la misma visión estratégica, se puede generar un clima de competencia interna que frena las ventajas de la ambidestreza. Por tanto, es vital para que exista la posibilidad de manejar los dos enfoques que la organización disponga de una cultura empresarial fuerte y ampliamente participada con una visión estratégica, valores y una identidad corporativa que sean compartidas por todas las personas de la organización (López-Zapata *et al.*, 2012).

Junto con el desarrollo de la cultura corporativa, una de las actividades básicas que se tiene que realizar en las organizaciones es la planificación estratégica. Esta actividad puede impulsar también la ambidestreza. Así, la utilización de herramientas concretas como puede ser la planificación por escenarios puede promover la integración entre distintas estrategias de la organización (Vergara *et al.*, 2010).

#### **b) Interacción entre disciplina, desempeño, apoyo mutuo y confianza**

La disciplina, el desempeño, el apoyo mutuo y la confianza son cuatro dimensiones que forman parte de la ambidestreza contextual (Gibson & Birkinshaw, 2004). Estas dimensiones se desarrollan como atributos del comportamiento de la organización, y a su vez generan comportamientos a nivel individual en las personas que trabajan en la empresa (Wang & Rafiq, 2012). Ghoshal y Bartlett (1994) conceptualizaron estos cuatro atributos como interdependientes. Según estos autores, una organización necesita fomentar la disciplina y el desempeño para animar a las personas a impulsar objetivos ambiciosos, pero también necesita apoyo y confianza para garantizar que esto ocurra dentro de un entorno cooperativo. A continuación, vamos a revisarlos.

##### **b.1) Disciplina**

Según la teoría clásica de la administración (Fayol, 1917), la disciplina es uno de los principios que forman parte de ella y, bajo esta teoría, la disciplina se define como el desempeño de una tarea con obediencia y dedicación, pudiéndose lograr solo cuando los directivos y los empleados coinciden en definir claramente las tareas específicas que cada uno ejecutará (*Ibid.*). Según Gibson y Birkinshaw (2004), la disciplina induce a los

miembros de la empresa a esforzarse voluntariamente por cumplir las expectativas generadas por sus compromisos, tanto explícitos como implícitos. El establecimiento de una normativa y unos estándares claros de actuación y comportamiento, de un sistema de retroalimentación abierto, espontáneo y rápido, y una aplicación de sanciones justas y equilibradas, contribuyen al establecimiento de la disciplina (Chiavenato, 2009).

### **b.2) Desempeño**

Según Ghoshal y Bartlett (1994), el desempeño o “stretch” es el entorno de trabajo en el que las personas establecen voluntariamente sus propios estándares y expectativas. El desempeño induce a los individuos a esforzarse voluntariamente para lograr cumplir con sus obligaciones y además plantearse objetivos ambiciosos (Gibson & Birkinshaw, 2004). Establecer una ambición compartida, el desarrollo de una identidad colectiva, y la capacidad de dar un significado personal a la forma en que los individuos contribuyen al propósito general de una organización, son los mecanismos que contribuyen al establecimiento de este atributo (Ghoshal & Bartlett, 1994).

### **b.3) Apoyo**

El apoyo o cooperación consiste en la ayuda que reciben las personas trabajadoras de sus propios compañeros para que presten asistencia y se muestren favorables a los demás (Gibson & Birkinshaw, 2004). Este atributo supone la colaboración entre todos los miembros de la empresa para conseguir los objetivos establecidos, siendo capaces de compartir recursos personales que, de otra forma, no podrían ser accesibles. La cooperación produce confianza y la confianza cooperación (Ghoshal & Bartlett, 1994) y el apoyo mutuo y la confianza inducen a cooperar, ser tolerantes y a creer en las capacidades de los demás (Gibson & Birkinshaw, 2004; López-Zapata *et al.*, 2012).

### **b.4) Confianza**

Por último, la confianza es un atributo que induce a los miembros a confiar en los compromisos mutuos. Un mecanismo para lograrla es involucrar a los individuos en las decisiones y actividades que los afectan, con imparcialidad y equidad (Gibson & Birkinshaw, 2004). La confianza es un ingrediente crítico para el éxito de la ambidestreza; pero no toda la confianza es válida. Algunas empresas con alta confianza están centradas hacia el interior y son resistentes al cambio, por lo que no crean un entorno propicio para

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

la ambidestreza que depende de un tipo específico de confianza abierto y flexible (Adler & Heckscher, 2013).

Según Adler y Heckscher (2013), se puede diferenciar entre tres formas de confianza:

- La confianza tradicional, basada en las normas, la lealtad y la deferencia.
- La confianza carismática, basada en un vínculo emocional compartido con una idea trascendente y un líder ejemplar.
- La confianza contractual, cuyas variantes, burocracia y mercado, se basan en la autonomía individual, los incentivos financieros y la autoridad administrativa.

Cada tipo de confianza apoya una meta diferente en la organización. Así, la confianza tradicionalista ayuda a las empresas cuyo objetivo es la estabilidad, pero al mismo tiempo perjudica a las organizaciones que buscan la flexibilidad y la innovación. La confianza carismática facilita la innovación radical intermitente, pero impide la eficiencia. Y, finalmente, la confianza contractual fomenta el compromiso con el desempeño en relación con las normas contractuales específicas y los objetivos de producción. Esta confianza promueve la eficiencia y el control o la innovación y flexibilidad, pero no ambas a la vez. Por tanto, para lograr mejoras simultáneas las organizaciones necesitan de un tipo de confianza cuyo compromiso sea contribuir al cumplimiento de los fines y objetivos de la organización desarrollando los mejores procedimientos de trabajo para lograrlo (*Ibid.*).

Dentro de los atributos de disciplina, desempeño, apoyo mutuo y confianza, hay algunos (i.e., la disciplina y el desempeño) que promueven la explotación, ya que refuerzan la idea de realizar bien el trabajo encomendado en el día a día de la organización. Por el contrario, existen otros como el apoyo mutuo y la confianza que van a facilitar la exploración, puesto que pueden ayudar a involucrar a las personas a asumir nuevos retos y acciones innovadoras. Demasiado énfasis en la disciplina y el desempeño puede crear agotamiento y desilusión entre los empleados, pero demasiado énfasis en el apoyo y la confianza puede crear un ambiente de "club de campo" en el que no se trabaja. Por tanto, para desarrollar la ambidestreza es necesario fomentar la utilización de ambos tipos de atributos (Gibson & Birkinshaw, 2004).

A modo de síntesis, podemos establecer que el uso y la combinación de estos atributos corporativos favorecen la ambidestreza organizativa (*Ibid.*) ya que moldean los comportamientos individuales y colectivos, esto es, las personas desarrollan estas acciones por su propia voluntad y se involucran tanto en acciones orientadas a la explotación como en acciones orientadas a la exploración, lo cual da lugar a una ambidestreza que mejora el rendimiento y da forma a la capacidad de la unidad de negocio para la ambidexteridad contextual, y es la ambidestreza lo que conduce a un rendimiento superior.

### **3.4.3 Equipos directivos**

Por último, López-Zapata *et al.* (2012) sugieren que los equipos directivos son un factor antecedente de la ambidestreza. La composición de los equipos directivos de las empresas y sus estilos de liderazgo son una variable significativa que puede influir en la orientación de la organización a la ambidestreza. Una muestra de esto lo tenemos en la forma en la actúa el equipo: si es colaborativo va a facilitar el intercambio de información entre los distintos componentes y, por tanto, va a promover la toma de decisiones en conjunto, originando la comprensión profunda de la organización en base a los conocimientos actuales del equipo, impulsando la ampliación de dichos conocimientos al fomentar la confianza y la participación de todo el colectivo (Lubatkin *et al.*, 2006). A continuación, apuntamos algunas variables del equipo de directivo, que pueden influir en la orientación de la organización hacia la ambidestreza.

#### **a) Composición del equipo directivo**

Un factor sustancial es la composición del equipo directivo (Li, 2013). Beckman (2006) sugiere que los equipos directivos cuyos miembros han trabajado desde siempre en la misma empresa fortalecen la explotación ya que tienen modelos mentales compartidos y actúan rápidamente. Por el contrario, en los equipos cuyos miembros provienen de distintas empresas se fortalece la exploración ya que cada uno aporta ideas y contactos diferentes. Consecuentemente con esto, cuando en el equipo hay una mezcla de miembros con experiencias similares y otros con experiencias diversas se favorece la ambidestreza

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

organizativa (López-Zapata *et al.*, 2012). En cualquier caso, la manera en la que la composición del equipo directivo puede afectar a la ambidestreza será desarrollada, en mayor profundidad, en el capítulo siguiente (ver apartado 4.1.1).

#### **b) Conocimiento del equipo directivo**

Otro aspecto muy importante y que también influye en la orientación de la empresa hacia la ambidestreza, es el tipo de conocimiento que tiene el equipo directivo ya que la explotación y la exploración implican procesos de conocimiento contradictorios. Por un lado, la explotación implica el uso del conocimiento explícito, de tal manera que al interiorizarlo y combinarlo se pueden realizar mejoras incrementales a los procesos tecnológicos y de comercialización existentes (Nonaka, 1994). Consecuentemente, el objetivo de este tipo de conocimiento es responder a las condiciones ambientales del momento, adaptando las tecnologías existentes para satisfacer las necesidades de los clientes actuales (Harry & Schroeder, 2000). Por el contrario, la exploración implica el uso de bases de conocimiento tácitas de tal forma que, al exteriorizarlo y combinarlo, se desarrollan nuevas trayectorias tecnológicas o de comercialización (Nonaka, 1994).

#### **c) Relación del equipo directivo con la organización**

La explotación implica, principalmente, el aprendizaje de un proceso de arriba hacia abajo, en el que los directivos institucionalizan los procesos y comportamientos que son más adecuados para mejorar las competencias actuales. Por el contrario, la exploración en general implica un proceso de aprendizaje de abajo hacia arriba en el que los directivos son empujados a abandonar sus viejas rutinas y a comprometerse con un nuevo plan de acción. La exploración requiere, así, del desarrollo de nuevas habilidades y procesos internos para seleccionar una variedad suficiente de posibles ideas y experimentos y nuevas habilidades y oportunidades de mercado, mientras que la explotación conlleva relaciones entre todos los niveles de gestión formalizadas. La exploración conlleva relaciones sociopolíticas que influyen en los directivos de tal forma que perciban la necesidad de adaptarse de manera diferente (Lubatkin *et al.*, 2006).

#### **d) Tolerancia del equipo directivo**

Otro aspecto importante que tienen que desarrollar los equipos directivos para favorecer la ambidestreza es la capacidad para reconocer y aceptar la existencia simultánea de

fuerzas opuestas, tolerar las contradicciones de múltiples objetivos y resolver las tensiones que estos generan (O'Reilly & Thusman, 2008).

**e) Tamaño de la empresa**

El tamaño de la empresa es un elemento significativo que puede influir, de manera indirecta, en la orientación de la organización hacia la ambidestreza. Las pequeñas y medianas empresas (pymes) tienen recursos limitados, disponen de sistemas jerárquicos y administrativos ajustados a los recursos disponibles, que pueden ayudar u obstaculizar el logro de la ambidestreza, ya que no pueden crear unidades diferenciadas con diferentes orientaciones. Por su parte, las grandes empresas, con mayores recursos, pueden gestionar los procesos contradictorios de la ambidestreza, creando unidades de negocio estructuralmente separadas, especializadas en la explotación y otras en la exploración (Günsen *et al.*, 2018; Lubatkin *et al.*, 2006). Por tanto, esta dificultad que tienen las pymes para crear unidades con orientaciones diferenciadas obliga a estas empresas a confiar más en la capacidad de los equipos directivos para alcanzar la ambidestreza, ya que disponen de menos niveles jerárquicos y sus altos directivos tienen más posibilidades de desempeñar a la vez tanto roles estratégicos como operativos, y consecuentemente, conocerán mejor los problemas a los que se enfrentan en el día a día al tener que trabajar con esas dos orientaciones para la búsqueda de la orientación ambidiestra. De esta manera, podemos afirmar que la ambidestreza en las empresas pequeñas y medianas puede ser facilitada, en alguna medida, por la capacidad del equipo directivo para desarrollar, en función de las necesidades, ambos tipos de procesos internos vinculados con la ambidestreza (i.e., exploración y explotación).

### **3.5 A modo de síntesis**

La capacidad de cambio en la ambidestreza está limitada por el camino recorrido por la empresa en el pasado. Existe una dependencia entre la orientación que se mantenía en el pasado en una empresa y la actual, de tal forma que, aunque la ambidestreza se adapta a las condiciones externas sí que existe un componente interno que la condiciona, que tiene que ver con la experiencia y las soluciones adoptadas por la organización en momentos anteriores (Dolz *et al.*, 2014).

Los patrones de comportamiento de la empresa que le permiten explorar o explotar el conocimiento van a depender de la experiencia, ya que la capacidad de reacción de las empresas a las condiciones desfavorables depende de los niveles previos de exploración y explotación. Por tanto, la ambidestreza es una capacidad dinámica que permite a las empresas adaptarse en el tiempo, de manera que el nivel de que se disponga en un momento determinado puede afectar a cómo la empresa se adapte al entorno en el futuro (*Ibid.*).

Las empresas pueden usar diferentes combinaciones para equilibrar la explotación y la exploración, ya que la manera de alcanzar la ambidestreza puede ser diferente para cada organización y más o menos útil dependiendo del tipo de empresa y del mercado y del entorno en el que se encuentre. Las empresas ambidiestras diseñan soluciones para equilibrar las tensiones producidas entre la exploración y la explotación (Lavie *et al.*, 2010). Consecuentemente, la ambidestreza aparece como una capacidad construida intencionadamente y en el tiempo, con unos patrones de comportamiento que dan como resultado un tipo concreto de equipo de dirección, de sistemas y procesos en una organización que van a posibilitar resolver las tensiones entre explotación y exploración (Dolz *et al.*, 2014).

Las distintas combinaciones que se pueden realizar para equilibrar la exploración y explotación dan lugar a diferentes tipos de ambidestreza, que se diferencian básicamente por el momento temporal en el que se produce (i.e., de forma simultánea o secuencial) y por las unidades estructurales donde se realiza (i.e., en unidades independientes de la empresa especializadas en explotación o exploración, o bien todas las unidades de la



empresa dedicadas a la ambidestreza de forma interdependiente). La elección de uno u otro tipo va a depender de la manera en la que la organización persigue la ambidestreza (Duncan, 1976; Gibson & Birkinshaw, 2004; Simsek *et al.*, 2009; López-Zapata *et al.*, 2012; O'Reilly & Tushman, 2013), tal y como se ha comentado a lo largo de este capítulo.

Dentro de la ambidestreza, se pueden identificar dos dimensiones diferentes denominadas “equilibrio” y “nivel” (Cao *et al.*, 2009). La primera, refleja los esfuerzos realizados por la empresa para conseguir el equilibrio entre la exploración y explotación, y la segunda cuantifica la cantidad de exploración y explotación que se realiza en la empresa. Estas dimensiones influyen de forma diferente sobre la estrategia y las actividades que establece la organización. Lo ideal es que las organizaciones muestren un equilibrio entre las dos dimensiones, aunque, en una consideración dinámica, las empresas no tienen un nivel y equilibrio de ambidestreza estables ya que se van adaptando a las necesidades del entorno, lo cual puede provocar tensiones y pérdidas. Además, los cambios en las condiciones del entorno pueden requerir de un nivel de ambidestreza distinto que puede llevar a que el nivel global de ambidestreza se mantenga, aunque la empresa modifique el equilibrio entre explotación y exploración (Dolz *et al.*, 2014).

Finalmente, la ambidestreza puede estar influida por una serie de factores organizativos como son la estructura organizativa, los mecanismos de coordinación, la cultura corporativa y las características del equipo directivo (Adler & Heckscher, 2013; Atuahene-Gima, 2003; Bums & Stalker, 1961; Jansen *et al.*, 2006; Lubatkin *et al.*, 2006; Raish & Birkinshaw, 2008; Tushman & O'Reilly, 1996; Wang & Rafiq, 2012). Dentro de estos factores se puede identificar una serie de variables que son las que afectan a la ambidestreza. En la siguiente tabla (ver tabla 3.5) mostramos, de manera sintética, la relación de factores y variables que se han estudiado a lo largo del apartado precedente de este mismo capítulo.

Tabla 3.5 Factores y variables que afectan a la ambidestreza

<b>Factores organizativos</b>	<b>Variables que afectan a la ambidestreza</b>	<b>Autores</b>
Estructura organizativa	Estructuras duales	Bums & Stalker, 1961; Duncan, 1976; Raish & Birkinshaw, 2008; Adler & Heckscher, 2013; Tushman & O'Reilly, 1996
	Estructura jerárquica formal	Tushman & O'Reilly, 1996; Jansen <i>et al.</i> , 2006; Benner & Tushman, 2003
	Relaciones sociales informales	Atuahene-Gima, 2003; Jansen <i>et al.</i> , 2006
	Dotación de recursos	Raisch <i>et al.</i> , 2009
Cultura corporativa	Visión compartida	Wang & Rafiq, 2012; Senge, 2006; Albrecht, 1992; Sinkula <i>et al.</i> , 1997
	Interacción entre disciplina, empeño, apoyo y confianza	Wang & Rafiq, 2012; Gibson & Birkinshaw, 2004; Ghoshal & Bartlett, 1994; Adler & Heckscher, 2013
	Orientación al mercado	Moreno-Luzón & Valls-Pasola, 2011; Atahuene-Gima, 2005
Equipos directivos	Composición del equipo directivo	Beckman, 2006
	Conocimiento del equipo directivo	Nonaka, 1994; Harry & Schroeder, 2000
	Relación del equipo directivo con la organización	Lubatkin <i>et al.</i> , 2006
	Tolerancia equipo directivo	O'Reilly & Thusman, 2008
	Tamaño de la empresa	Lubatkin <i>et al.</i> , 2006

Fuente: Elaboración propia

A lo largo del presente capítulo se ha analizado el concepto de ambidestreza en las organizaciones. Dado que el objetivo general de la presente tesis doctoral consiste en analizar cómo los principios “soft” de gestión de la calidad pueden generar ambidestreza en las organizaciones, resulta necesario vincular desde una perspectiva teórica los dos grandes constructos del estudio: principios “soft” de gestión de la calidad y ambidestreza. Este es el cometido fundamental del capítulo que se desarrolla en las páginas siguientes.

**CAPÍTULO 4**  
**LOS PRINCIPIOS SOFT DE LA GESTIÓN DE LA**  
**CALIDAD Y LA AMBIDESTREZA ORGANIZATIVA**

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Una vez vistas en los capítulos precedentes las bases teóricas sobre las que establecemos el tema de investigación, es momento de cruzar ambas bases para estar en disposición de realizar una propuesta de un modelo inicial, de carácter teórico, que nos sirva como aproximación para establecer cómo la gestión de la calidad, a través de la aplicación de sus principios “soft”, puede generar ambidestreza en la organización.

Dicho modelo teórico nos servirá, posteriormente, a la hora de guiar nuestra investigación tanto en la etapa de recogida de datos como en la de análisis de los mismos. Dada la variedad de fuentes de evidencia que vamos a utilizar en esta tesis doctoral, la ausencia de este marco teórico que nos relacione los grandes temas sobre los que gira la investigación podría resultar contraproducente.

Así, el presente capítulo se estructura en dos grandes apartados. En el primero vamos a relacionar, partiendo de la revisión de la literatura especializada, los principios “soft” de la gestión de la calidad con la ambidestreza. Estas relaciones y los mecanismos a través de los cuáles las mismas se producen, configuran nuestro modelo teórico preliminar, el cual es presentado y descrito en el segundo apartado del presente capítulo.

## **4.1 Principios “soft” de gestión de la calidad y ambidestreza organizativa**

Como hemos visto en el capítulo 2, la gestión de la calidad es una filosofía de gestión fundamentada en unos principios, dimensiones y prácticas, muy utilizada para la mejora de la calidad de los productos, servicios, procesos y, en general, optimizar el rendimiento de la organización. Está basada en la mejora continua y en la satisfacción de las expectativas de los grupos de interés a través de la entrega de productos y servicios que cumplan con las expectativas del cliente y con las especificaciones del diseño del producto y servicio (Camisón *et al.*, 2006; Cuatrecasas, 2010; Dale *et al.*, 2007; Moreno-Luzón *et al.*, 2001).

También hemos visto en el capítulo anterior (i.e, capítulo 3), que la ambidestreza supone equilibrar las actividades de la explotación y la exploración de una organización. Es decir, realizar actividades que tienen que ver con la gestión habitual de la empresa, solucionando los problemas que van surgiendo en el día a día, basándose en la mejora continua, pero sin plantear cambios drásticos en las tareas que se estandarizan para un mejor control de las mismas (explotación). Y, al mismo tiempo, realizar actividades de exploración, que tienen que ver con las actividades que tienen como objetivo el desarrollo de nuevos servicios, productos y procesos, estableciendo mejoras radicales en la forma de realizar el trabajo (Asif & Vries, 2015; Asif, 2017; Baskarada *et al.*, 2016; Brix, 2019; Caniëls *et al.*, 2017; Dolz *et al.*, 2014; Duncan, 1976; March, 1991; Moreno-Luzón *et al.*, 2014; O’Reilly & Tushman, 2013; López-Zapata *et al.*, 2012; Zhang *et al.*, 2012).

Estos enfoques, gestión de calidad y ambidestreza, son diferentes, pero su objetivo es esencialmente el mismo: mejorar el rendimiento final de la organización (Asif, 2017). La ambidestreza es una buena práctica de gestión que plantea pensar no solamente en la gestión diaria, sino también reflexionar sobre el futuro. La gestión de calidad, por su parte, se basa en unos principios tales que cuando se implantan en una organización, ésta se orienta hacia la mejora general y la satisfacción del cliente, tanto actual como potencial. Pensamos que la implantación de la gestión de calidad puede llevar a la empresa, de forma casi necesaria, a pensar también en las necesidades de los clientes futuros y, en consecuencia, a tener que adaptarse a los cambios. Esto nos lleva a plantear que no solo existe una relación entre ambos enfoques (gestión de la calidad y ambidestreza), sino que la gestión de la calidad puede facilitar la aplicación de la ambidestreza en la organización. Además, planteamos que del conjunto de principios que forman parte de la gestión de la calidad, son los principios “soft”, esto es, aquellos que tienen que ver con los aspectos más humanos, los que realmente facilitan el desarrollo de la ambidestreza. Al estudio de esta relación dedicamos los siguientes párrafos.

Frente a la ambidestreza, la gestión de la calidad se postula como una gestión que está asociada a lo que anteriormente hemos definido como explotación, y podría parecer que las prácticas que se establecen en ella no promueven la exploración puesto que el orden y control que intenta crear la gestión de la calidad puede chocar con las necesidades,

posiblemente más anárquicas y desorganizadas, que puede tener la exploración para conseguir sus objetivos. Pero este planteamiento es discutible y en la literatura especializada existe un debate entre autores que piensan que la gestión de la calidad es básicamente un elemento de explotación (Abernathy, 1978; Benner & Tushman, 2003; Christensen, 1998; Samaha, 1996) y autores que piensan que también puede provocar y facilitar la exploración (Asif & Vries, 2015; Moreno-Luzón & Valls-Pasola, 2011; Moreno-Luzón *et al.*, 2013; Prajogo & Sohal, 2004; Zhang *et al.*, 2012).

Como se plantea anteriormente, hay autores que sostienen que no existe una relación positiva entre la gestión de la calidad y la ambidestreza. Por ejemplo, Abernathy (1978) sugiere que las actividades centradas en la mejora de la productividad y reducción de costes, propias de las prácticas de gestión de la calidad, no se pueden realizar de forma simultánea con las actividades centradas en la innovación y flexibilidad propias de la exploración. Según este autor, son procesos organizacionales contradictorios y que sólo se pueden dar en unidades completamente separadas. También otros autores como Christensen (1998) o Samaha (1996), consideran que la mejora continua está dirigida a simplificar los procesos y llevarlos a cabo de la mejor y más rápida manera posible y esto puede ser perjudicial para la exploración, puesto que las empresas se especializan en trabajar continuamente para mejorar sus procesos que, según estos autores, deben ser procesos fundamentalmente defectuosos ya que hay que estar continuamente mejorándolos.

En esta misma línea de argumentación, Benner y Tushman (2003) sugieren que la aplicación de principios de la gestión de la calidad, y concretamente, el principio de gestión por procesos, sirve para que las organizaciones se coordinen mejor, y esta mejora lleva a establecer cambios en los procesos, básicamente de fabricación y distribución, que mejoran continuamente los productos para satisfacer a los clientes actuales. Este sistema es eficaz y, frente a esto, intentar conocer las necesidades de los clientes venideros es una cosa complicada e incierta, puesto que no sabemos qué puede pasar en el futuro. Por tanto, explorar tiene poco atractivo desde este punto de vista, en comparación con los éxitos a corto plazo, medibles y controlables, que tiene el hecho de centrarse en el cliente actual. Así pues, un incremento en las prácticas de calidad disminuye la exploración.

## Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Frente a estos argumentos, otros autores como Zhang *et al.* (2012) sugieren que los conceptos de explotación y exploración están relacionados con los diferentes tipos de prácticas de la gestión de la calidad. Según estos autores, las organizaciones necesitan tanto controlar los procesos que se realizan en la actividad habitual de la empresa como mejorar continuamente su eficiencia, es decir, garantizar la coherencia y la eficiencia de los resultados. Por tanto, todas las prácticas que tengan que ver con estos objetivos se pueden considerar como prácticas de explotación. Por otro lado, las organizaciones también necesitan realizar actividades para descubrir nuevos conocimientos y explorar lo desconocido. Por ello, todas las prácticas que tienen como objetivo identificar y buscar soluciones novedosas, en particular, crear nuevos procesos y productos, se pueden considerar prácticas de exploración y mantienen a las organizaciones abiertas y flexibles a las nuevas ideas (*Ibid.*).

De manera similar, Asif, 2017 sostiene que la ambidestreza permite a las organizaciones utilizar de manera efectiva sus recursos y explorar otros nuevos. Pero esto genera una tensión importante en la empresa puesto que ambos enfoques compiten por los recursos escasos y, aunque los enfoques son opuestos, los dos son necesarios para la organización. Esta dualidad entre enfoques opuestos pero complementarios, se puede observar en diferentes perspectivas y aproximaciones a la ambidestreza que plantean autores relacionados con las prácticas de la gestión de la calidad. Podemos poner como ejemplo, las estructuras mecanicistas y orgánicas (Burns & Stalker, 1961; Moore & Brown; 2006), las fuerzas centrífugas y centrípetas (Droge *et al.*, 2004) y, finalmente, la alineación y flexibilidad (Moreno-Luzón & Valls-Pasola, 2011). A pesar de las distintas denominaciones y planteamientos, parece ser que existen dos fuerzas en la organización que luchan por los recursos, que tienen enfoques opuestos, pero complementarios entre sí, de tal forma que la existencia de una lleva aparejada la existencia necesaria de la otra.

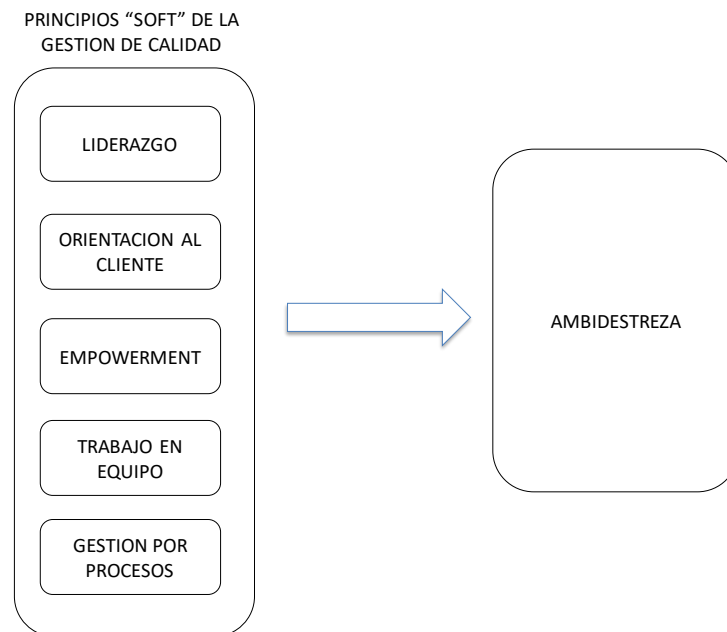
Por tanto, tomando en consideración los planteamientos anteriores, podemos establecer que la aplicación de sistemas de gestión de la calidad en una organización establece una cultura y un ambiente adecuado para que se pueda producir la exploración puesto que la gestión de la calidad incorpora principios que son congruentes con la misma. Así, por ejemplo, el principio de la orientación al cliente es una dimensión de la gestión de la



calidad que lleva a buscar constantemente nuevas necesidades y expectativas de los clientes. El principio de la mejora continua fomenta el cambio y el pensamiento creativo sobre la organización y la relación que se tiene del trabajo. Y, finalmente, los principios relacionados con la gestión de las personas son importantes para el éxito tanto de la exploración como de la explotación (Prajogo & Sohal, 2004). Por lo cual, pensamos que los principios de gestión de la calidad pueden dar lugar tanto a la explotación como a la exploración y también pueden facilitar la ambidestreza (Asif & Vries, 2015; Asif, 2017; Moreno-Luzón & Valls-Pasola, 2011; Moreno-Luzón *et al.*, 2013).

Como se ha puesto de manifiesto en los párrafos precedentes, la literatura especializada nos ha evidenciado la existencia de una relación entre la gestión de la calidad y la ambidestreza, e incluso se puede establecer que la gestión de la calidad puede facilitar la aplicación de la ambidestreza en la empresa. Pero en nuestra investigación, además planteamos que son los principios “soft” de la gestión de la calidad, esto es, aquellos que tienen que ver con los aspectos humanos de la gestión, los que realmente facilitan ese desarrollo de la ambidestreza, tal y como representamos en la figura 4.1.

Figura 4.1 Relación de los principios “soft” de la Gestión de Calidad y la ambidestreza organizativa



Fuente: Elaboración propia

## Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Para la ejecución de los principios de gestión de la calidad se necesita el apoyo de una serie de mecanismos, variables, prácticas, herramientas o técnicas de calidad. Una herramienta es un componente usado para un propósito específico que facilita tomar decisiones a partir del análisis de datos, mientras una técnica comprende un conjunto de actividades que se realizan en un orden determinado. Ejemplos de herramientas y técnicas pueden ser los gráficos de control, los diagramas de relaciones, de afinidad, los mapas de procesos, diseño de procedimientos, encuestas, QFD, indicadores, etc. Estos instrumentos ayudan al desarrollo de una cultura de mejora de satisfacción de los grupos de interés, tanto internos como externos, con una aplicación relativamente sencilla (Asif & Vries, 2015).

Por tanto, es a través de estos mecanismos como realmente se aplican los principios de gestión de la calidad en la organización. Los principios tienen una descripción filosófica basada en las teorías de diferentes autores, que informan muy bien de lo que se quiere lograr pero que no resulta sencillo saber cómo hacerlo y por dónde comenzar. No obstante, los modelos de excelencia empresarial (e.g., EFQM o Iberoamericano) y los estándares de gestión de calidad tipo ISO 9001 plantean buenas prácticas y acciones concretas para llevar a cabo dicha implantación, si bien cada organización debe seleccionar y planificar los mecanismos y herramientas que quiere implantar para conseguir establecer dichos principios en la empresa. En cualquier caso, esta implantación requiere tiempo, comunicación eficaz de los objetivos a conseguir, una planificación de las acciones y, finalmente y fundamental, conseguir la aceptación de los empleados que van a ser los que apliquen los principios a través de los mecanismos y herramientas identificados.

Partiendo de la lógica descrita en el párrafo precedente, dentro de los principios “soft” que hemos seleccionado como objeto de análisis en la presente tesis doctoral y que fueron analizados en el capítulo 2 de la misma, hemos identificado una serie de mecanismos o variables que, en función de lo que nos plantea la literatura especializada, pensamos son los que facilitan de una forma más clara la ambidestreza en las organizaciones. Tanto los principios “soft” como sus mecanismos intrínsecos forman parte del modelo teórico

preliminar que ilustramos gráficamente en la figura 4.4, más adelante en este mismo capítulo.

En línea con lo expuesto en los párrafos anteriores, en los siguientes subapartados vamos a revisar estos principios “soft” y su relación con la ambidestreza, identificando, además, los mecanismos que, según la literatura, facilitan de alguna forma la ambidestreza.

### **4.1.1 Liderazgo y ambidestreza organizativa**

Como vimos en el capítulo dos, el liderazgo y el compromiso de la dirección es un principio “soft” indispensable de la gestión de la calidad. Es el motor que hace funcionar todo el sistema y, según se aplique, tendrá consecuencias positivas o negativas en el resto de los principios y prácticas de la gestión de la calidad (Albacete, 2010; Moreno-Luzón *et al.*, 2001). Por tanto, el liderazgo es un principio necesario para la gestión de la calidad y, según la literatura, también puede ser un principio que genere ambidestreza (Chang, 2016; Lubatkin *et al.*, 2006; López-Zapata *et al.*, 2012).

Nosotros consideramos que este principio de calidad es el más importante de los principios “soft” que puede generar ambidestreza y planteamos, coincidiendo con López-Zapata *et al.* (2012), que existen mecanismos dentro del liderazgo que pueden influir en la orientación de la organización a la ambidestreza. Así pues, los mecanismos que, vinculados al liderazgo de la alta dirección, pueden fomentar la ambidestreza en la organización son el compromiso de la dirección, los estilos de liderazgo y la composición de los equipos directivos.

#### **a) Compromiso de la dirección**

El compromiso de las personas que dirigen la organización es necesario para que se puedan alcanzar los objetivos y conseguir los resultados que se plantea la entidad (Caldwell *et al.*, 2015). Para ello, la dirección, como ya hemos visto, debe ser capaz no solamente de conseguir mantener las actividades que satisfacen a los clientes actuales sino también de plantear acciones innovadoras que puedan mantener la empresa a largo plazo en un entorno muy competitivo, satisfaciendo también las necesidades de los futuros clientes. Por tanto, el compromiso de la dirección puede permitir a las

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

organizaciones implementar las estrategias que necesita la empresa en cada momento, para conseguir el éxito (*Ibid.*).

Según McGuire *et al.* (2006), el compromiso es un valor personal de los directivos. Los valores personales se consideran importantes para el funcionamiento de las personas, las organizaciones y las sociedades ya que afectan al comportamiento de las mismas e influyen en las decisiones que toman. En este sentido, Caldwell *et al.* (2015) consideran el compromiso como una virtud que incluye la pasión por la excelencia y la voluntad de realizar un esfuerzo adicional para asegurar que la organización alcance su potencial, sin dejar de lado la atención a los detalles que son de gran importancia para la ejecución de las actividades de la empresa.

Este compromiso de la dirección es necesario no solamente para lograr conseguir los objetivos planificados, sino también para crear una fuerte cultura organizativa que sirva de ejemplo a los empleados, para que ellos mismos también tengan un alto compromiso con la empresa (Caldwell *et al.*, 2015; Senge, 2006). Por el contrario, si no hay compromiso de la dirección es probable que los empleados tampoco se involucren y, como consecuencia, no se consigan los resultados deseados (Baskarada *et al.*, 2016).

Por tanto, el compromiso de la dirección se puede ver en cómo el directivo se involucra en las actividades de la empresa, presta atención a las necesidades de los clientes y de los empleados, persigue la mejora continua y evoluciona con los cambios que se producen continuamente en el entorno, introduciendo las innovaciones necesarias para mejorar la empresa. Además, está dispuesto a traducir sus palabras en acciones y asumir la responsabilidad personal del éxito de la organización (Cameron, 2011; Christensen, 1998), teniendo un compromiso apasionado con el éxito de la organización (Caldwell *et al.*, 2015).

Consecuentemente, pensamos que el compromiso de la dirección es un mecanismo esencial para generar ambidestreza, puesto que la dirección debe conseguir mantener las actividades que satisfacen a los clientes actuales y, además, plantear acciones innovadoras que puedan mantener la empresa a largo plazo. Para ello debe crearse en la organización

una cultura para conseguir el éxito actual y futuro, que solo puede funcionar si existe un compromiso de la dirección que ayude a crear las condiciones necesarias para que se alcance la ambidestreza en la empresa.

A modo de ejemplo, en los centros educativos cooperativos, objeto de estudio en esta investigación, el compromiso es fundamental puesto que es la dirección la que establece las líneas de trabajo y las políticas para alcanzar los objetivos, y según la actitud que adopte la dirección, el enfoque de la empresa puede ser más o menos ambidiestro. Además, en el caso particular de los centros educativos que adoptan la forma jurídica de cooperativas sucede que la persona que tiene el papel de director o directora general es un miembro de la cooperativa, elegido por la asamblea general de socios a través de un Consejo rector. Por ello, es una persona muy cercana a las necesidades de la cooperativa, aunque también puede estar influido/a por las distintas corrientes de pensamiento que puedan circular en esos momentos entre los socios. Así, la dirección puede estar más pendiente de los objetivos de las personas que le han votado que del futuro de la cooperativa, pero además debe consolidar el proyecto puesto que el dinero de los socios es el que está en juego. Por tanto, el compromiso de la dirección, que se traduce en una actitud hacia la organización, puede contribuir a que el centro educativo sea o no ambidiestro.

#### **b) Estilo de liderazgo**

El estilo directivo actual ha evolucionado debido a los cambios de los valores de la sociedad que genera una mayor concienciación de los empleados, una mayor necesidad de participación y el refuerzo en la empresa de los principios éticos (Marques, 2015). Todo esto lleva a que existan nuevas formas de liderazgo, alejadas de los estilos más tradicionales, que no son tan útiles o aplicables en la sociedad actual.

Partiendo de las consideraciones expuestas en el párrafo precedente, para analizar el estilo de liderazgo y su relación con la ambidestreza nos hemos basado en la tipología que habla de los estilos denominados **transaccional** y el **transformacional** (Bass, 1985; Burns, 1978), ya que esta tipología es una de las más utilizadas en los estudios que abordan los temas relacionados con el estilo de liderazgo en la actualidad. El liderazgo transaccional

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

o institucional está basado en la mejora de la organización sin realizar cambios drásticos, es más adecuado para entornos estables y predecibles, con rendimientos satisfactorios y en organizaciones maduras. Por su parte, el liderazgo transformacional, más valorado en este momento, es el que se adapta a las condiciones y necesidades del momento. Se asocia a entornos turbulentos e inciertos, con un pobre desempeño de la organización y con períodos de creación y renovación en la empresa. Así pues, el liderazgo transaccional puede ser más apropiado en el contexto de la explotación, mientras que el liderazgo transformacional, es aquel que se adapta a las condiciones y necesidades del momento, puede ser más apropiado en el contexto de la innovación exploratoria (Asif, 2019; Chang, 2016; Jansen *et al.*, 2009).

Por tanto, el directivo actual debe ser un líder que facilite la búsqueda de los objetivos tanto de eficiencia como de flexibilidad, aunque pueda parecer contradictorio. Por lo que es importante que los líderes desarrollen la capacidad de reconocer y aceptar la existencia simultánea de fuerzas opuestas, tolerar las contradicciones que implica seguir objetivos múltiples y resolver las tensiones que éstos generan (O'Reilly & Tushman, 2008).

Como estamos viendo, no parece que todos los estilos de liderazgo pueden generar ambidestreza. El estilo adecuado sería aquel que combinara la normalización, formalización y el control con la adaptación a las condiciones y necesidades del momento, es decir, un estilo ambidiestro con un enfoque concurrente entre la exploración y la explotación, así como con la capacidad para cambiar, sin problemas, entre ambos enfoques, alentando a las personas a ser creativas, aceptar el cambio, tomar riesgos y participar en el desarrollo de la estrategia (Baskarada *et al.*, 2016). Por tanto, de lo expuesto por la literatura se puede derivar que para que se dé la ambidestreza, los líderes han de presentar rasgos característicos de ambos estilos de liderazgo (i.e., transformacional y transaccional).

En el caso particular de los centros educativos cooperativos, pensamos que el estilo de liderazgo que tienen los directivos es el básico para la generación de ambidestreza. Para su supervivencia, este tipo de organizaciones necesita de la innovación y la toma de riesgos para hacer frente al cambiante entorno al que se enfrenta; pero también necesita

de las constantes pequeñas mejoras incrementales que le permiten ser eficiente en sus procesos de trabajo diarios. Por ello, estos dos planteamientos solo pueden realizarse si son impulsados por el directivo con unas capacidades de liderazgo que lo faciliten, presentando dichas capacidades rasgos propios inherentes al liderazgo transaccional y al transformacional.

**c) Composición del equipo directivo**

La composición del equipo directivo es una variable que puede facilitar la ambidestreza y que está relacionada con el principio del liderazgo. Así, en esta investigación consideramos la composición del equipo directivo como las características que tienen las personas que forman parte del equipo directivo de una organización, respecto al estilo y liderazgo. De esta manera, según sean los estilos de liderazgo de las personas que componen el equipo directivo, se podrá obtener un equipo diferente y, por tanto, la organización tendrá una orientación diferente (Li, 2013).

Una composición de personas equilibrada respecto a los estilos transformacionales y transaccionales harían posible una organización ambidiestra, ya que se combinarían de una forma natural la explotación y la exploración, mientras una composición de directivos con estilos más uniformes podría provocar una orientación solo hacia la explotación o solo hacia la exploración, que podría resultar problemática ya que si la empresa se orienta sólo hacia la explotación obtendría resultados muy eficientes en la satisfacción de las necesidades actuales, pero no sería capaz de hacer frente a las futuras necesidades del mercado. Y lo mismo si se orienta solo hacia la exploración que en principio podría parecer muy positivo, ya que les puede conducir a ser muy innovadores y muy centrados en las futuras necesidades de todos los grupos de interés pero también les va a conducir a tener muy poca eficiencia para resolver las necesidades actuales y, de alguna manera, desperdiciar los recursos. Consecuentemente, lograr el equilibrio entre dichos enfoques es una continua necesidad de las organizaciones para su propia supervivencia y no solamente se puede estar centrado en uno de ellos (Mihalache *et al.*, 2014).

Además, la composición del equipo directivo puede reforzar un liderazgo fuerte de la dirección general o bien puede sustituir un posible liderazgo débil de la dirección,

combinando los aspectos de explotación y el control de los aspectos innovadores en las competencias de las distintas personas del equipo (*Ibid.*). A modo de ejemplo, en los centros educativos cooperativos la estructura directiva tiene una composición democrática, organizada en dos órganos: el equipo directivo y el consejo rector. El consejo rector está formado por representantes de la asamblea de socios y, entre otras cosas, elige al director general que a su vez elige a su equipo directivo. Los cargos son temporales, pero suelen perdurar en el tiempo si los objetivos se van cumpliendo de forma adecuada y se tiene el apoyo de la asamblea de socios. Basándonos en nuestra experiencia y conocimiento de este sector podemos establecer que la composición de los órganos de gobierno de la cooperativa puede generar ambidestreza o la puede bloquear, ya que las acciones realizadas por los equipos directivos van en la dirección de hacer bien las cosas y pensar en el futuro, pero el consejo rector puede estar más centrado en la resolución de problemas cercanos, pudiendo bloquear acciones estratégicas de futuro.

Por tanto, en organizaciones con las tareas tan establecidas y repetitivas como es el sector de la educación, pero a la vez con una dinámica tan competitiva, es necesario realizar continuas modificaciones o adaptaciones, y son los equipos directivos quienes las tienen que dirigir ya que no solamente se trata de innovar y pensar en el futuro sino también de mantener la actividad actual en unos niveles de eficiencia y eficacia cada vez mayores. Y la existencia de un equilibrio en la composición del equipo directivo (explotadores y exploradores) puede facilitar la ambidestreza organizativa (Ben Rejeb *et al.*, 2019).

#### **4.1.2 Orientación al cliente y ambidestreza organizativa**

Como hemos visto en el capítulo dos, la orientación de la empresa hacia el cliente es uno de los principios más importantes de la gestión de la calidad y su aplicación en una empresa supone, por sí misma, una mejora de la organización (Samson & Terziovski, 1999). La gestión de la satisfacción del cliente incluye las actividades de identificar y cumplir con las necesidades del cliente, los esfuerzos para superarlas, el análisis de la información de los clientes y, finalmente, las acciones implementadas para mejorar el servicio al cliente. Consecuentemente, el objetivo de esta gestión es básicamente



aumentar la lealtad del cliente, la fidelización, reducir su abandono y aumentar la rentabilidad (Asif & Vries, 2015).

La orientación al cliente es una importante variable antecedente de la ambidestreza. Por un lado, requiere de la existencia de exploración en la medida en que la orientación al cliente precisa de la recogida de nueva información del entorno competitivo, en general, y de los clientes, en particular, en relación a sus necesidades y expectativas potenciales. Pero, además, implica un aprendizaje de explotación cuando la información que ha sido adquirida se disemina dentro de la compañía para la toma de decisiones (López-Zapata *et al.*, 2012).

Por tanto, pasar de la idea de satisfacer solo a los clientes actuales a satisfacer clientes potenciales amplía aún más la perspectiva, ya que obliga a la empresa a mirar a los mercados desde un punto de vista dinámico y a estudiar las tendencias del mercado, introduciendo otras variables en el análisis como el comportamiento de competidores y la innovación tecnológica (Moreno-Luzón & Valls-Pasola, 2011). Por ello, la orientación al cliente puede evitar que una empresa sea operacionalmente eficiente pero estratégicamente ineficiente al generar simultáneamente la explotación y exploración que necesita para competir de forma adecuada (Atahuene-Gima, 2005).

En este sentido, nosotros coincidimos con la literatura especializada y consideramos que este principio “soft” de calidad puede facilitar la ambidestreza en la organización. De manera particular, la literatura especializada nos establece que existen mecanismos dentro del principio de orientación al cliente que pueden influir sobre la ambidestreza en la organización. Estos mecanismos son los siguientes: a) la identificación de necesidades básicas y potenciales de los clientes, siguiendo un modelo Kano o similar; y b) la implantación de un sistema de encuestas.

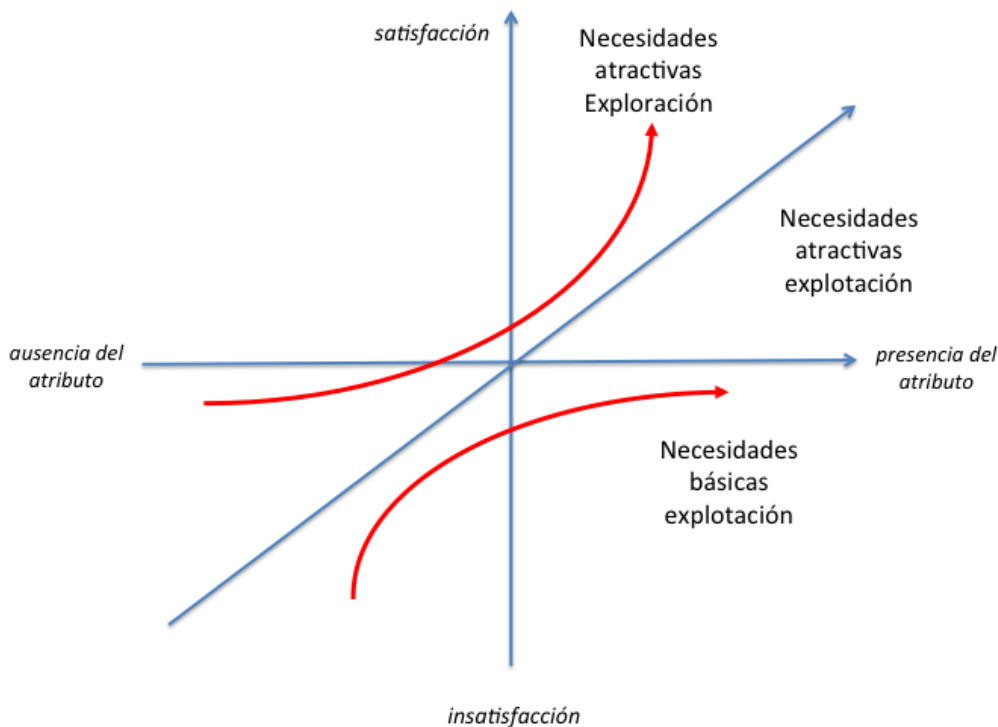
**a) Identificación de necesidades básicas y potenciales (modelo Kano)**

La orientación al cliente implica que los productos y servicios que oferta la organización satisfagan las necesidades y expectativas del cliente. Ello supone identificar dichas necesidades, diseñar productos y servicios de acuerdo con ellas, medir la satisfacción que genera y, finalmente, garantizar que todo el sistema de orientación al cliente diseñado se cumple (Linderman *et al.*, 2004). Un aspecto muy importante para poder implantar este principio es la comprensión profunda de las características y de las necesidades de los clientes, no solo de las declaradas y explícitas, sino también de las no declaradas que tienen los clientes, que posibilite establecer en la organización el conjunto de atributos que no solo le satisfagan sino también le deleiten inesperadamente (Kano *et al.*, 1984).

La relación entre la satisfacción del cliente y la ambidestreza se puede presentar gráficamente a través del modelo de necesidades que proponen Kano *et al.* (1984) - conocido como el modelo Kano-. Este modelo, derivado de la teoría de motivación de Herzberg, es claro, simple y muy utilizado en la gestión de la calidad para la interpretación de los requisitos del cliente, ya que permite evaluarlos en función de la importancia que tienen para el cliente (Madzík, 2018).

Según este modelo, las necesidades de los clientes se pueden identificar a lo largo de dos dimensiones (Kano *et al.*, 1984): la dimensión de la satisfacción-insatisfacción, que supone identificar el nivel de satisfacción del cliente con un producto o servicio a través del tiempo; y la dimensión de presencia-ausencia de las cualidades o atributos del producto o servicio. En este modelo, que se representa en la siguiente figura (ver figura 4.2), se puede distinguir también las necesidades básicas, las necesidades emocionales y la calidad deseada.

Figura 4.2 Modelo Kano



Fuente: Adaptado de Madzic & Pelantova (2018:1959)

- Las **necesidades básicas** son las necesidades imprescindibles que el cliente espera conseguir de la organización. Se refieren a los requisitos y especificaciones que tiene el producto o servicio y, por tanto, estos atributos deben encontrarse en ellos. Si dichas necesidades están presentes, al cliente no le provoca ni satisfacción ni insatisfacción; simplemente considera que deben estar. Sin embargo, si no se encuentran, incumpliendo con los requisitos y especificaciones en el producto o servicio, sí que le provoca insatisfacción. A modo de ejemplo, el cajero de un banco cuya función es operar con la tarjeta, sacar dinero y hacer funciones sencillas, puede tener unos requisitos establecidos, atributos o unas necesidades básicas que tiene que realizar y se pueden concretar en una máquina y un programa sencillo que haga funcionar a la máquina de manera sencilla y amigable. Que tenga estos requisitos no provoca un aumento de la satisfacción en el usuario del servicio; pero que un cajero sea difícil de manejar y no sea amigable sí que genera insatisfacción (Tan & Pawitra, 2001). Teniendo en cuenta lo anterior, asegurar las necesidades básicas de un producto o servicio pensamos que se puede

relacionar con la explotación, ya que implica invertir recursos en el diseño del producto o servicio de manera que, a través de la mejora continua y de la comprensión de las necesidades, se obtenga un producto o servicio lo más eficiente posible para el cliente actual.

- Por su parte, las **necesidades emocionales** son aquellas necesidades potenciales que no son expresadas ni esperadas por el cliente. Por ello, su ausencia no produce insatisfacción puesto que no eran esperadas; pero la presencia de este atributo en el producto o servicio puede deleitar inesperadamente al cliente y aumentar su grado de satisfacción (Kano *et al.*, 1984). Por tanto, identificar las necesidades potenciales o emocionales de un producto o servicio que puedan emocionar y deleitar a los clientes requiere de exploración y estudio de comportamiento del mercado y del cliente. Así pues, abordar estas necesidades es, para nosotros, un ejemplo de exploración ya que implica favorecer que la organización sea receptiva a nuevos conocimientos que conduzcan a innovaciones que modifiquen el producto y servicio pensando en un cliente futuro que necesitará atributos nuevos respecto a lo que actualmente se ofrece.
- Por último, la **calidad deseada** se refiere a aquellas necesidades que el cliente requiere de forma explícita, y que tienen que ver con las cualidades o atributos del producto o servicio (Kano *et al.*, 1984). Esta calidad deseada puede subir o bajar en función de los atributos que reciba: cuantos más atributos se cumplan, más satisfecho estará el cliente; y, al contrario, si recibe pocos atributos el cliente estará insatisfecho. Según el modelo Kano, estas necesidades de rendimiento se representan como una función lineal de manera que cuanto más alto se encuentra este rendimiento, más alta es la satisfacción del cliente. Pensamos que este elemento tiene que ver con la ambidestreza puesto que es el resultado de la combinación de las necesidades básicas, que hemos relacionado con la explotación, y las necesidades emocionales, que hemos relacionado con la exploración. Para conseguir la calidad deseada es necesario llegar a un equilibrio entre los dos tipos de necesidades y los dos son importantes. Además, con el tiempo las necesidades emocionales se convierten en necesidades básicas y

pierden el deleite y la emoción que tenía antes en los clientes por lo que, continuamente, hay que innovar y explorar para identificar nuevas necesidades emocionales que deleiten y satisfagan a los nuevos clientes.

Así pues, la utilización de metodologías para la identificación de las necesidades básicas y potenciales de los clientes, como el modelo Kano, puede facilitar la ambidestreza ya que obliga a la organización a comprender dichas necesidades y actuar.

#### **b) Encuestas**

Como estamos viendo, la satisfacción de todas las partes interesadas es una de las motivaciones más importantes de la calidad; que las personas que utilizan los productos y servicios estén satisfechas es básico y requiere de toda una sistemática de gestión para poder conseguirlo. El problema es conocer qué es lo que quiere el cliente y que seamos capaces de orientar nuestro producto hacia sus necesidades. La forma más habitual de obtener esta información es a través de la utilización de encuestas a los diferentes grupos de usuarios que aplican nuestros productos o servicios. Las respuestas obtenidas pueden modificar los planteamientos de la organización para poder satisfacer dichas necesidades y, además, se pueden observar las tendencias que nos pueden llevar a establecer cambios importantes e innovadores en los productos y servicios. Esto es, se pueden utilizar las encuestas para detectar necesidades futuras de los clientes.

En los centros educativos cooperativos, las encuestas suelen pertenecer a sistemas de calidad más o menos implantados basados en algún modelo de gestión de la calidad y se pasan de forma periódica a los grupos de interés (i.e., alumnado, familias, personal interno, etc.). El análisis de las mismas se utiliza para la mejora de distintos aspectos en la prestación del servicio educativo. Aunque básicamente es una herramienta enfocada a la mejora continua y, por tanto, a la explotación, también se podría utilizar para realizar cambios radicales cuando se observa que de una forma sistemática los clientes plantean una baja satisfacción en algunos aspectos. De esta manera, partiendo de nuestra propia experiencia pensamos que la sistemática que crea las encuestas de satisfacción de los grupos de interés puede facilitar la ambidestreza en la organización.

### **4.1.3 Empowerment y ambidestreza organizativa**

Como vimos en el capítulo dos, el principio del empowerment consiste en dar poder, autoridad y responsabilidad a los empleados para que sean más activos y proactivos dentro de la organización. Esto se puede conseguir cuando la dirección delega atribuciones en los empleados para que estos puedan tomar decisiones que afectan a su trabajo. Al ceder facultades se otorga una mayor responsabilidad y autonomía y, además, se reduce la supervisión al mínimo. Se trata pues, de un cambio cultural, de una transformación del comportamiento de las personas que tienen más autonomía e iniciativa personal en sus actividades y que rompe con las reglas y los reglamentos tradicionales que no ayudaban a la plena realización de las personas (Chiavenato, 2009).

Así pues, el papel de la dirección es muy importante puesto que es la que cede la autoridad y la responsabilidad a los empleados. Además, para que funcione de forma adecuada se debe crear una estructura que refuerce la flexibilidad y la autonomía de las personas, estableciendo recompensas por la participación y eliminando las penalizaciones por la asunción de riesgos (Honold, 1997). Cuando los líderes estimulan, motivan y finalmente capacitan a los empleados, también están desarrollando una cultura organizacional enfocada al diseño y mejora de los procesos actuales y, además, generadora de nuevas ideas, sin miedo a innovar (Caniëls *et al.*, 2017).

En la literatura especializada, autores como O`Reilly & Tshuman (2008) sostienen que el principio de empowerment es crucial para la ambidestreza organizacional. En esta misma línea, Asif y Vries (2015) reconocen que el empowerment favorece la ambidestreza puesto que este principio tiene herramientas y técnicas que contribuyen a la explotación y a la exploración. Concretamente, favorece la explotación puesto que ayuda a los trabajadores a utilizar los recursos de manera efectiva, proporcionando flexibilidad en la ejecución de los procesos, eliminando lo que no añade valor a las actividades y controlando los procesos de manera más eficiente. También el empowerment contribuye a la exploración mediante la introducción de una mayor autoridad para la toma de decisiones, fomentando la automotivación y el comportamiento empresarial y facilitando

la experimentación y la asunción de riesgos, lo cual resulta fundamental para la creatividad y la innovación (Ugboro & Obeng, 2000).

En las empresas que tienen un alto nivel de empowerment, sus empleados creen en sus propias capacidades y se sienten capaces de actuar de manera autónoma, de tal forma que las organizaciones resultantes están compuestas por equipos autorregulados y estructuras de gestión planas que crean un determinado clima que puede inducir a la innovación (Arnold *et al.*, 2000). En particular, en la cultura del empowerment los empleados tienen autonomía para elegir sus métodos de trabajo, lo que mejora su motivación interna para lograr los objetivos planteados de forma más eficiente. Los empleados se sienten más seguros y confían en que sus líderes les apoyarán y recompensarán por sus iniciativas creativas, aunque en ocasiones no se consigan. Por tanto, aquellas personas que tienen mucha libertad en el trabajo diario tienen más posibilidades de utilizar su potencial creativo en actividades de exploración, con conductas orientadas al aprendizaje y al desarrollo profesional (Wong *et al.*, 2014).

En línea con lo que la literatura ha señalado, nosotros también consideramos que el empowerment es un principio “soft” de la gestión de la calidad importante que puede generar ambidestreza y que dicho efecto se produce, como a continuación describiremos, a través de un mecanismo particular que es el ambiente de trabajo que genera en la organización.

#### **a) Ambiente de trabajo**

Tal y como se ha señalado anteriormente, la delegación en la toma de decisiones es un mecanismo que crea un ambiente de trabajo determinado para que los empleados puedan arriesgarse en plantear cambios e innovaciones en los servicios, productos y procesos. Además, el ambiente de trabajo contribuye a un comportamiento ambidiestro y a que el empleado tenga unos niveles de motivación intrínseca superiores, que a su vez mejora la ambidestreza. Así, tener ideas y compartirlas con los compañeros de trabajo crea el ambiente necesario para que la ambidestreza prospere y que los empleados puedan arriesgar y plantear cambios e innovaciones en los productos y servicios (Parker, 2014).

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

En este ambiente, los errores se ven como parte del proceso de aprendizaje, estimulando la participación y el compromiso (Caniëls *et al.*, 2017).

En el caso particular de los centros educativos cooperativos, la propia actividad lleva a que exista una toma de decisiones prácticamente continua, por parte de los profesores y demás miembros del colectivo, en las decisiones que tienen que ver con la prestación del servicio educativo, aunque las decisiones globales que afectan a otros ámbitos de la organización son tomadas por el equipo directivo. Así, el ambiente concreto que se puede crear con la delegación de la capacidad de decisión en los empleados/as puede llevar a que se asuman riesgos y se apueste por innovaciones radicales, facilitándose de esta manera una ambidestreza individual que finalmente puede provocar la ambidestreza organizacional.

#### **4.1.4 Trabajo en equipo y ambidestreza organizativa**

El principio de trabajo en equipo es una herramienta fundamental para implantar un programa de calidad en la empresa (Escriba-Moreno & Canet-Giner, 2006). Este principio es una forma de reorganizar el trabajo basada en delegar responsabilidades y objetivos a grupos de empleados para que estos realicen un trabajo creativo y que puede tener diferentes resultados: resolver problemas, generar nuevas ideas, compartir información o coordinar proyectos complejos. Todo ello utilizando las contribuciones de personas trabajadoras de distintas áreas de la organización (Robbins, 1996). Este principio se utiliza por la dirección para cambiar la estructura de la entidad, reduciendo la importancia de los límites entre las unidades de negocio para conseguir una estructura más flexible (Escribá, 2002).

Las empresas pueden utilizar este principio como una alternativa estratégica para responder a los importantes cambios que se producen en el entorno, situaciones nuevas que requieren por parte de la organización de respuestas flexibles y efectivas con la necesidad de incorporar nuevas innovaciones y mejorar continuamente los procesos de trabajo (Jansen *et al.*, 2015; Wageman, 1997). Además, este principio puede contribuir a un aumento de la productividad, a mejorar los niveles de satisfacción entre los miembros



y, finalmente, a conseguir mayores niveles de adaptación a la organización (Escriba-Moreno & Canet-Giner, 2006).

Considerando lo anterior, podemos establecer que el trabajo en equipo es un principio que puede facilitar la ambidestreza puesto que, por un lado, posibilita la explotación a partir del estudio y análisis de temas propuestos al equipo (e.g., la resolución de un problema, una mejora en los productos, servicios y procesos, o la mejora de la coordinación y gestión de la actividad de un área), todo con el objetivo de obtener mejores productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes actuales. Y, por otro lado, el trabajo en equipo también puede posibilitar la exploración, puesto que puede servir para que un grupo de personas trabaje de forma coordinada en nuevos proyectos, que finalmente pueden llevar a la desarrollar nuevos productos para futuros clientes (Asif & Vries, 2015; Caniëls *et al.*, 2017; Cohen & Bailey, 1997).

Por tanto, atendiendo a los comentarios anteriores derivados del análisis de la literatura especializada podemos argumentar que la aplicación de este principio “soft” de gestión de la calidad puede generar ambidestreza. En este sentido y como ahora describiremos en los siguientes párrafos, la finalidad del equipo es el mecanismo básico que permite facilitar la ambidestreza a través del trabajo en equipo.

#### **a) Finalidad del equipo de trabajo**

Los equipos de trabajo están formados por personas que tienen habilidades técnicas y personales que son complementarias y pueden interactuar para el logro de los objetivos establecidos, donde la responsabilidad es tanto individual como colectiva y donde surge una sinergia positiva que facilita que se consigan mejores resultados derivados del esfuerzo conjunto del equipo (Escribá, 2002; Jansen *et al.*, 2015). No obstante, consideramos que el objetivo o finalidad para el que se juntan las personas es lo que puede provocar la ambidestreza, creando una situación en el equipo para pensar no solamente en el día a día sino también en la innovación.

Uno de los objetivos para los que se utiliza el trabajo en equipo dentro de la gestión de la calidad y que pensamos permite la ambidestreza son los círculos de calidad, también denominados equipos de calidad o de mejora (Ishikawa, 1985). Los círculos de calidad

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

consisten en un grupo formal de empleados que se reúnen regularmente para resolver problemas relacionados con el trabajo o para optimizar una tarea, proceso o servicio que les gustaría investigar y resolver, utilizando para ello una metodología formal. Estos equipos funcionan según los principios de voluntariedad, autodesarrollo, desarrollo mutuo y participación de todos (Linderman *et al.*, 2004).

Aunque en la vida real la situación es heterogénea y las empresas etiquetan a sus equipos de trabajo con nombres diferentes según consideran (Escriba-Moreno & Canet-Giner, 2006), existen equipos con todo tipo de objetivos y finalidades como son los equipos de proyecto, que tienen una duración temporal limitada y se utilizan para elaborar un nuevo producto o servicio, o un nuevo proyecto de innovación. Implican la aplicación de una considerable cantidad de conocimiento y el trabajo puede suponer una mejora incremental o una mejora radical. Son equipos formados por personas de diferentes unidades dentro de la empresa y, por ello, con distintas experiencias (Cohen & Bailey, 1997).

Otra finalidad del trabajo en equipo son los equipos de gestión, que coordinan y proporcionan orientación de las unidades que gestionan. Pueden ser equipos directivos o equipos para coordinar actividades en la empresa. Las empresas logran una ventaja competitiva al aplicar la experiencia colectiva, integrando esfuerzos dispares y compartiendo la responsabilidad del éxito de la empresa (*Íbid.*).

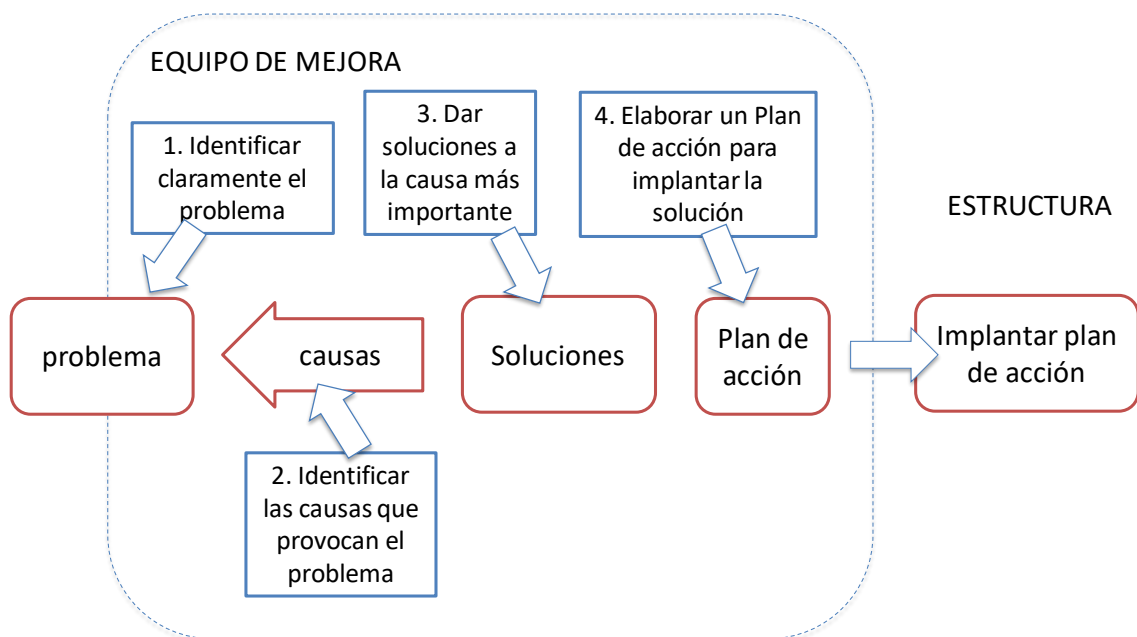
Y, finalmente, podemos mencionar a los denominados equipos de trabajo, que son el tipo de equipo en que la mayoría pensamos cuando se habla de estos temas. Son equipos estables en el tiempo y en las personas, cuya finalidad es la organización del trabajo diario e implica la toma de decisiones por parte de los trabajadores (*Íbid.*). Las personas que trabajan en equipo lo hacen diariamente y pueden establecer sus propios objetivos y determinar los problemas que consideran deben abordarse, lo cual incide mucho en la responsabilidad que los equipos tienen en su propio éxito (Conti & Kleiner, 1997).

Consideramos que son los círculos de calidad y los equipos de proyecto, es decir, aquellos equipos, independientemente de su denominación, cuya finalidad es la mejora continua o radical, los que pueden generar ambidestreza en la organización ya que las metodologías de trabajo que desarrollan, así como los objetivos, la información y la libertad para

trabajar, crean las condiciones necesarias para que se produzca la ambidestreza, que en principio puede ser personal y del equipo, pero que luego trasciende a toda la organización.

Si nos centramos en los círculos de calidad, podemos decir que los mismos aplican una metodología concreta para solucionar problemas. Pero existen otras muchas basadas en el trabajo en equipo que prácticamente comparten los mismos principios (Escriba-Moreno & Canet-Giner, 2006). La metodología más habitual en el trabajo en equipo consiste en la identificación de un problema y la búsqueda de una solución lo más imaginativa posible para el mismo siguiendo unos pasos, tal y como se ilustra en la figura siguiente (ver figura 4.3).

Figura 4.3 Metodología de un equipo de trabajo para la resolución de problemas



Fuente: Elaboración propia

Los temas principales de los círculos de calidad o equipos de mejora se centran en la reducción de costes, mejora de la productividad, reducción de defectos, la reducción del tiempo de ciclo y la mejora continua, por lo que contribuyen a la explotación (Asif &

Vries, 2015), aunque también puede haber equipos de trabajo que se creen para buscar soluciones creativas o novedosas a problemas nuevos o antiguos, en cuyo caso el trabajo en equipo estaría fomentando la exploración. De todas maneras, pensamos que es la cultura que crean los equipos la que puede llevar a la ambidestreza.

En el caso particular de los centros educativos cooperativos, los equipos de trabajo son bastante habituales y se utilizan, básicamente, con la finalidad de gestionar y coordinar diferentes ámbitos de la entidad de una forma más o menos estable. Así, las coordinaciones de unidad, las coordinaciones de curso, los comités de prácticas o los equipos de tutorías, son muestras de cómo estos centros se organizan a través de la aplicación de este principio. Todos estos equipos están muy centrados en la gestión del área encomendada y en responder a los problemas que surgen habitualmente en las actividades gestionadas y también plantear mejoras en dichas actividades, por lo cual, se podría considerar que este tipo de equipos están orientados preferentemente hacia la explotación, por lo que no son ambidiestros.

Solo cuando estos equipos plantean un cambio en el objetivo de su trabajo como, por ejemplo, cambiar radicalmente las prácticas que realizan los alumnos en las empresas, es cuando puede surgir la exploración unida a la explotación, puesto que los equipos tienen que innovar pero también tienen que implantar los cambios radicales propuestos. Esto no siempre ocurre y, en ocasiones, plantea en el equipo una sensación de pérdida de tiempo y de fracaso, puesto que en muchas ocasiones solo se plantean acciones innovadoras sin realmente estudiar cómo implantarlas después. Si lo anterior se llevara a cabo, sí que se podría considerar al equipo auténticamente ambidiestro.

Por otra parte, los equipos conformados con la finalidad de resolver problemas o realizar innovaciones sí que tienen en su metodología el investigar todas las posibilidades para la búsqueda de soluciones novedosas (exploración), pero también llevan en la metodología la implantación práctica de dichas soluciones (explotación), con lo cual consideramos que este tipo de equipos con una finalidad de mejora son los que pueden facilitar la ambidestreza.

### **4.1.5 Gestión por procesos y ambidestreza organizativa**

El principio de gestión por procesos, como hemos visto en el capítulo dos, supone reordenar los flujos de trabajo en secuencias de actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida, cumpliendo con los requisitos establecidos por la organización para la elaboración de los productos y servicios (Medina *et al.*, 2007). Este principio supone considerar la empresa como un sistema de procesos interrelacionados e implica realizar esfuerzos en toda la organización para diseñarlos, implantarlos y mejorarlos (Benner & Tushman, 2003; Dezi *et al.*, 2018).

La gestión por procesos establece una formalización de los procesos, procedimientos y de la comunicación, para que todos los usuarios los conozcan, así como sistemáticas formales para modificarlos, si es necesario, mejorando continuamente el producto y la prestación del servicio (Grijalvo *et al.*, 2002). El resultado de un proceso bien diseñado es que aumenta el valor del producto o servicio para el cliente y disminuye los costes para la empresa. Pero estas características, más allá de las áreas de fabricación, pueden generar rigideces y trampas para el cambio en entornos que se modifican rápidamente (Benner & Tushman, 2003). Por tanto, podemos decir que la gestión de procesos está muy identificada con la explotación, es decir, con satisfacer al cliente actual mejorando continuamente el sistema para que se adapte mejor a las necesidades del cliente. De esta manera, no está claro si un principio tan orientado hacia la explotación también puede orientarse hacia la exploración. Esto ha provocado un debate en la literatura (Moreno-Luzón & Valls-Pasola, 2011; Prajogo & Sohal, 2004).

En este debate hay autores (Samaha, 1996; McAdam, 2004) que sostienen que existe una relación negativa entre ambas variables (i.e., gestión por procesos y ambidestreza) ya que la estandarización, el seguimiento y el control de los procesos, dificulta las ideas creativas y la experimentación puesto que crean un entorno seguro y formalizado en el que las personas pueden actuar de “manera despreocupada”, confiando en los mismos procedimientos, cuando en realidad lo que habría que hacer es cambiar todo el procedimiento (Samaha, 1996). Además, plantean que cuando la gestión por procesos se centra mecánicamente, basándose en la estadística para controlar la gestión, la creatividad se ahoga y la gestión se inclina más hacia las pequeñas mejoras que a las innovaciones

más amplias y radicales, dificultando así la experimentación y, por tanto, la exploración y la búsqueda de soluciones de problemas (McAdam, 2004).

Frente a estos argumentos, otros investigadores (Jansen *et al.*, 2006; Moreno-Luzón & Valls-Pasola, 2011) han planteado que existe una relación entre formalización y exploración, de tal forma que llegan a la conclusión de que las normas no actúan necesariamente como un obstáculo para las actividades de exploración, ya que la gestión por procesos permite una sistematización del proceso creativo. Otros autores (Nohria & Gulati, 1996) sostienen que la introducción de esfuerzos sistemáticos para mejorar, base de la gestión por procesos, aunque sea de forma incremental, evita la complacencia y la falta de disciplina. También dicha sistemática promueve la creatividad y el estímulo para la generación de ideas (Prajogo & Sohal, 2001). Además, los sistemas de gestión basados en procesos se pueden diseñar de manera flexible, atendiendo a las características de la organización y a las necesidades del momento, de tal forma que permitan la aplicación de las ideas creativas de los trabajadores en un entorno en el que la rutina y el cambio se combinen (Dezi *et al.*, 2018; Moreno-Luzón *et al.*, 2014).

Según Asif & Vries (2015), la gestión por procesos puede favorecer la ambidestreza puesto que esta práctica tiene herramientas y técnicas que pueden contribuir a la explotación y a la exploración. Así, las herramientas utilizadas para la mejora (exploración) son las siete herramientas de control de la calidad (i.e., histogramas de frecuencias, hojas de verificación, diagramas de dispersión, diagramas de Ishikawa, análisis de Pareto, diagramas de flujo y los gráficos de control), las siete herramientas de la calidad, el ciclo PDCA, las 5S, etc. Por otra parte, existen herramientas que pueden contribuir a la exploración como el diagrama de afinidad, que nos permite explorar las relaciones entre muchas ideas, el diagrama de relaciones que ayuda a identificar los vínculos entre diferentes aspectos de una situación y el diagrama de árbol que nos permite comprender los detalles pasando de categorías cada vez más concretas.

En otro orden de cosas, también existen actividades concretas vinculadas a la gestión de procesos que pueden contribuir tanto a la explotación como a la exploración (Giacosa *et al.*, 2018) Un ejemplo de ello lo tenemos en la herramienta del despliegue de la función

de calidad o QFD (Quality Function Deployment), que se utiliza para el diseño de productos y servicios recogiendo la voz del cliente y traduciéndola a características de diseño y procesos que satisfagan las demandas y expectativas del mercado (Yacuzzi & Martin, 2003). Por tanto, proporciona un enfoque intensivo de explotación como apoyo a la exploración. Otra herramienta como el control estadístico de calidad puede apoyar tanto a la explotación como a la exploración, puesto que se emplea para reducir la variabilidad entre los productos y procesos (explotación) pero se puede utilizar también para identificar las relaciones entre las variables y buscar dependencias y correlaciones entre las variables para predecir tendencias futuras (exploración) (Asif & Vries, 2015).

Asimismo, el cambio cultural está detrás de la idea de que la gestión de procesos no sólo está relacionada con las innovaciones incrementales, sino que también constituye una plataforma para lograr la ambidestreza. La importancia del cambio cultural como mediador revela que tener una cultura equilibrada que comprende los valores culturales en conflicto puede ser una clave para el éxito (Prajogo & McDermott, 2005), especialmente en el entorno actual de crisis económica mundial, que exige un aumento de la eficiencia y el aprendizaje (Dahlgaard-Park, 2011; Del Giudice *et al.*, 2018).

Por tanto, el principio de gestión por procesos contribuye a la construcción de las dos culturas corporativas relacionadas con la explotación y la exploración. Estos cambios culturales tienen efectos positivos en la ambidestreza organizacional, haciendo que los valores y prácticas de la explotación y exploración sean compatibles a nivel organizativo. Los gestores deben seguir de cerca este cambio en los valores, puesto que se puede producir un desequilibrio hacia la cultura de la exploración ya que el cambio cultural es silencioso, no se puede medir fácilmente y se puede ocultar mientras se aplican las prácticas de gestión por procesos. En cualquier caso, la gestión por procesos puede aumentar la posibilidad de lograr innovaciones radicales que son esenciales en un entorno actual altamente competitivo (Del Giudice *et al.*, 2018; Giacosa *et al.*, 2018; Moreno-Luzón *et al.*, 2014).

Así pues, partiendo de lo expuesto en los párrafos precedentes podemos establecer que la gestión por procesos es un principio “soft” de gestión de la calidad que puede facilitar la

ambidestreza organizativa. Teniendo en cuenta la literatura especializada y nuestra experiencia práctica personal en la gestión por procesos, planteamos que los mecanismos a través de los cuales la aplicación de la gestión por procesos facilita la ambidestreza son dos: el diseño de procesos y la operativa diaria de los procesos.

#### **a) Diseño de los procesos**

Cuando hablamos de diseño de los procesos, nos referimos a todas las actividades que se realizan para obtener procesos adecuados para la organización. Estos procesos deben estar alineados con la estrategia de la empresa y en su elaboración se debe haber reflexionado previamente sobre los problemas cualitativos y cuantitativos de su aplicación, así como sobre los métodos y herramientas más adecuados para su elaboración, análisis y resolución de problemas que puedan surgir durante la implantación del proceso (Chountalas & Lagodimos, 2019; Dezi *et al.*, 2018).

El diseño de los procesos debe estar liderado por el responsable de calidad de la organización que conozca bien las herramientas de la gestión por procesos, junto con un equipo de personas de la entidad que conozcan bien las actividades que se van a proceder y, además, tengan interés en su mejora (Paim *et al.*, 2008). Este equipo se convierte en un elemento fundamental para la construcción de los procesos, y la formación y la experiencia del equipo puede afectar al tipo de proceso que se va a diseñar y tiene mucho que ver con el cambio de cultura y modo de pensar (Škrinjar *et al.*, 2008).

Cuando una organización se plantea la implantación del principio de gestión por procesos, debe intentar que los procesos que vayan a diseñar sean los mejores que pueda realizar, por lo cual, para hacer su diseño deberá mirar “hacia fuera” de la organización y detectar cuáles son las mejores prácticas y cómo desarrollan procesos similares las mejores entidades del sector. Pero, por otro lado, también deberá mirar “hacia dentro” y ver cómo se pueden mejorar las actividades que ya se realizan, planteando cambios incluso radicales. Como resultado de todas estas acciones se establece una sistemática para el diseño del proceso que tendrá incluidas tanto actividades de exploración como actividades de explotación del conocimiento de la organización. Por tanto, si el diseño sigue estas pautas y se realiza de esta manera, teniendo en cuenta todos los aspectos que



pueden influir en un proceso y, además, las distintas soluciones que se pueden dar para la realización del proceso, pensamos que la gestión por procesos creará las condiciones y el cambio cultural necesario para que se genere ambidestreza.

De manera particular, basándonos en nuestra propia experiencia personal podemos pensar que, en los centros educativos cooperativos, el diseño del proceso va a depender de: 1) los objetivos establecidos por la dirección, que ya hemos visto como con anterioridad cómo puede influir en el resto de los principios; 2) del perfil y las características y experiencia del responsable de calidad que puede orientar la metodología del trabajo del diseño hacia un equilibrio entre explotación y exploración; y, finalmente 3) del tipo de modelo o sistema de calidad que esté implantado o se quiera aplicar. En este punto, sistemas de gestión basados en el aseguramiento como la ISO 9001, requieren de procesos enfocados a una tarea sencilla de auditar y, en muchas ocasiones, cumplir un punto de la norma sin más necesidad de realizar esfuerzos en el diseño de actividades novedosas, centrándose solo en la explotación. No obstante, en las nuevas versiones de la norma ISO 9001 (i.e., ISO 9001: 2015) el sistema de calidad es más flexible y se plantea un enfoque basado en los riesgos y oportunidades (AENOR, 2015), que puede permitir una visión más amplia y facilitar también la exploración. Por otro lado, los sistemas de gestión de la calidad total son más proclives en el diseño de actividades que rompen con lo establecido hasta el momento, al no estar la calidad tan sujeta al cumplimiento de unas normas por lo que se pueden generar las actividades de exploración referidas con anterioridad y, por tanto, ambidestreza.

#### **b) Operativa diaria / revisión de los procesos**

Cuando hablamos de operativa diaria nos referimos a la gestión diaria de los procesos en la organización. Esta gestión supone la realización, de forma adecuada, de los mismos, tal y como se habían diseñado, controlando las entradas, las salidas y toda la secuencia de actividades que forman parte de proceso (Paim *et al.*, 2008). Para ello, se necesita de una asignación adecuada de recursos, supervisión de las actividades, comunicación entre los usuarios del proceso y, finalmente, una aplicación conveniente de controles para comprobar que las actividades se llevan a cabo de forma apropiada. Además, la secuencia de actividades del proceso no se realiza solo por un departamento, sino que en ella

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

participan distintas unidades organizativas, por lo que existe un flujo de materiales, servicios, información, capital, ideas, que deben pasar de un departamento a otro de forma articulada, sincronizada y coordinada, lo cual requiere de procesos bien definidos y de una buena comunicación interna (*Ibid.*).

Nuestra experiencia nos permite establecer que el principio de gestión por procesos también puede generar ambidestreza a partir de la gestión habitual del día a día y la mejora incremental de las actividades. En dicha gestión hay que aplicar los procesos, realizar mediciones, establecer sistemas de mejora continua e intentar que haya la menor variabilidad posible, y que con ello se satisfagan las expectativas de los clientes tanto internos como externos. Pero también es un mecanismo que apoya la cultura de la exploración, puesto que la creación de sistemas y la forma de trabajar entre las personas basada en una mejora continua posibilita que también se pueda plantear, en cualquier momento, realizar cambios drásticos que mejoren de forma radical los procesos y, por tanto, la forma de trabajar. Así, la flexibilidad es un resultado que tiene lugar por la simple aplicación de los sistemas de gestión por procesos.

Tras haber vinculado de forma teórica los dos grandes constructos de la presente investigación (i.e., principios “soft” de la gestión de la calidad y ambidestreza), en el siguiente subapartado vamos a presentar, antes dar inicio a la fase empírica de la investigación, el modelo teórico preliminar que hemos elaborado partiendo de todo lo expuesto en el presente apartado. Este modelo nos ayudará a guiar el posterior trabajo de campo, empezando por el diseño de la herramienta básica que vamos a utilizar para recoger información de los casos (i.e., el guion de la entrevista) y terminando con la redacción del informe resultado del estudio de casos que se ha llevado a cabo. A su definición y desarrollo se dedica el segundo y último apartado del presente capítulo.

## **4.2 Modelo teórico preliminar**

Hasta este momento, en el presente capítulo hemos revisado las relaciones que existen entre las dos bases teóricas sobre las que planteamos la presente investigación. Como resultado de este cruce hemos puesto de manifiesto que la gestión de la calidad, a través

de la aplicación de sus principios “soft”, puede facilitar el desarrollo de ambidestreza en la organización. Para ello, la aplicación de los principios pone en marcha una serie de mecanismos que, a su vez, afectan a los dos elementos inherentes a la ambidestreza (i.e., exploración y explotación). Del mismo modo, la literatura también nos ha revelado la existencia de una serie de factores organizativos que pueden actuar sobre la ambidestreza.

Así, recogiendo ambas aportaciones hemos elaborado un modelo teórico preliminar que nos servirá de base para llevar a cabo el trabajo de campo de la presente investigación. Dicho modelo ha sido representado gráficamente en la figura 4.4, y en él pueden observarse los elementos anteriormente señalados: los principios “soft” de la gestión de la calidad (a la izquierda de la figura, ya que constituyen uno de los agentes que facilita la ambidestreza), los mecanismos o variables intermedias a través de los cuales la aplicación de estos principios va a facilitar la ambidestreza (en la parte central de la figura), los factores organizativos que también pueden actuar sobre la ambidestreza y que adoptan un rol agente similar a los principios “soft” de gestión de calidad (en la parte superior de la figura y actuando sobre la ambidestreza) y, por último, la ambidestreza como factor objeto que recibe el impacto de los principios, a través de los mecanismos, y de los factores organizativos.

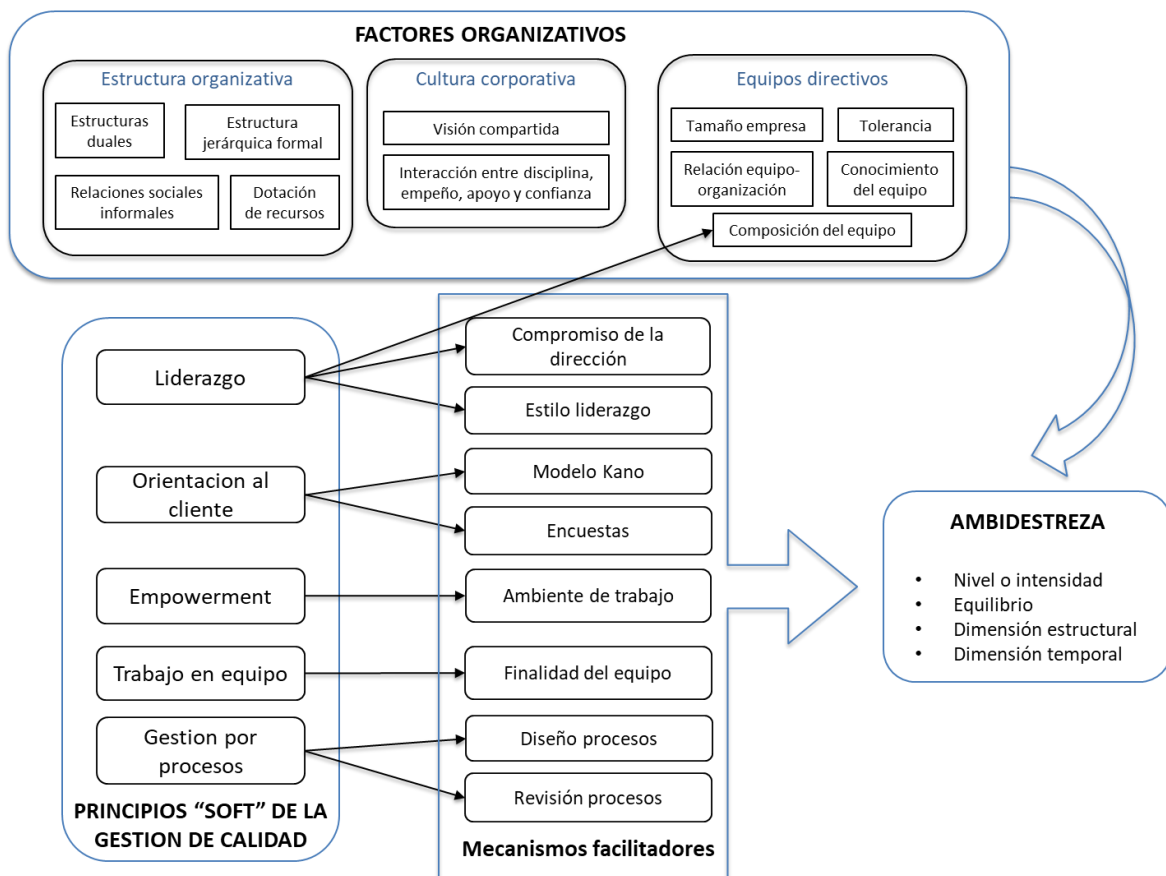
Como se ha comentado anteriormente, la construcción de este modelo teórico preliminar está basada tanto en la revisión de literatura como en la experiencia personal del investigador, ya que este último ha desempeñado durante muchos años el cargo de Responsable de calidad y, por ello, conoce de primera mano el fenómeno que estamos estudiando en la presente investigación. Hay que señalar que en un estudio exploratorio como el que estamos desarrollando en esta tesis doctoral, el modelo teórico no ilustra relaciones entre variables con la finalidad de que sean contrastadas estadísticamente en una muestra representativa. Más bien al contrario, el modelo teórico se desarrolla con la finalidad de guiar, en las etapas subsecuentes de la investigación, la recogida, el análisis y la redacción del informe con los resultados obtenidos.

Por ello, este modelo ilustrado en la figura 4.4 nos ha servido para construir el guion (ver Anexo 1) que se ha utilizado para desarrollar las entrevistas durante el trabajo de campo,

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

nos ha servido como guía orientadora a la hora de llevar a cabo las entrevistas en las empresas estudiadas, se ha utilizado como base para el análisis de la información (e.g., los códigos iniciales utilizados para la codificación de la información primaria recogida se han elaborado a partir de dicho modelo) y, en última instancia, nos ha facilitado la redacción de los resultados del análisis de la información. No obstante, todas estas cuestiones serán descritas en detalle en el próximo capítulo de esta tesis.

Figura 4.4 Modelo teórico preliminar



Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en la figura anterior, la aplicación de los principios “soft” de la gestión de la calidad va a poner en marcha unos mecanismos organizativos que, en última

instancia, van a facilitar la ambidestreza en la organización. Del mismo modo y tal y como se ha explicado en el capítulo precedente, existen unos factores organizativos que también pueden incidir sobre la ambidestreza. Además, la aplicación de los principios “soft” de la gestión de la calidad puede, en algún caso, afectar también a alguno de estos factores organizativos. En los siguientes párrafos vamos a recordar, de manera muy sintética, cómo la aplicación de los principios “soft” de la gestión de la calidad puede contribuir a facilitar la ambidestreza organizativa.

El primer principio “soft” de gestión de calidad que hemos analizado en esta investigación es el de liderazgo, y en el apartado anterior (subapartado 4.1.1) hemos visto que su impacto sobre la ambidestreza podía tener lugar a través de tres mecanismos básicos: el compromiso de la dirección, el estilo de liderazgo y la composición del equipo directivo.

- **Compromiso de la dirección:** este mecanismo es necesario puesto que la dirección tiene que comprometerse en crear las condiciones necesarias para que se puedan alcanzar no solamente los objetivos de la empresa actuales, sino también conseguir el éxito futuro de la organización, creando una cultura que genere un equilibrio entre la explotación y la exploración.
- **El estilo de liderazgo:** No todos los estilos de liderazgo generan ambidestreza; más bien al contrario, los estilos puros de liderazgo (e.g., transaccional vs. transformacional) tienen a facilitar uno de los dos elementos básicos de la ambidestreza (i.e., explotación y exploración, respectivamente), tal y como hemos visto anteriormente. Pensamos que los estilos que pueden generar la ambidestreza son los que combinan, al mismo tiempo, características o elementos relativos a la normalización, la formalización y el control con la adaptación a las condiciones y necesidades del momento, alentando a las personas a ser creativas, aceptar el cambio, tomar riesgos y participar en el desarrollo de la estrategia.
- **Composición del equipo directivo:** las características que tienen las personas que forman parte del equipo directivo de una organización, respecto al estilo y

## Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

liderazgo, son básicas puesto que configurar un equipo directivo que influirá en la orientación de la organización. Una composición de personas equilibrada respecto a los estilos transformacionales y transaccionales, haría posible una organización ambidiestra.

El segundo principio “soft” de gestión de la calidad que se ha revisado en el marco de esta investigación es el de la orientación al cliente, y en el subapartado 4.1.2 hemos analizado de qué forma su aplicación podía facilitar la ambidestreza organizativa. En particular, hemos visto que hay dos mecanismos básicos a través de los cuales esta última puede tener lugar: la utilización de un modelo como el Modelo Kano y la aplicación de encuestas.

- **Modelo Kano:** la comprensión profunda de las características y de las necesidades básicas y potenciales de los clientes, permite a la organización realizar las mejoras continuas y radicales necesarias para que estas, no solo se satisfagan sino también deleiten inesperadamente a los clientes actuales y a los futuros. Esto supone investigar continuamente sobre lo que se hace y lo que se debería hacer para satisfacer al cliente futuro. Por tanto, la adopción de un modelo Kano o similar que identifique estas necesidades está en la base del desarrollo de la ambidestreza organizativa.
- **Las encuestas:** es una herramienta básica para conocer qué es lo que quiere el cliente y orientar nuestro producto o servicio hacia sus necesidades. Las respuestas obtenidas pueden modificar los planteamientos de la organización para poder satisfacer dichas necesidades y, además, se pueden observar las tendencias que nos pueden llevar a establecer cambios importantes e innovadores en los productos y servicios. De esta manera, se pueden utilizar las encuestas para detectar las necesidades actuales y futuras de los clientes.

El tercer principio “soft” que hemos revisado es el del empowerment. En el apartado 4.1.3 hemos estudiado cómo su aplicación puede facilitar la ambidestreza y, básicamente, este efecto puede tener lugar a través de un mecanismo: el ambiente de trabajo.

- **Ambiente de trabajo:** Tal y como hemos visto, la delegación en la toma de decisiones es un mecanismo que puede crear un ambiente de trabajo idóneo para que los empleados hagan mejor su trabajo y puedan arriesgarse en plantear cambios e innovaciones en los servicios, productos y procesos. contribuyendo, de esta manera, a un comportamiento ambidiestro, como consecuencia de un incremento en su motivación intrínseca.

El cuarto principio “soft” de gestión de la calidad que se ha analizado es el del trabajo en equipo, y hemos visto (subapartado 4.1.4) que su efecto sobre la ambidestreza tenía lugar a través del mecanismo de la finalidad del equipo de trabajo.

- **Finalidad del equipo de trabajo:** los equipos de trabajo cuya finalidad es la búsqueda de soluciones y la innovación de productos, procesos y servicios, son los que pueden generar ambidestreza en la organización, ya que las metodologías de trabajo que desarrollan, así como sus objetivos, la información y la libertad para trabajar, crean las condiciones necesarias para que se produzca la ambidestreza.

Por último, la gestión por procesos es el quinto principio “soft” de gestión de la calidad que hemos considerado como facilitador de la ambidestreza organizativa (ver subapartado 4.1.5). En particular, su efecto puede tener lugar mediante dos mecanismos fundamentales: el propio diseño de los procesos y su gestión operativa diaria.

- **Diseño de procesos:** para elaborar un proceso hay que estudiar todas las posibilidades y necesidades de los grupos interesados, mirando “hacia fuera” de la organización para detectar cuáles son las mejores prácticas y cómo desarrollan procesos similares las mejores entidades del sector, pero también mirando “hacia dentro” para ver cómo se pueden mejorar las actividades que ya se realizan, planteando cambios, incluso, radicales. Como resultado de todas estas acciones se establece una sistemática para el diseño del proceso que tendrá incluida tanto

actividades de exploración como actividades de explotación del conocimiento de la organización.

- **Operativa diaria:** en la gestión habitual del día a día de la gestión por procesos, se establecen sistemas de mejora continua para que se dé la menor variabilidad posible y que con ello se satisfagan las expectativas de los clientes, tanto internos como externos (orientación a la explotación). Pero también se apoya la cultura de la exploración, puesto que la creación de sistemas y la forma de trabajar basada en una mejora continua posibilita el hecho de que se puedan plantear cambios drásticos que mejoren de forma radical los procesos y, por tanto, la forma de trabajar. De esta forma, la operativa diaria de los procesos puede contribuir a provocar un cambio cultural que genere, en último término, ambidestreza en una organización.

Enunciados ya todos los planteamientos teóricos necesarios para vincular la dimensión blanda de la gestión de la calidad con la ambidestreza, estamos ya en condiciones de abordar el trabajo de campo. Previamente, es necesario determinar los principales aspectos metodológicos que se deben considerar, así como las principales decisiones adoptadas para el desarrollo de la etapa empírica de la investigación. Por tanto, el siguiente capítulo se dedica a la justificación de las decisiones metodológicas tomadas que nos han permitido, desde el rigor científico, llevar a cabo la fase empírica de esa investigación.



**CAPÍTULO 5**  
**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Una vez vistos en los capítulos anteriores el marco teórico y el modelo teórico preliminar, este capítulo lo vamos a dedicar a la justificación de las decisiones metodológicas tomadas que nos han permitido, desde el rigor científico, llevar a cabo la fase empírica de esta investigación.

Con esta lógica, en este capítulo se hace una introducción a las metodologías de investigación, cuantitativas y cualitativas, centrándonos en la metodología cualitativa que es la metodología que se va a trabajar. A continuación, se explica el método cualitativo de estudio de casos que vamos a utilizar en nuestra investigación y se describe el proceso general de la investigación que hemos realizado, identificando las decisiones que se han tomado. Finalmente, se explica cómo se ha reforzado la calidad de la investigación a través de la fiabilidad y la validez, comentando las tácticas realizadas para conseguirlo.

## 5.1 Introducción

El proceso de investigación tiene como propósito final generar conocimiento a través de la resolución de un problema establecido al inicio del proceso. Esto supone que el investigador tiene que tomar una serie de decisiones para enfocar el problema y buscar las soluciones. Este conjunto de decisiones se denomina “metodología de investigación” (Saunders *et al.*, 2009; Ugalde & Balbastre, 2013).

Las metodologías de investigación más utilizadas son la cuantitativa, basada en el paradigma racionalista o positivista, y la cualitativa basada en el modelo naturalista (Zapparoli, 2003). La metodología cuantitativa busca solucionar los problemas utilizando técnicas como son los estudios estadísticos y los cuestionarios, mientras la metodología cualitativa busca solucionar los problemas a través de un análisis de la información por medio de técnicas como la observación, la entrevista o la participación del investigador

(Flick, 2009; Lavarda, 2008; Saunders *et al.*, 2009). Estas metodologías no se excluyen ni se sustituyen, tienen sus ventajas y sus desventajas; y tampoco se puede decir que una es más adecuada que otra. Por tanto, la elección de una u otra metodología es consustancial al problema de investigación y al tipo de información que se va a utilizar para su resolución y, como consecuencia, debe estar relacionada con el objetivo de la investigación (Cepeda, 2006; Saunders *et al.*, 2009; Yin, 2014).

En la presente investigación hemos optado por utilizar la metodología cualitativa ya que se ajusta a los objetivos y cuestiones planteadas inicialmente. Por tanto, en el siguiente punto vamos a justificar esta decisión y conocer más detalles de dicha metodología.

## **5.2 Metodología de investigación cualitativa**

La investigación cualitativa, también conocida como naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica, puede ser definida como aquella que permite la recogida, el análisis y la interpretación de datos descriptivos que no son objetivamente medibles (Bernal, 2006; Flick, 2009). Esta metodología de investigación, al no utilizar datos medibles, es radicalmente distinta a la investigación cuantitativa que busca el conocimiento de las causas mediante técnicas como los cuestionarios, inventarios y estudios demográficos que permiten medir y analizar estadísticamente los datos (Zapparoli, 2003).

Dentro de la investigación cualitativa se recogen todas las concepciones, visiones, técnicas y estudios que se oponen a la investigación cuantitativa (Sampieri *et al.*, 2006) siendo su objetivo “comprender la realidad social, dejando de lado las visiones unificadas que no se pueden aplicar al hecho social donde no hay leyes generalizadas, sino sentimientos, pensamientos e historias de los actores sociales que son captados a través de sus testimonios” (Ugalde & Balbastre, 2013:182). Esto se consigue utilizando los métodos cualitativos que son paradigmas que se aplican comúnmente en las ciencias sociales y que proporcionan un mayor nivel de entendimiento de los motivos y creencias que están detrás de las acciones que realizan las personas (Zapparoli, 2003).

Con carácter general, podemos decir que la metodología cualitativa presenta las siguientes características (Taylor & Bogdan, 2000):

- Es inductiva; se busca comprender las interrelaciones entre las dimensiones que surgen de los datos, sin hacer suposiciones previas.
- Es holística; las personas y los escenarios no son reducidos a variables, sino que son considerados como un todo integral con una lógica propia de organización, de funcionamiento y de significación (Balbastre, 2003).
- Es naturalista; los investigadores cualitativos se relacionan con las personas objeto de estudio de forma natural. Se trata de comprender a dichas personas dentro de su propio marco de referencia, experimentando la realidad desde su perspectiva.
- Es interpretativa; implica un tipo de investigación que está centrada en una realidad que descubrir, construir e interpretar, es decir, tiene un enfoque donde el investigador no puede permanecer distanciado del contexto estudiado.
- El investigador ve las cosas como si estuvieran ocurriendo por primera vez, nada se da por sobreentendido.
- Es abierta; no excluye puntos de vista distintos. Todos los temas, escenarios y personas pueden ser estudiados.
- Es humanista; se accede a lo personal de la persona objeto de estudio, captando sus percepciones, concepciones y actuaciones.
- Es rigurosa; pone su énfasis en la validez de la investigación. Utilizando los criterios de calidad como son la fiabilidad y la validez, garantizando el ajuste entre los datos recogidos y lo que realmente hacen los entrevistados.
- Todos los escenarios son dignos de estudio; ningún aspecto de la vida social es demasiado trivial como para no ser estudiado.
- Y finalmente, es un arte. A pesar de que los métodos cualitativos orientan, los investigadores conducen sus estudios y hasta pueden crear su propio método (Mills, 1959).

## Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Por tanto, como estamos viendo, la metodología cualitativa se caracteriza por un contacto importante entre el investigador y la persona objeto de estudio, adoptando el primero una postura de persona conocida para el investigado necesaria para poder apreciar el fenómeno estudiado (Bryman, 1988).

Finalmente, la aplicación de esta metodología en el mundo empresarial es cada vez mayor. Algunos autores como Saunders *et al.* (2009) afirman que la investigación cualitativa es un instrumento válido para explorar las relaciones y procesos que se producen en las organizaciones. Existen multitud de estudios utilizando esta metodología, que tratan situaciones complejas o bien buscan comprender y clasificar procesos dinámicos vividos por grupos sociales que posibilitan una comprensión más profunda sobre el comportamiento de los individuos (Balbastre, 2003).

Por tanto, consideramos que esta metodología es válida para nuestra investigación que se centra en estudiar cómo la aplicación de los principios “soft” de la gestión de la calidad, que son principios que están relacionados con las personas y con los aspectos sociales de la organización, pueden generar ambidestreza. De esta manera, abordar el estudio de este fenómeno requiere que lo hagamos desde el propio contexto en el que el mismo tiene lugar, y que sea necesario que tengamos en cuenta cómo ese contexto social y organizativo afecta y se ve afectado por el fenómeno que estamos estudiando, lo cual nos lleva a elegir la metodología cualitativa de investigación para el desarrollo de nuestro trabajo empírico en esta tesis doctoral.

Como hemos visto, la investigación cualitativa es aplicable a una variedad de paradigmas de investigación (positivista, enfoque interpretativo, etc.) dentro de los cuales existen diferentes métodos de investigación que se aplican, ampliamente, en el marco de las ciencias sociales, como son los estudios de campo, la etnografía, la investigación-acción y los estudios de casos. En todos estos métodos existe un elemento común que es recabar información en forma de palabras o imágenes, que después serán analizados mediante herramientas que no incluyen la estadística ni la cuantificación de ningún tipo (Cepeda, 2006). Entre los diferentes métodos existentes, en la presente investigación vamos a

utilizar el método cualitativo del estudio de casos que pensamos es el más apropiado para lograr los objetivos perseguidos.

Así pues, en el siguiente apartado vamos a centrarnos en el estudio de casos que es el diseño metodológico de corte cualitativo que hemos aplicado en la presente tesis doctoral.

### **5.3 Estudio de casos**

El estudio de casos es una herramienta de las más utilizadas en la investigación cualitativa, siendo Yin (2014) uno de los autores de referencia de esta metodología (Castro, 2010). Yin (2014) define el estudio de casos como un método de investigación cualitativa que estudia un fenómeno dentro de su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y su contexto no se presentan claramente delimitados, haciendo uso de múltiples fuentes de evidencia. Es decir, este método cualitativo se utiliza con la intención de conseguir información acerca de un problema o fenómeno, para lo cual se busca una respuesta, sea a través de una hipótesis que se quiere comprobar o de la evidencia de nuevos fenómenos (Marconi & Lakatos, 2010). Así mismo, el estudio de casos también permite al investigador analizar el fenómeno objeto de estudio dentro de su contexto real, que es una de las características de la investigación cualitativa (Jiménez, 2012; Swanborn, 2010).

Algunos autores han planteado que este método cualitativo tiene limitaciones (Castro, 2010; Chetty, 1996; Martínez, 2006; Rodríguez & Valdeoriola, 2009; Rouse & Daellenbach, 1999; Swanborn, 2010) siendo las limitaciones más importantes: a) la confiabilidad de sus resultados; b) la falta de rigor científico si el investigador es poco sistemático; c) la dificultad de generalización de los resultados; d) la escasa calidad del diseño de la investigación; e) y finalmente, la elevada cantidad de tiempo que se necesita para implementar de manera adecuada esta estrategia de investigación. Sin embargo, otros autores (Cepeda, 2006; Yin, 2014) defienden que dicho método ha sido fundamental en la investigación de ciencias sociales, en la dirección de empresas y en otras áreas como la política, educación, estudios de familias e investigaciones sobre problemas sociales.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Por lo cual, dichas limitaciones han sido superadas y los nuevos estudios de caso no revelan inconvenientes en cuanto a la validez y veracidad de sus resultados (Martínez, 2006).

En el estudio de casos, la teoría se origina a partir de un proceso consciente de reflexión en el que el investigador analiza las informaciones obtenidas en el trabajo de campo y en la literatura especializada. Es decir, busca si hay relación entre los resultados y la teoría para saber si ésta se replica, consolida, refuerza o puede ampliar el marco teórico existente. Además, la obtención de resultados similares utilizando casos distintos conducen a la generación de teorías más consistentes y sólidas (De Barros, 2015).

Este método cualitativo también permite aplicar la teoría más formal y académica a casos concretos, reflejando los problemas y aspectos que afrontan los directivos de las organizaciones, lo que es muy relevante en el campo práctico que se caracteriza por cambios rápidos y por una diferencia importante entre la investigación académica y la realidad de las organizaciones (*Ibid.*).

En cuanto a su tipología, la utilización del estudio de casos puede ser distinta dependiendo de los objetivos planteados en la investigación. En función de dichos objetivos, los estudios de casos se pueden clasificar en cuatro tipos (Yin, 2014):

- Explicativos; revelan los orígenes o la razón, el cómo y porqué de un determinado fenómeno cuya complejidad dificulta la aplicación de otras estrategias de investigación, es decir, lo que busca este tipo de estudio de casos es comprender un fenómeno.
- Descriptivos; se analiza detalladamente el desarrollo de un fenómeno dentro de su contexto real.
- Ilustrativos; tienen por objeto hacer visible las prácticas de gestión de las organizaciones más competitivas.



- Exploratorios; buscan familiarizarse con un fenómeno o una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido o donde hay poco conocimiento sobre el tema.

Teniendo presente que el fenómeno que estamos analizando en esta tesis doctoral es un fenómeno novedoso, sobre el que existe escasa literatura y que, consecuentemente, es poco conocido, en la presente investigación se ha considerado oportuno optar por un estudio de casos exploratorio que, como hemos visto, se utiliza cuando no existe un marco teórico bien definido o cuando los resultados alcanzados en investigaciones previas no son suficientemente consistentes. Después de la revisión bibliográfica efectuada, hemos constatado la escasez de teoría sobre el fenómeno que estamos investigando, ya que con esta tesis doctoral pretendemos profundizar en el conocimiento de los mecanismos que generan y facilitan una relación entre los principios “soft” de la gestión de la calidad y la ambidestreza, lo que justifica plenamente la utilización de un estudio de casos exploratorio en esta investigación.

Además de su naturaleza, otro criterio que se suele utilizar a la hora de clasificar los estudios de caso es el que hace referencia a su número, pudiéndose distinguir, de esta manera, entre estudios de caso únicos y estudios múltiples de caso (Yin, 2014). No obstante, esta clasificación está íntimamente relacionada con la decisión relativa al tamaño de la muestra del estudio de casos, y como este aspecto será abordado en el siguiente apartado, posponemos el análisis de este segundo criterio de clasificación para ese momento.

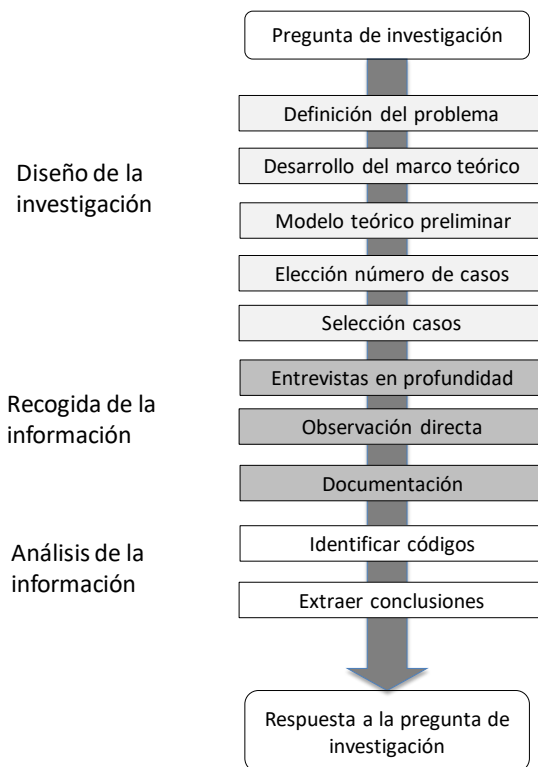
En el siguiente punto, vamos a describir el proceso general que se ha seguido en la presente tesis doctoral para dar respuesta a la pregunta de investigación a través del desarrollo de un estudio de casos, lo que nos llevará a detallar las decisiones metodológicas inherentes a la aplicación de dicha estrategia de investigación.

## 5.4 Proceso general de la investigación

El diseño de una investigación es una secuencia lógica de actividades que conduce al investigador desde el conjunto inicial de cuestiones o preguntas de investigación hasta el conjunto de respuestas o conclusiones a dichas cuestiones (Yin, 2014). Las etapas que forman parte de este proceso son: el diseño y definición de la investigación, la recogida de información y el análisis de los datos (Balbastre, 2003). Aunque hemos señalado que es una secuencia, en ocasiones no es posible diferenciar drásticamente entre las diferentes etapas, donde los límites se diluyen en la investigación y el resultado final dista mucho de ser estrictamente secuencial (Cepeda, 2006; Saunders *et al.*, 2009).

No obstante, podemos plantear en forma de proceso la secuencia de actividades que hemos realizado en la presente investigación, siguiendo la metodología cualitativa del estudio de casos tal y como se ha comentado con anterioridad. Este proceso se ilustra gráficamente en la siguiente figura (ver figura 5.1).

Figura 5.1 Fases diseño de la presente investigación



Fuente: Elaboración propia

A continuación, vamos a ir detallando y explicando cada una de las etapas del proceso que hemos llevado a cabo.

### **5.4.1 Diseño de la investigación**

La primera etapa del proceso es el diseño de la investigación. En esta fase, tiene lugar la definición del problema que va a ser estudiado, el desarrollo del marco teórico, la elaboración del modelo teórico preliminar y la identificación del contexto en el que se va a realizar la investigación, definiéndose así el tamaño de la muestra, los criterios para la selección de los casos y, finalmente, la elección de las organizaciones que cumplen con dichos criterios.

#### **5.4.1.1 Definición del problema**

Como primer paso del diseño de la investigación es importante definir claramente el problema o el tema que se quiere abordar, puesto que una vez que el investigador empieza a conocer el caso puede que haya otros temas distintos a los inicialmente planteados que le pueden ser más motivadores y que quiera abordar también. Esto podría influirle negativamente, haciéndole perder la orientación inicial y, sobre todo, su tiempo, siendo este uno de los problemas más serios que puede tener la investigación de estudio de casos (Shekhar, 2014; Stake, 2007). Lo anterior se puede evitar definiendo claramente el tema a investigar desde el principio. Esta coherencia mantiene al investigador enfocado, proporciona un marco de referencia para redactar la investigación, señala los métodos que van a utilizar e identifica los datos que se van a necesitar (Eisenhardt, 1989).

Nosotros, en la presente investigación, también experimentamos la dificultad que tiene elegir un tema entre el abanico de posibilidades que ofrece la investigación. Pero, a pesar de esto, prácticamente desde el principio definimos el tema a estudiar que, como ya hemos establecido al inicio de la tesis, tiene que ver con el análisis de cómo los principios “soft” de la gestión de la calidad generan ambidestreza en las organizaciones.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

#### **5.4.1.2 Desarrollo del marco teórico**

Una vez definido el tema de estudio se elabora el marco teórico necesario. Para ello se revisa la literatura especializada en las cuestiones que tienen que ver con el tema de la investigación (Saunders *et al.*, 2009). La revisión de literatura efectuada se ha concretado en la redacción de nuestro marco teórico para la presente tesis doctoral, el cual se muestra en los capítulos 2, 3 y 4 de la misma.

#### **5.4.1.3 Elaboración del modelo teórico preliminar**

A partir del marco teórico sobre los temas de esta investigación y teniendo en cuenta el propósito exploratorio de la misma, hemos elaborado un modelo teórico preliminar que nos va a servir como guía y orientación para el posterior trabajo de investigación empírica. Este modelo, a diferencia de lo que sucede en los trabajos de corte cuantitativo, no tiene por objeto mostrar relaciones hipotéticas entre variables que serán contrastadas empíricamente con posterioridad; más bien, el modelo intenta relacionar teóricamente los grandes constructos de la investigación para, de esta manera, facilitar después los procesos de recogida, análisis, obtención y escritura de los resultados de la investigación. Con esta idea, el modelo se ha desarrollado en el tema 4 de la presente tesis doctoral.

Una vez realizadas las actividades anteriores (identificar el tema de investigación, elaborar el marco teórico y el modelo teórico preliminar), se tiene que determinar cómo se van a obtener los datos para el estudio de casos (Shekhar, 2014). Para ello el investigador tiene que reflexionar sobre el diseño muestral de su estudio de casos, lo cual implica definir cuál es la unidad de análisis, cuál es el número de casos que se van a estudiar, cuáles son los criterios que se van a utilizar para su selección y, finalmente, elegir a las organizaciones objeto de estudio (Swanborn, 2010). Estas actividades las explicamos a continuación.

#### **5.4.1.4 Definición de la unidad de análisis y del tamaño de la muestra**

Lo primero que hay que establecer a la hora de hacer un estudio de casos es definir, precisamente, qué entendemos por ‘caso’ (Swanborn, 2010), esto es, establecer cuál es la unidad de análisis en el estudio de casos.

La unidad de análisis es el objeto específico de estudio en una investigación cualitativa (Martínez, 2006) y se puede definir como un tipo de objeto delimitado por el investigador para ser investigado (Azcona *et al.*, 2013). Esto significa que el investigador tiene que definir claramente cuál es el objeto de estudio y delimitar en lo posible las fronteras del estudio que se va a realizar teniendo en cuenta el problema que se quiere estudiar.

En nuestro caso, queremos estudiar cómo (i.e. a través de qué mecanismos) la gestión de la calidad genera ambidestreza en una organización. Además, debido a las características intrínsecas del investigador, profesional perteneciente al sector educativo y socio de una cooperativa, nos interesa estudiar cómo estas variables afectan concretamente a organizaciones de este tipo, es decir, educativas y cooperativas. Por tanto, la unidad de análisis definida para esta tesis doctoral sería la organización en su conjunto, ya que queremos estudiar la aplicación de los principios “soft” de gestión de la calidad en toda la organización y ver cómo tiene lugar su efecto sobre la ambidestreza organizativa.

Una vez definida la unidad de análisis en nuestro estudio de casos, la segunda cuestión tiene que ver con el tamaño de la muestra del mismo. La elección del tamaño de la muestra consiste en definir cuántos casos se van a estudiar en una investigación. Para tomar esta decisión se tiene que tener en cuenta el tema de estudio, los objetivos, el nivel de análisis que se vaya a realizar y, finalmente y no menos importante, la disponibilidad de tiempo y recursos para realizar el estudio (Villareal & Landeta, 2010).

Atendiendo al tamaño de la muestra, en los estudios de casos se pueden diferenciar entre las siguientes opciones (Yin, 2014):

- Caso simple, que estudia un único caso y no se puede descomponer en subunidades.
- Caso simple que se estudia un único caso pero que se descompone en distintas subunidades.

## Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

- Caso múltiple que estudia varios casos con una unidad principal de análisis, que no se pueden descomponer en subunidades.
- Caso múltiple que estudia varios casos que se pueden descomponen en subunidades.

Esta decisión es una de las más controvertidas y problemáticas en la literatura especializada sobre la utilización del estudio de casos. Así, existen diferentes puntos de vista en la literatura especializada sobre el número de casos adecuado para realizar un estudio de casos. En este sentido, Yin (2014) plantea que las evidencias basadas en varios casos pueden ser consideradas más sólidas y convincentes, puesto que la intención en el estudio de casos múltiple es que los resultados coincidan o sean contrarios por razones previsibles y esto puede añadir validez a la teoría propuesta. De esta manera, una muestra de cuatro a seis casos puede resultar adecuada para construir una teoría. Por su parte, Eisenhardt (1989) sostiene que se puede alcanzar una mayor fiabilidad cuanto mayor sea el número de casos a estudiar y plantea que entre cuatro y diez casos son adecuados.

En sentido contrario, Dyer & Wilkins (1991) replican a Eisenhardt (1989) y establecen que la riqueza del estudio de casos descansa en analizar el fenómeno en todo su detalle y profundidad por lo que un número reducido de casos (uno o dos) es suficiente. En esta misma línea argumental, Sampieri *et al.* (2006) defienden 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 mejor de las experiencias y puntos de vista de los individuos. Así pues, podemos observar que no hay un consenso al respecto y la decisión en relación al número de casos a estudiar es un asunto discrecional del investigador (De Barros, 2015; Bonache, 1999; Yin, 2014).

Partiendo de estas consideraciones y teniendo en cuenta que nuestros objetivos de investigación pasan por explorar en profundidad un fenómeno que sucede en una organización y que, consecuentemente, necesitamos un elevado grado de detalle en el estudio del caso, hemos optado por analizar un número reducido de casos. En particular, hemos desarrollado en la presente investigación un estudio de casos múltiple compuesto

por tres casos que consideramos suficiente para analizar el fenómeno, hacer las comparaciones y tener un mejor entendimiento del problema. Este número nos permite analizar cada caso con un elevado grado de profundidad y, al mismo tiempo, comparar los patrones de actuación en los distintos casos buscando similitudes y diferencias entre ellos.

#### **5.4.1.5 Selección de los casos**

Una vez definida la unidad de análisis y determinado el número de casos a estudiar, un aspecto básico del diseño de la investigación es seleccionar los casos a estudiar. Para ello hay que establecer previamente unos criterios de selección definidos por el investigador basándose en los objetivos de la investigación, aunque también se deben de considerar las sugerencias de algunos autores como Stake (2007) y Swanborn (2010) que plantean que un criterio fundamental para la elección de los casos es que se pueda obtener el máximo posible de aprendizaje como consecuencia del desarrollo de la investigación.

En particular, los criterios de selección de los casos que hemos establecido en la presente tesis doctoral son los que se enuncian a continuación:

- El primer criterio tiene que ver con el fundamento del tema de estudio, que como ya hemos visto, se basa en dos grandes constructos: los principios ‘soft’ de la gestión de la calidad y la ambidestreza. En este sentido, necesitaremos organizaciones que tengan implantados sistemas de gestión de la calidad o hayan tenido contacto con ellos en algún momento. Además, como nuestro estudio del caso es múltiple, necesitaríamos organizaciones con distintos niveles de madurez en la gestión de la calidad de tal forma que pudiéramos analizar si estas diferencias en madurez se traducen en la utilización de distintos mecanismos para la generación de ambidestreza organizativa.
- El segundo criterio también tiene que ver con el fundamento del tema de estudio, por lo que buscaremos organizaciones que posean un cierto nivel de desarrollo en la gestión y realicen actividades de innovación, es decir, que dediquen esfuerzos

y recursos a la exploración de sus productos y servicios, de tal manera que las podamos asociar a que posiblemente sean organizaciones ambidiestras. Por ello, buscamos organizaciones de un cierto tamaño y con una estructura de gestión desarrollada.

- Un tercer criterio, es que las organizaciones sean del sector educativo. Elegimos esta tipología debido a las características del investigador que proviene de este sector. En este sentido, Stake (2007) plantea que hay que analizar aquellas organizaciones que ofrezcan una gran oportunidad de aprendizaje y que permitan desarrollar al máximo la capacidad de aprendizaje sobre el objeto de la investigación, y el hecho de que las organizaciones analizadas pertenezcan al sector en el que el investigador desarrolla su actividad puede facilitar que podemos comprender mejor los resultados obtenidos en el estudio.
- Como cuarto criterio planteamos que las organizaciones sean empresas de la economía social, concretamente cooperativas de trabajo asociado o similar, ya que es parte de los objetivos de investigación estudiar este tipo de empresas.
- Un quinto criterio es que las organizaciones pertenezcan a la Comunidad Valenciana (España) y realicen su actividad en ella. El motivo es básicamente que todas compartan en el mismo entorno territorial, económico, social y empresarial, al tiempo que este hecho facilita también el acceso del investigador a los casos objeto de estudio.
- En sexto lugar, es importante en un estudio múltiple de casos que se dé una mezcla de procesos, programas, personas, interacciones y/o estructuras relacionadas con las cuestiones de investigación, y el hecho de que las organizaciones elegidas tengan un tamaño relativamente elevado nos facilitará el cumplimiento de este criterio (Rodríguez *et al.*, 1996).
- Y, finalmente, como último criterio hemos establecido que haya facilidad de acceso a la organización y a sus instalaciones, lo que nos permitirá recoger



información de manera efectiva y fiable. El hecho de que las organizaciones pertenezcan al sector educativo de la Comunidad Valenciana nos facilitará el cumplimiento de este criterio, ya que el investigador posee numerosos contactos en el sector.

Así pues, como resultado de la aplicación de los criterios anteriores, hemos seleccionado para nuestra investigación las siguientes tres organizaciones:

- **Grupo Sorolla Educación**, grupo empresarial cooperativo del sector de la educación, con sede en la ciudad de Valencia. Dispone de sistemas de calidad ISO 9001 y aplica el Modelo EFQM de Excelencia (sello 500+) en toda la organización, por lo que consideramos que tiene un nivel de madurez en gestión de la calidad alto. Además, mantiene un nivel de gestión alto y realiza esfuerzos para innovar en sus productos y servicios.
- **Florida Grupo Educativo**, grupo empresarial cooperativo del sector de la educación, con sede la ciudad de Catarroja (provincia de Valencia). Actualmente, dispone de un sistema de calidad ISO 9001 y un Sistema de Garantía Interno de la Calidad (SGIC) implantado en dos áreas de la empresa. En otras áreas no tiene nada implantado aunque se tiene experiencia general en temas de calidad. Por ello, consideramos que esta organización tiene un nivel de madurez en gestión de calidad medio. Además, tiene un nivel de gestión alto y realiza esfuerzos para innovar en sus productos y servicios.
- **La Nostra Escola Comarcal**, entidad cooperativa del sector de la educación, con sede en Picassent (provincia de Valencia). Actualmente, no dispone de un sistema de calidad implantado, aunque hace años aplicaba el Modelo EFQM; ahora solo maneja algunas herramientas y no hace un seguimiento del sistema. En base a lo anterior consideramos que esta organización presenta un nivel de madurez en gestión de calidad bajo. Así mismo, dispone de un nivel medio de gestión y realiza esfuerzos para innovar en su productos y servicios.

Una vez diseñada la muestra del estudio de casos, hay que definir los métodos y técnicas necesarios para proceder a la recogida de información de las organizaciones seleccionadas. En el siguiente subapartado abordamos esta cuestión.

### **5.4.2 Recogida de información**

En esta etapa es cuando se realiza el trabajo de campo y se recoge la información necesaria para nuestra investigación. La metodología cualitativa permite recoger información de distintas fuentes (Yin, 2014), y esta información es conocida como datos cualitativos que consisten en “la descripción profunda y completa de eventos, situaciones, imágenes mentales, interacciones, percepciones, experiencias, actitudes, creencias, emociones, pensamientos y conductas reservadas de las personas, ya sea de manera individual, grupal o colectiva” (Castro, 2010:46). Estos datos se recogen en las propias organizaciones con la finalidad de analizarlos, comprenderlos y responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento (*Ibid.*).

Para poder aportar validez a la investigación, se debe triangular la información recogida (Yin, 2014). La triangulación es un concepto que proviene de la navegación y que consiste en la utilización de al menos tres puntos de referencia para la localización de un objeto (Chiva, 2001). Este concepto aplicado a la metodología del caso plantea que se debe obtener información a través de, al menos, tres fuentes de evidencia distintas, pudiendo estas ser entrevistas, informes, revisión de la documentación, observación directa, etc. No obstante, profundizaremos más en esta cuestión dentro del apartado dedicado a la calidad en la investigación cualitativa (apartado 5.5 de este mismo capítulo). Para la presente investigación y teniendo en cuenta el objetivo de la misma, hemos utilizado los siguientes métodos de recogida de información que permiten la triangulación:

- a) Entrevistas presenciales en profundidad a personas seleccionadas.
- b) Observación directa, para evidenciar lo que ocurre realmente en el lugar de trabajo.
- c) Análisis de documentación de las organizaciones estudiadas, tanto de carácter interno (memorias, políticas, informes, etc.) como externo (página Web, noticias en prensa, etc.).

A continuación, vamos a detallar cómo se han utilizado dichas herramientas en nuestra investigación.

#### **5.4.2.1 Entrevistas en profundidad**

Este método de recogida de información es una de las técnicas sociales de recolección de datos más utilizadas en las investigaciones cualitativas (Cassell, 2015). La entrevista en profundidad se puede definir como la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y un individuo entrevistado que es el sujeto de estudio, con el cual se establece una relación peculiar que posibilite la obtención de respuestas verbales a los problemas planteados (Canales, 2006). La entrevista es más eficaz que otras técnicas como el cuestionario, ya que obtiene información más completa y profunda, y permite aclarar dudas durante el proceso de la entrevista, asegurando respuestas más útiles (Díaz-Bravo *et al.*, 2013; Saunders *et al.*, 2009).

Durante la realización de la entrevista se quiere obtener información de un tema determinado, buscando que la información sea lo más precisa posible. Para poder conseguirlo el papel del entrevistador es básico puesto que debe mantener una actitud activa que posibilite comprender el discurso del entrevistado (Cassell, 2015).

Las entrevistas se pueden clasificar atendiendo al grado de libertad o restricción que se concede al entrevistado. La literatura especializada (Cassell, 2015; Corbetta, 2007; Saunders *et al.*, 2009) distingue entre tres tipos básicos: entrevistas estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas. Esta clasificación toma como criterio el grado de formalidad en la conducción de la entrevista. 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 quiere ejercer (De Barros, 2015).

Los tres tipos básicos de entrevistas serían los siguientes (Cassell, 2015; Corbetta, 2007; Saunders *et al.*, 2009; Silverman, 2006):

- Entrevistas estructuradas o enfocadas: previamente se definen las preguntas con un determinado orden y se hacen las mismas preguntas a todos los entrevistados, con la misma formulación. Es 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.
- Entrevistas semiestructuradas: presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, y el investigador dispone de un guion con preguntas que deben ser tratadas a lo largo de la entrevista basadas en el tema objeto de investigación. Las preguntas son formuladas tal y como se han definido a priori, si bien el entrevistador puede decidir libremente sobre el orden seguido (De Barros, 2015).
- Entrevistas no estructuradas: no están planeadas y se adaptan a los entrevistados, que tienen la libertad de contestar como ellos consideren además de hablar de otros temas no recogidos en la investigación (Díaz-Bravo *et al.*, 2013).

En la presente investigación hemos utilizado una entrevista semiestructurada como método básico para la recogida de información. En dicha entrevista se preguntaron las cuestiones preparadas basadas en un guion (ver anexo 1), que fue elaborado a partir de la revisión teórica realizada durante la primera etapa de la presente investigación y fue validado con carácter previo al trabajo de campo por dos investigadores del área de dirección de empresas especializados en el área de gestión de la calidad.

La recogida de información a través de este método tuvo lugar durante los meses de mayo a julio de 2018. El acceso a las organizaciones se realizó a través de la red de contactos del investigador, lo que facilitó la entrada a las organizaciones objeto de estudio. Dependiendo de cada entidad, había una persona que hacía un contacto previo o era directamente el investigador el que se ponía en contacto con la dirección de cada empresa. A partir de ese primer contacto, el investigador presentaba de forma breve los objetivos de la investigación por correo electrónico a las personas directivas de cada organización. Durante esos primeros contactos se iba verificando la adecuación de la organización a los

objetivos, ajustando la disponibilidad de fechas para acudir a las instalaciones de la organización y las personas que podrían participar en la misma.

Durante las visitas a los centros se entrevistó a personas de carácter directivo con distintos roles y niveles de responsabilidad en la organización. La selección de las personas se realizó de forma que se incluyeran perspectivas distintas sobre el fenómeno que se está investigando, lo cual nos permitiría triangular la información recogida. Con carácter general y dependiendo de la organización estudiada, se entrevistó a la dirección general, a miembros del equipo directivo, a los responsables de calidad y de gestión. En total fueron ocho entrevistas en profundidad para obtener suficiente información para responder a las preguntas de investigación planteadas.

En el desarrollo de la entrevista se presentó el estudio y la exposición de los objetivos de investigación perseguidos y a continuación se preguntaron las cuestiones preparadas basadas en un guion (ver anexo 1). Además, las entrevistas fueron grabadas con aplicaciones de grabación de voz en una tableta iPad y, posteriormente, transcritas con objeto de facilitar su análisis (ver tabla 5.1). Dichas transcripciones fueron enviadas a los entrevistados para su verificación. Así mismo, durante las entrevistas se solicitó autorización a los entrevistados para poder divulgar los resultados obtenidos con posterioridad, utilizando para ello el documento de consentimiento informado (ver anexo 2).

La siguiente tabla (ver tabla 5.1) nos muestra la relación de las entrevistas realizadas.

Tabla 5.1 Entrevistas realizadas

<b>Organización</b>	<b>Rol de los entrevistados</b>	<b>Duración aproximada</b>	<b>Transcripción (nº páginas)</b>	<b>Fecha</b>
Grupo Sorolla Educación	Directora General	1 hora	17	mayo 2018
	Director de Innovación	1 hora	20	mayo 2018
	Responsable de Calidad	1 hora	18	mayo 2018
	Técnica de Calidad	1/2 hora	9	mayo 2018
Florida Grupo Educativo	Directora Estudios Superiores	1 hora	18	julio 2018
	Director Innovación y E. Negocios	1 hora	18	julio 2018
La Nostra Escola Comarcal	Directora del Centro	1 hora	16	julio 2018
	Responsable de Secretaría	1/2 hora	5	julio 2018

Fuente: Elaboración propia

El mayor número de entrevistas realizadas se hizo en el Grupo Sorolla Educación, no habiendo dificultades en el acceso a las personas que participaron en la investigación. En Florida Grupo Educativo se tenía previsto entrevistar, además de a los cargos detallados en la tabla anterior, a la Dirección General y al anterior Director de Calidad, que confirmaron su participación; pero debido a la dificultad de agenda del primero y a motivos personales del segundo no se pudieron realizar las entrevistas planificadas, aunque aportaron documentación corporativa. Esto no ha supuesto un problema puesto que, después de realizar las entrevistas al resto de los participantes de esta entidad, pensamos que teníamos saturada la información y no era necesario entrevistar a más personas. En el caso de La Nostra Escola Comarcal, al ser un centro más pequeño se ha tenido más dificultades de acceso, ya que el momento temporal de final de curso elegido para las entrevistas, que a priori pensábamos que podía ser el más adecuado, ha complicado la disponibilidad de personas que pudieran participar. Después de las entrevistas a este centro, también pensamos que teníamos saturada la información y el cambio de fechas para entrevistar a otras personas no era necesario, constatando que para ellos era también un problema durante el inicio de curso y el desarrollo del curso.

La siguiente tabla (ver tabla 5.2) nos muestra los temas tratados en cada una de las entrevistas realizadas.

Tabla 5.2 Apartados tratados en las entrevistas

Organización	Rol de los entrevistados	Apartados entrevistas			
		A. Caract. generales	B. Gestión de la calidad	C. Ambidestreza	D. Principios “soft” y ambidestreza
Grupo Sorolla Educación	Directora General	•	•	•	•
	Director de Innovación			•	•
	Responsable de Calidad		•	•	•
	Técnica de Calidad		•	•	•
Florida Grupo Educativo	Directora Estudios Superiores	•	•	•	•
	Director Innovación y E. Negocios	•	•	•	•
La Nostra Escola Comarcal	Directora del Centro	•	•	•	•
	Responsable de Secretaría				•

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la tabla anterior, las entrevistas están basadas en un guion (ver anexo 1) que contiene los siguientes apartados: A. características generales de la empresa; B. Desarrollo en el ámbito de la gestión de la calidad; C. Ambidestreza; y D. Efecto de los principios “soft” de la gestión de la calidad sobre la ambidestreza organizativa. Las preguntas realizadas correspondientes al primer apartado se preguntan a las direcciones generales de las entidades. En el caso de Florida Grupo Educativo, se hacen preguntas de este bloque, pero con menos profundidad, ya que se tiene información documental corporativa de las características generales. El resto de los apartados se preguntan a todas las personas entrevistadas, menos a la Responsable de Secretaria de La Nostra Escola Comarcal, que solo se le ha preguntado por los principios “soft” debido, entre otros motivos, a que el momento temporal elegido ha complicado la disponibilidad de personas que pudieran participar y las que han participado lo han hecho con poco tiempo disponible.

#### 5.4.2.2 Observación directa

Como segundo método de recogida de información se empleó la observación directa, con el objetivo de completar las informaciones necesarias tras la realización de las entrevistas y facilitar, de esta manera, la triangulación. En este sentido los entrevistados nos guiaron por las instalaciones de su organización, y se realizaron abundantes anotaciones sobre las cuestiones que nos resultaron de interés de cara a los objetivos de nuestra investigación.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

No utilizamos ningún dispositivo de filmación para grabar imágenes de las organizaciones analizadas. En cualquier caso, las notas de campo que se generaron fueron consideradas también como un input para el análisis de la información de los casos.

### **5.4.2.3 Análisis de Documentación**

Finalmente, además de las entrevistas y la observación directa se ha utilizado un tercer método que es el análisis de la documentación corporativa e institucional de los casos estudiados. Según Descombe (2003), los documentos pueden ser tratados como una fuente de datos y este análisis tiene como objeto estudiar y analizar uno o varios documentos para descubrir circunstancias sociales, contextuales y económicas con los que pueden estar relacionados. Así mismo, la consulta de documentación corporativa nos va a facilitar también la triangulación de la información recogida a través de otras fuentes, todo lo cual redundará en una mayor calidad de la investigación realizada (Saunders *et al.*, 2009). En particular, la documentación corporativa recogida y analizada en esta investigación tiene un origen tanto interno como externo. Entre el primer grupo de documentación podemos citar manuales de calidad, procesos, procedimientos y encuestas, así como informes corporativos o memorias corporativas (e.g. la Memoria EFQM del Grupo Sorolla Educación con la que accedieron al Sello 500+), y otra información institucional y corporativa recogida a través de la página web de las entidades. En cuanto a la documentación externa, hemos consultado fundamentalmente noticias en prensa donde la organización a estudiar pudiera aparecer.

Toda la información recogida por los tres métodos anteriores genera el corpus de información primaria susceptible de ser analizado. En el siguiente subapartado, damos detalle de los métodos, técnicas y procesos de análisis que hemos seguido en esta tesis doctoral.

### **5.4.3 Análisis de la información**

En esta etapa se realiza el análisis de la información primaria recogida de los casos seleccionados. Según la literatura especializada (De Barros, 2015; Boeije, 2010; Castro, 2010; Flick, 2009; Grbich, 2007; Miles & Huberman, 1994; Miles *et al.*, 2014; Peña,



2009; Saldaña, 2009), el análisis de la información cualitativa implica la separación de una parte de la información primaria en segmentos o unidades con el propósito de buscar tipos, clases, secuencias, procesos, patrones o totalidades. Es decir, el análisis cualitativo implica la segmentación de la información en pedazos que tienen algún rasgo en común, etiquetando dichos pedazos como códigos que se pueden agrupar en un nivel de análisis superior dando lugar a familias de códigos o categorías, que ayudarán a dar respuesta a las preguntas de investigación (Boeije, 2010).

Así pues, los códigos se convierten en un elemento muy importante en el análisis de la información. Según (Saldaña, 2009:3), “un código es una palabra o frase corta que simbólicamente asigna un atributo que sintetiza, que es importante, que captura la esencia, y/o es evocador respecto a una porción de datos textuales o visuales”. La identificación de los códigos es, por tanto, esencial en el análisis cualitativo de la información y esta identificación se puede realizar de tres formas (Bernard & Ryan, 2010; Miles *et al.*, 2014; Saldaña, 2009):

- Enfoque deductivo: se crea una lista inicial y provisional de códigos previamente a la realización del trabajo de campo y a partir del marco teórico preliminar.
- Enfoque inductivo: no se establece ninguna lista inicial y los códigos se generan a través del análisis de la información.
- Enfoque mixto: se aplica inicialmente un esquema de códigos definidos, pero dicho esquema se enriquece y modifica a través del análisis de la información.

En nuestra tesis doctoral hemos utilizado un enfoque mixto de análisis, identificando algunos códigos y categorías iniciales a partir del modelo teórico preliminar presentado en el capítulo 4. Pero dada la naturaleza exploratoria de nuestra investigación, el análisis de la información primaria nos ha llevado a identificar y definir muchos de los códigos que han constituido nuestro esquema final de análisis. Así mismo, para el análisis de la información hemos utilizado el software ATLAS.ti, versión 8.4.

De manera concreta, las actividades que hemos realizado para el análisis de la información recogida en nuestra investigación han sido las siguientes:

- En un primer momento se hizo una lectura reflexiva de todos los documentos que, junto al proceso de transcripción de las entrevistas realizado por el mismo investigador, permitió familiarizarse con los datos y conocer de forma profunda la información recogida.
- Toda la información primaria es incorporada a un software de análisis cualitativo ATLAS.ti versión 8.4, con el fin de realizar un análisis estructurado de la información y posibilitar la segmentación de la información en fragmentos importantes al que se le asocia una etiqueta o código.
- Utilizando el software anterior, se hace una primera revisión de la documentación a partir de la lista de códigos previa (enfoque deductivo) estableciendo nuevos códigos hasta un total, en una primera etapa de codificación abierta o inicial (Boeije, 2010; Braun & Clarke, 2006; Braun & Clarke, 2013), de más de 400 códigos.
- A continuación, se realiza un proceso depurativo, volviendo a revisar la documentación varias veces, eliminando, renombrando o incorporando nuevos códigos (Miles *et al.*, 2014). El resultado final es una lista de 61 códigos en esta primera etapa. En el anexo 3, se presenta, a modo de ejemplo, la definición de uno de estos códigos con sus segmentos de datos textuales vinculados.
- A continuación, se distribuyen los códigos en categorías o códigos de segundo orden y se crean las relaciones entre los códigos de cada categoría, determinando las categorías relevantes para dar respuesta a la pregunta central de investigación y establecer las principales relaciones entre los conceptos clave puestos de manifiesto como consecuencia del desarrollo empírico del trabajo, etapas conocidas como codificación axial y codificación selectiva, respectivamente (Boeije, 2010).

- Para ayudar en el análisis de la información, también se han utilizado tablas y mapas conceptuales, siguiendo para ello las indicaciones de Miles *et al.* (2014).
- Finalmente, a partir del análisis de la información se elabora un informe por cada uno de los casos, incluyendo en los mismos citas textuales de los entrevistados y contribuyendo, de este modo, a incrementar la calidad del análisis realizado. Este aspecto será abordado, en mayor profundidad, en el siguiente apartado del capítulo.

## **5.5 Criterios de calidad en la investigación cualitativa**

Según la literatura especializada (Balbastre, 2003; Boeije, 2010; Castro, 2010; Cepeda, 2006; Eisenhardt, 1989; Flick, 2009; Saunders *et al.*, 2009; Sutton, 1997; Yin, 2014), la utilización de la metodología cualitativa requiere que el investigador pueda asegurar que su trabajo tiene calidad y que se puede confiar en sus resultados. En este sentido, la literatura propone utilizar los siguientes cuatro criterios que, aplicados adecuadamente, se constituyen en garantes de la calidad, en general, de la investigación cualitativa y, particularmente, en el estudio de casos: fiabilidad, validez de constructo, validez interna y validez externa.

### **5.5.1 Fiabilidad**

En primer lugar, la fiabilidad hace referencia a la consistencia interna de la investigación, es decir, analiza si la investigación está libre de errores aleatorios y proporciona resultados estables y consistentes (Martínez, 2006), de tal manera que otro investigador pueda obtener resultados similares al desarrollar un caso diferente, pero utilizando el mismo procedimiento investigador del primer caso (Yin, 2014).

En un estudio cualitativo, la fiabilidad es un asunto complejo debido a la naturaleza de los datos, del propio proceso de investigación y de la presentación de los resultados

(Noreña *et al.*, 2012). En este sentido autores como De Massis y Kotlar (2014) plantean que los estudios de casos presentan dificultades para mejorar la fiabilidad debido a que, con frecuencia, la investigación cualitativa se reduce a una presentación insuficiente, de forma que para poder estar de acuerdo o en desacuerdo con la interpretación del investigador el lector depende de la descripción que hace el investigador de lo que estaba pasando. En este sentido, Cepeda (2006) reconoce como limitaciones del estudio de casos la falta de claridad en las cuestiones que se investigan, la falta de congruencia entre las cuestiones que se investigan y las características del estudio y, finalmente, el manejo del proceso de manera no sistemática.

Por tanto, para mejorar la fiabilidad del estudio de casos hay autores como Silverman (2006) y Yin (2014) que plantean el desarrollo de protocolos que faciliten la transparencia en la realización de la investigación y, consecuentemente, la posibilidad de réplica por otros investigadores. Concretamente, Yin (*ibid.*) propone la elaboración de una base de datos en la que se organizan las 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. Por su parte, Silverman (2006) recomienda que se realicen las siguientes actividades: 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. En definitiva, podemos decir que la fiabilidad se puede mejorar mediante el mantenimiento de una buena documentación y una base de datos del estudio de casos (Jiménez, 2012).

En nuestro caso hemos sido sistemáticos en el mantenimiento de la información obtenida del estudio de casos, se ha realizado la grabación de todas las entrevistas, se ha realizado la transcripción de las grabaciones, se ha utilizado software específico para el análisis de la información y la definición de los códigos y, finalmente, hemos sido rigurosos y sistemáticos en el mantenimiento de las bases de datos con la información obtenida en el estudio de los casos.

### 5.5.2 Validez de constructo

El segundo criterio para garantizar la calidad de la investigación es la validez de constructo o del modelo. Según Cepeda (2006: 74), este criterio se podría definir como aquel que “facilita el desarrollo de un conjunto de medidas mínimamente operativas y trata de evitar los juicios subjetivos de los investigadores en la recogida de los datos”. La literatura plantea como errores habituales en un estudio de casos los siguientes (De Barros, 2015; Cepeda, 2006): 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.

Para incrementar la validez del constructo se utilizan una serie de tácticas que mejoran la calidad de la investigación. Entre ellas, una de las más habituales es la triangulación (Denzin & Lincoln, 1994; Pettigrew, 1990; Stake, 2007; Yin, 2014). Esta táctica, que ya hemos comentado con anterioridad, consiste en utilizar diferentes estrategias de recolección de datos para adoptar diferentes ángulos desde los cuales mirar el mismo fenómeno, garantizando que se estudie el tema desde múltiples perspectivas (Acosta, 2014).

Otra táctica que también se suele utilizar es el establecimiento de una cadena de evidencia que puede ayudar a incrementar la validez de constructo (Yin, 2014). 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 finalmente se hizo, así como una completa explicación sobre los procedimientos empleados durante el análisis de la información. Finalmente, otra táctica recomendada para evitar los problemas de la validez de constructo es que los entrevistados revisen el borrador del informe final, lo cual mejora la consistencia y precisión del estudio (*ibid.*).

En nuestro caso, y para cumplir con la validez del constructo, hemos recogido la información utilizando tres métodos: la entrevista en profundidad, la observación directa y el análisis de la documentación, que posibilita la triangulación de la información.

Además, se ha sometido el borrador del informe final a una revisión por parte de los entrevistados.

### **5.5.3 Validez interna**

El tercer criterio para garantizar la calidad de la investigación es la validez interna o también denominada validez lógica (Yin, 2014). Según Cepeda (2006:74), este criterio “considera el establecimiento de relaciones causa-efecto, el investigador no solo manifiesta las similitudes y diferencias de las experiencias y creencias de los participantes, sino que además intenta identificar qué aspectos son significativos en el fenómeno, así como qué mecanismos lo producen”. Es decir, el estudio realmente se debe corresponder con la situación del objeto de estudio, implicando unanimidad entre lo que atribuye el investigador y lo que atribuyen los participantes (De Massis & Kotlar, 2014). Por su parte, Cepeda (2006) plantea posibles problemas a este respecto: a) la falta de detalle en los hechos; b) la falta de coherencia interna en los resultados; y c) la falta de relación sistemática de los conceptos.

Para superar este tipo de problemas, las tácticas aconsejadas están relacionadas con la utilización de aspectos tales como la triangulación, el ajuste a un patrón, la construcción de explicaciones y el análisis de series temporales (Castro, 2010). La triangulación ya la hemos comentado anteriormente por lo que no vamos a volver a extendernos en ella otra vez. Por su parte, el ajuste de patrón supone 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 (Yin, 2014). De ahí la importancia de la revisión y análisis de la literatura relacionada con el fenómeno a estudiar. Así mismo, la construcción de explicaciones tiene que ver con el aporte de aclaraciones detalladas y razonadas de todas las afirmaciones y datos sobre el estudio realizado (Castro, 2010). Y, finalmente, el análisis de series temporales consiste en estudiar, explicando el cómo y el porqué de un determinado fenómeno, a lo largo del tiempo (De Barros, 2015).

En nuestro caso, y para contribuir a la validez interna de la investigación, hemos triangulado la información. Además, se ha elaborado un marco teórico a partir de la revisión y análisis de la literatura del tema de investigación. Y, finalmente, se ha elaborado un modelo teórico preliminar a partir de dicho marco teórico.

#### **5.5.4 Validez externa**

Por último, el cuarto criterio para incrementar la calidad de la investigación cualitativa es la validez externa, también denominada “generalización analítica”, y está relacionada con la posible generalización de los hallazgos obtenidos a partir de una investigación más allá de la situación concreta que estudia (Yin, 2014).

Se considera que la validez externa es el punto más débil de la metodología cualitativa puesto que tiene una base muy débil para la generalización de sus resultados, lo que contrasta con la metodología cuantitativa que contiene indicadores estadísticos que facilitan dicha generalización (Castro, 2010). En este sentido, la literatura especializada (Cepeda, 2006; Numagami, 1998; Yin, 2014) plantea que las investigaciones que utilizan el estudio de casos no tienen como propósito la generalización estadística de sus resultados, pero sí la generalización analítica de la teoría debido, entre otras cosas, a que en los estudios de casos la muestra se elige sin criterios estadísticos lo que la hace que no sea estadísticamente representativa (De Barros, 2015).

Como tácticas para superar las limitaciones de este criterio, hay autores (Dubé & Paré, 2003) que sostienen que se adquiere validez externa al analizar las experiencias de los casos recurriendo a las citas textuales de las opiniones y respuestas de los entrevistados, en las entrevistas realizadas en profundidad. Otros autores (Bonache, 1999; Yin, 2014) plantean que la lógica que subyace en la selección de los casos de estudio es la lógica de la réplica, debiéndose seleccionar los casos con mucho cuidado y pudiendo cumplir con dos requisitos: la réplica literal, que es cuando los resultados de un caso se pueden predecir en otro caso similar; y la réplica teórica, que es cuando se generan resultados opuestos a otros casos, pero se pueden predecir las razones. En este sentido, utilizar

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

estudios con múltiples casos posibilita utilizar la lógica de la réplica y aumenta el nivel de generalización analítica y, por tanto, de validez externa de la teoría resultado de la investigación (De Barros, 2015; Castro, 2010).

En nuestro caso, al analizar las experiencias de los casos hemos recurrido a las citas textuales de las opiniones y respuestas de los entrevistados, en las entrevistas realizadas en profundidad. Además, se ha realizado un estudio múltiple de casos con la finalidad de facilitar la lógica de la réplica y la generalización analítica.

Una vez presentadas las decisiones metodológicas tomadas en la presente tesis doctoral, en el siguiente capítulo se exponen los resultados del análisis individual de los casos seleccionados en esta investigación, dejando el análisis conjunto para el siguiente capítulo.



**CAPÍTULO 6**  
**ANÁLISIS INDIVIDUAL DE LOS CASOS**

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Una vez vistos en los capítulos anteriores, el marco teórico, el modelo teórico preliminar y la metodología que hemos utilizado en la presente investigación, a continuación, en el presente capítulo vamos a realizar el análisis individual de los casos de estudio seleccionados para la investigación.

Como hemos visto en el capítulo anterior, se van a analizar seguidamente tres casos de forma individual: Caso 1. Grupo Sorolla Educación, Caso 2. Florida Grupo Educación y Caso 3. La Nostra Escola Comarcal. Para una mejor lectura se sigue la misma estructura en los tres casos: primero se hace una descripción de la empresa identificando sus principales características, a continuación se analiza la gestión de la calidad y la ambidestreza, y seguidamente se hace el análisis de cada uno de los principios “soft” de la gestión de la calidad seleccionados y su relación con la ambidestreza en cada uno de los casos y finalmente se elabora el modelo inducido de cada uno de los casos.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

## **6.1 Caso 1: Grupo Sorolla Educación**

### **6.1.1 Descripción de la empresa**

El Grupo Sorolla Educación, con domicilio social en la ciudad de Valencia, calle Eslida, número 3, es una organización que tiene más de treinta y cinco años de actividad empresarial, dedicándose a la enseñanza reglada no universitaria en los centros de enseñanza del grupo, centros sostenidos con recursos públicos (concertados) y centros privados, impartiendo formación en los niveles de educación infantil, primaria, secundaria (ESO), bachillerato, ciclos formativos de grado medio y superior, y enseñanza no reglada en formación ocupacional, formación continua y formación para personas adultas.

La principal característica que podemos destacar del Grupo Sorolla Educación es que es una cooperativa de trabajo asociado. Esto es una particularidad que destacan todas las personas entrevistadas en esta investigación. Al ser una empresa cooperativa podemos decir que es una organización diferente a las empresas de capital y también distinta a otros centros educativos tanto públicos, privados o concertados, aunque comparte elementos con otros centros cooperativos de similares características.

Otra característica que podemos destacar de esta organización es que los centros que forman parte del grupo no se encuentran situados juntos, sino que se encuentran diseminados por diferentes barrios de la ciudad de Valencia y otras poblaciones de la Comunidad Valenciana, como podemos ver en la tabla siguiente (ver tabla 6.1), lo cual supone una dinámica diferente en la gestión de los centros utilizando las nuevas tecnologías.

Tabla 6.1 Ubicación de los centros del Grupo Sorolla Educación

<b>Centros</b>	<b>Ubicación</b>
Servicios Centrales	Valencia
Centro La Devesa School	Carlet
Centro La Devesa School	Elche
Centro Julio Verne School	Torrent
Centro Martí Sorolla	Valencia
Centro Martí Sorolla II	Valencia
Colegio Academia Jardín	Valencia
Enseñanzas profesionales CAJ	Valencia

Fuente: Elaboración propia a partir de Sorolla (2018)

También podemos destacar que este grupo es una organización que está en continuo crecimiento, que ha pasado de ser una pequeña escuela en el barrio de Malilla de la ciudad de Valencia a tener siete grandes colegios, con tres centros privados, dos en la provincia de Valencia (en la ciudad de Carlet y la ciudad de Torrent) y uno en la provincia de Alicante, en concreto en la localidad de Elche.

Junto con los centros educativos, Grupo Sorolla Educación dispone de un centro de servicios centrales en el que se sitúa la dirección del grupo y las áreas que dan apoyo a todos los centros educativos: área financiera, de recursos humanos, de calidad, de marketing y de innovación. Además, existe una cierta especialización en cada centro como, por ejemplo, tecnología en el Julio Verne e idiomas en Elche.

Podemos decir que el Grupo Sorolla Educación es una empresa muy profesionalizada que dispone de un plan estratégico que incorpora nuevas líneas de negocio y cambios continuos en la organización de la empresa, para dar respuesta al entorno cambiante y globalizado que se está produciendo en la sociedad y en la educación, buscando nuevas metodologías y nuevas formas de conseguir los resultados formativos que se esperan en cada momento.

Todo el cambio metodológico es coordinado por un área de innovación y se hace en base a su modelo educativo, basado en las nuevas tecnologías y metodologías, que posibilita a la organización estar a la vanguardia de la innovación en el campo educativo, elaborando

buenas prácticas basadas en la aplicación del modelo que se utiliza en todos los centros e incluso se exportan a otros centros externos a través de alianzas y acuerdos con instituciones externas, siempre siguiendo su modelo educativo.

En la siguiente tabla (ver tabla 6.2) podemos observar las instituciones que tienen relación con el grupo. Así, por ejemplo, Microsoft, una institución calificada como importante para la entidad, considera a los colegios del Grupo Sorolla Educación como “sucess cases” o colegios de referencia de éxito en innovación.

Tabla 6.2 Instituciones externas aliadas del Grupo Sorolla Educación

<b>INSTITUCIONES</b>	<b>ACTIVIDADES PRINCIPALES</b>
ACADE	Mantienen grupos de trabajo en toda España.
AKOE	Forma parte del consejo rector, de la ejecutiva, del comité de pedagogía, del de deportes y del de orientadores
ASCES	Miembro
Caixa Popular	Forma parte del consejo rector
Casas Caridad	Se realizan aportaciones y actos benéficos e integra estudiantes en sus centros de trabajo.
Club Primeras Marcas	Se realiza benchmarking sobre posicionamiento de marca.
CONSUM	Forma parte del consejo rector, ocupando la vicepresidencia y una vocalía.
ESIC	Colaboran en proyectos actuales y otros futuros. Proporcionando alumnado y ayuda en su publicidad.
FEAE	Pertenece a la dirección en Valencia.
FECEVAL	Mantienen relaciones con otros colegios concertados compartiendo información sobre educación.
FEVECTA	Forman parte del consejo rector.
Microsoft	Realizan proyectos innovadores en educación y en nuevas tecnologías
UCEV	Forman parte del consejo rector y de la comisión de conciertos
Universidad Europea	Formación continua.
Universidad Internacional	Formación continua.

Fuente: Sorolla (2018)

Otra característica que podemos destacar del Grupo Sorolla Educación es que tiene implantados sistemas de gestión de la calidad utilizados para la gestión del centro de forma integral. Todos sus centros disponen de sistemas basados en la norma ISO 9001 y, además, gestiona la calidad total del grupo a través del modelo EFQM de Excelencia (+500) que integra las acciones de calidad de todos sus centros, preocupándose dentro de esta integración por el ámbito de la sostenibilidad y la responsabilidad social.

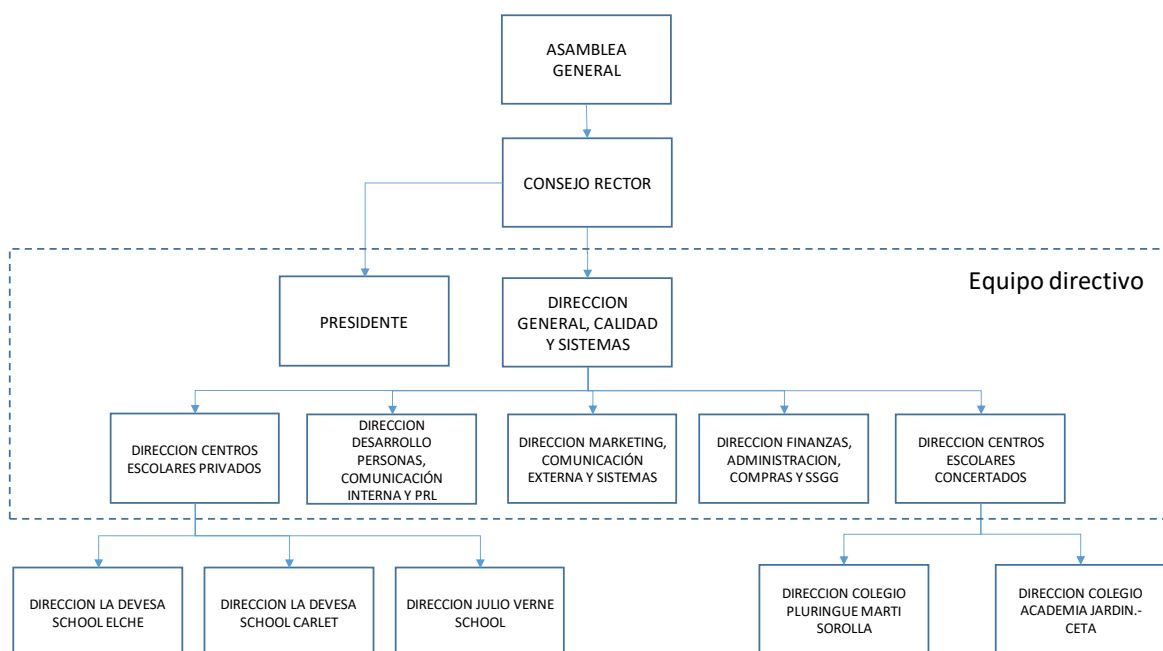
## Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Finalmente, otra característica que queremos destacar del Grupo Sorolla Educación es el sentido de pertenencia que tienen las personas que forman parte de este grupo educativo. Pensamos que esto se refuerza por el hecho de ser una cooperativa puesto que al ser socio existe una vinculación mayor con el proyecto y cierto orgullo de pertenecer a una organización innovadora que realiza bien su trabajo y que además es un referente en el sector educativo valenciano. Esta vinculación se apoya desde la dirección puesto que, como dicen los entrevistados, si las personas están orgullosas de pertenecer a la cooperativa se involucrarán más y, consecuentemente, crecerán profesionalmente, y este crecimiento individual de cada empleado hará crecer al grupo. Esto además se constata en las entrevistas, ya que las personas entrevistadas opinan que pertenecer al Grupo Sorolla es algo más que un trabajo, es parte de la vida personal de los trabajadores, puesto que desarrollan a lo largo de su trayectoria profesional una vinculación muy estrecha con el centro, de forma que la vida personal y la profesional está muy unida y es casi inseparable.

Respecto a la estructura directiva del Grupo Sorolla Educación, la dirección general es elegida por el Consejo Rector de la Cooperativa a través de la presentación de un plan estratégico. La dirección general, a su vez, elige a su equipo directivo, que está compuesto por una dirección financiera, una dirección de Administración, finanzas, compras y servicios generales, una dirección de Desarrollo de personas y comunicación interna, una dirección de Marketing y comunicación externa y relaciones externas, una coordinación de centros privados y una coordinación de centros concertados. Además, asiste a todas las reuniones del equipo de dirección el presidente de la cooperativa con voz y voto, como se puede observar en la figura siguiente (ver figura 6.1).



Figura 6.1 Organización Grupo Sorolla Educación



Fuente: Elaboración propia a partir de Sorolla (2018)

Por debajo en la primera línea de dirección, cada área tiene sus técnicos de apoyo y los centros educativos una dirección y una estructura pedagógica y de gestión de los departamentos docentes. Finalmente, Grupo Sorolla Educación dispone de una plantilla de aproximadamente 400 personas de las cuales 223 personas son actualmente socias de la cooperativa, con una facturación de aproximadamente 20 millones de euros.

Respecto a la cultura de la organización, como ya hemos comentado, la cultura del Grupo Sorolla Educación es la propia del modelo cooperativo que realmente impregna todas las acciones del Grupo. Asimismo, en las entrevistas realizadas ningún entrevistado supo decir ningún tipo de cultura de la organización que fuera diferente a la del modelo cooperativo. Este modelo de la economía social define claramente las características de la organización, de los socios y de los órganos de gestión de la cooperativa, que son básicamente la Asamblea general de socios que, entre otras cosas, elige a los miembros que van a formar parte del Consejo rector, que es el órgano que representa a la asamblea, gestiona la cooperativa y que, junto con el equipo de dirección, completa la estructura directiva de la cooperativa.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Para trabajar en el Grupo Sorolla Educación no es necesario ser socio, pero desde la dirección se intenta incorporar a socios todos los años ya que las personas contratadas no parece que cuadren con el modelo cooperativo y el objetivo es que todos los trabajadores finalmente sean personas socias. Por tanto, las personas que cumplan con las características que pide el grupo se pueden adherir de forma libre; pero si lo hacen debe haber un compromiso, no solo económico, sino también ético con los principios, con los valores de la empresa, con la misión y la visión. Como consecuencia de este compromiso, también hay un desarrollo profesional dentro del Grupo Sorolla Educación.

Una vez vistas las características generales de la organización, a continuación, el siguiente punto vamos a dedicarlo a la gestión de la calidad en el Grupo Sorolla Educación.

### **6.1.2 Gestión de la calidad**

El Grupo Sorolla Educación tiene una experiencia en la gestión de calidad de más de 20 años. Actualmente, aplican sistemas de gestión de la calidad basados en la norma ISO 9001 en todos sus centros educativos, además del modelo EFQM de excelencia para la gestión de todo el Grupo, habiendo obtenido una evaluación de +500 en la última revisión realizada en el año 2019 de este modelo, siendo considerado un centro de referencia de la calidad total.

Para el Grupo Sorolla Educación, la gestión de la calidad es una cuestión estratégica que enlaza con todas las acciones de gestión del centro, incluyendo las nuevas líneas de gestión de la responsabilidad social y la sostenibilidad. En el Grupo Sorolla Educación se da un buen nivel de aplicación de herramientas de la calidad, todas sus actividades están formalizadas y sistematizadas y sus sistemas certificados. Además, El grupo dispone de un área de calidad que se preocupa de que todo funcione de forma adecuada, auditando los sistemas, revisando los procesos, obteniendo información del cliente para la mejora y utilizando indicadores. Además, esta área tiene que rendir cuentas sobre las acciones realizadas al equipo directivo, a todos sus grupos de interés y, finalmente, a las agencias certificadoras y a la propia EFQM.

El camino de la gestión de la calidad en el Grupo Sorolla Educación se inicia en la década de los 90, con la implantación de un sistema de calidad basado en la norma ISO 9001:94 en una piscina que gestionaba la entidad Altius Gestión de Instalaciones Deportivas, que pertenecía al Grupo Sorolla en ese momento. Esta primera aproximación a la calidad y, concretamente, al aseguramiento, se hizo de la mano de un consultor externo (i.e., Christian Narbarte), que “sembró la semilla” de la calidad ayudando a la organización a dar sus primeros pasos en este camino. A partir de esa primera experiencia, el Grupo Sorolla Educación apuesta por seguir realizando acciones en este tema y se elige a un grupo de personas del centro para que se formen en gestión de la calidad y participen en foros externos como, por ejemplo, en el club de calidad de ACADE (asociación de centros privados de enseñanza) que posibilita realizar actividades formativas y a compartir buenas prácticas entre los centros educativos socios del club, lo cual lleva a conocer nuevas experiencias y herramientas de calidad así como a conocer nuevos modelos de aplicación en el sector educativo.

Como consecuencia de todo ello, se empiezan a ver las ventajas de aplicar sistemas de aseguramiento en los centros educativos y se tiene una primera experiencia implantando un sistema ISO 9001:94 en la etapa del bachillerato de uno de los primeros centros privados del Grupo, concretamente, en el colegio Martí Sorolla II. Al ser un centro privado, la implantación de un sistema de calidad, que no tenía en ese momento prácticamente ningún otro centro educativo, ayudaba a señalar que la gestión de este centro privado tenía calidad, que todo se hacía con calidad y, consecuentemente, también servía para prestigiar al centro. Por tanto, estos son los motivos que llevaron a la primera implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad, tal y como reconoce la Directora General del grupo:

*“... por aquello de prestigiar, porque además era privado, por lo cual, los alumnos y alumnas que venían de centros concertados en los que no habían pagado nada, porque sabes que el servicio está subvencionado, había que pagar un recibo. Por garantizarles a esas familias y a esos clientes internos que sabíamos lo que estamos haciendo y lo íbamos a hacer con calidad, empezamos a certificar el bachillerato con la ISO 9001. La experiencia fue tan positiva que dijimos: ¡pues vamos a certificar! y empezamos a certificar los centros que teníamos por etapa”.*

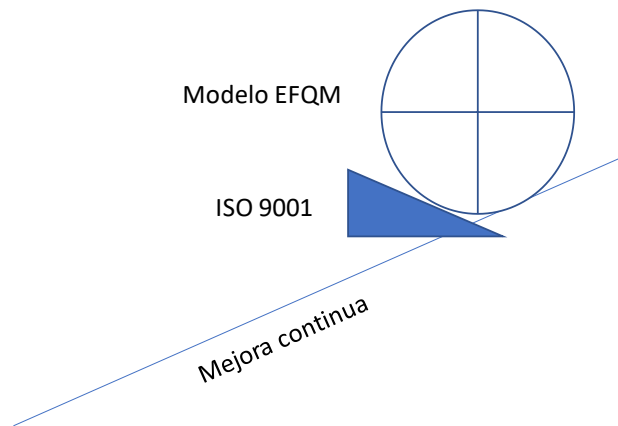
Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

A partir de esa primera certificación, se inicia la implantación en todos los centros del Grupo, de tal forma que actualmente están todos los centros certificados en todas sus etapas formativas.

Paralelamente a la implantación de la ISO 9001, se empieza a investigar sobre la posible aplicación del Modelo EFQM de Excelencia, realizando actividades de formación y acciones para aplicar el modelo. Entre estas acciones se realiza una memoria de autoevaluación, que se utiliza para conocer el nivel en el que se encontraba el centro respecto al modelo. En la primera memoria se obtiene una puntuación de 200 puntos sobre un máximo de 1000, y después de seis evaluaciones se tiene ya más de 500 puntos (+500), siendo una puntuación que supone un esfuerzo considerable y una madurez importante en la aplicación de la gestión de la calidad total.

Resumiendo, podemos decir que el Grupo Sorolla Educación dispone de dos grandes líneas de gestión de la calidad: una primera línea respecto a los sistemas de aseguramiento ISO 9001 y otra línea de gestión respecto al modelo de calidad total EFQM de excelencia. A pesar de ser líneas en principio diferentes, la transversalidad que aporta el modelo EFQM hace que estos sistemas se mantengan integrados, permitiendo la gestión integral de la calidad que va desde el diseño de la estrategia hasta los indicadores de resultados finales. Según la Directora General, la integración se mantiene de tal forma que la mejora continua que supone el modelo EFQM es sustentada por la “cuña” que supone la ISO 9001 y que aguanta dicha mejora. De manera gráfica, podemos representar esta circunstancia de la siguiente forma (ver figura 6.2).

Figura 6.2 Relación EFQM – ISO en el Grupo Sorolla Educación



Fuente: Elaboración propia

Respecto a las personas que gestionan la calidad, se crea un área de calidad formada por seis personas con responsabilidad funcional en toda la organización. Esta área está compuesta por:

- Una dirección de calidad, que asume la dirección general y que actúa como una dirección estratégica encargada, entre otras cosas, de analizar el entorno, plantear retos y marcar hacia dónde debe orientarse la calidad.
- Un responsable de calidad, con un rol más técnico. Es una persona que ha estado desde el primer momento gestionando la calidad, tiene una gran formación en calidad, ha implantado los sistemas y conoce técnicamente toda la calidad del Grupo.
- Una persona técnica de apoyo al responsable de calidad
- Y, finalmente, tres personas encargadas de realizar las auditorías internas de todos los centros y de todas las etapas.

Queremos destacar que la Directora de Calidad está muy implicada y eso afecta a cómo funciona el área. Tal y como establece la persona técnica de calidad:

*“Tenemos un director de calidad, un responsable de calidad, y un técnico de calidad. Yo soy la técnica, el responsable sería Juan y la directora es Maite. que es Directora de Calidad y Directora General, con lo cual vemos la implicación de la dirección en todo este ámbito”.*

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Finalmente, podemos decir que los principios de la gestión de la calidad que se aplican continuamente en el Grupo Sorolla y que se consideran importantes son la gestión por procesos, la mejora continua, el sistema de medidas y el compromiso y liderazgo de la dirección.

Una vez vistas las características de la gestión de la calidad en la organización estudiada, a continuación, vamos a describir cómo tiene lugar la ambidestreza organizacional en el Grupo Sorolla Educación.

### **6.1.3 Ambidestreza**

El análisis de la información primaria recogida ha puesto de manifiesto que el Grupo Sorolla Educación es un centro ambidiestro. Todas las personas entrevistadas han identificado actividades y acciones que coinciden con lo que consideramos como ambidestreza organizativa. Así, se realizan actividades que podemos asociar a la explotación: la organización efectúa la prestación de sus servicios actuales de forma eficiente y eficaz, obtiene información de sus grupos de interés y dispone de un sistema de calidad que sistematiza la mejora continua de los productos, servicios y procesos del centro. También se realizan actividades que podemos asociar a la exploración: se investiga sistemáticamente en el entorno preparándose para el futuro, se buscan nuevas necesidades que puedan ser cubiertas con nuevas líneas de actuación en el centro, se realizan continuos cambios en las metodologías educativas para estar a la vanguardia en la innovación docente y, finalmente, se dispone de un área de innovación que coordina la innovación en toda la organización.

Además, consideramos que la exploración está equilibrada con la explotación e incluso se benefician de ello externamente a partir de la comercialización de las nuevas metodologías desarrolladas a través de su consultora Global Learning, todo ello perfectamente imbricado con los sistemas de calidad. En este sentido, la Directora General nos manifiesta lo siguiente:

*"Al final, lo que haces hoy, te sirve para hoy, pero si hoy no preparas lo que vas a hacer mañana, no vamos a avanzar y por eso tenemos, de hecho, en EFQM todo el tema de la innovación como productos de empresa".*

Si atendemos a la dimensión ‘nivel de ambidestreza’ (Cao *et al.* 2009) que hacía referencia a la cantidad de exploración y explotación que se realiza en la empresa, como vimos en el capítulo 3, todas las personas entrevistadas opinan que aproximadamente se podría cuantificar la cantidad de explotación en un 60% y la exploración en un 40%. Por tanto, los niveles son muy altos en las dos capacidades, por lo que podemos decir que el Grupo Sorolla Educación tiene un alto nivel de explotación y de exploración, aspecto éste que es un rasgo que identifica a la organización ambidiestra. De esta manera, podemos decir que es una organización que explota sus conocimientos acumulados y se mantiene abierta a explorar nuevos conocimientos y oportunidades y, como consecuencia, logra tener éxito tanto en sus negocios actuales como en los nuevos negocios que surgen de la exploración. Es el estado ideal para el desempeño a largo plazo. Como dice el Responsable de Calidad:

*"Se van haciendo nuevas líneas de negocio y hay líneas claramente que hace unos años ni siquiera hubiésemos pensado que podían existir".*

Otra dimensión que podemos atender para identificar la ambidestreza es la que tiene que ver con el momento temporal en el que aquella se produce. Como vimos también en el capítulo 3, la temporalidad es una dimensión básica para clasificar el tipo de ambidestreza que se realiza en una organización y que tiene implicaciones en el comportamiento organizacional (Simsek *et al.*, 2009). Esta dimensión temporal recoge la manera en que la organización persigue la ambidestreza en el tiempo pudiendo ésta darse de forma simultánea o, alternativamente, de forma secuencial. En este sentido, el análisis de la información primaria nos ha permitido poner de relieve que el momento temporal en el que se produce la ambidestreza en el Grupo Sorolla Educación es simultánea, ya que se busca la aplicación simultánea de la explotación y la exploración, sin momentos concretos que apoyen más una u otra capacidad; se está continuamente buscando cambios y mejoras innovadoras que inmediatamente se ponen en marcha y se aplican.

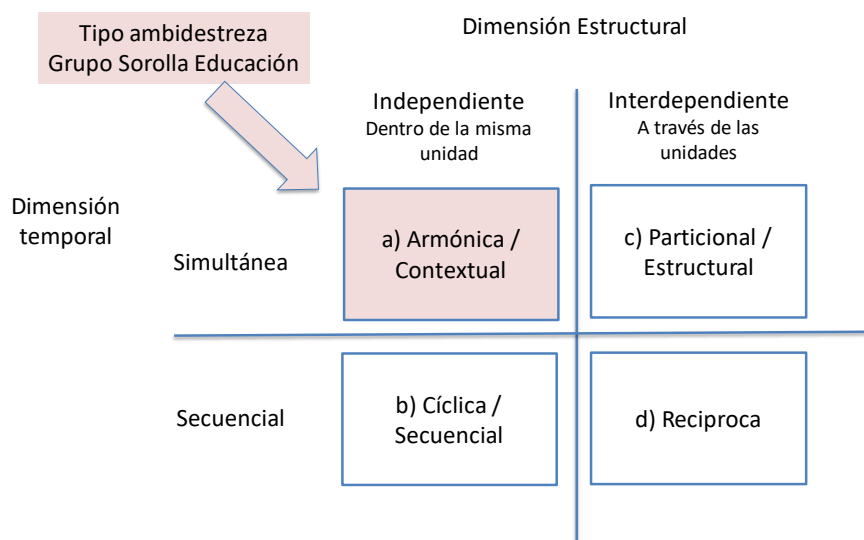
Finalmente, otra característica que nos puede ayudar a identificar el tipo de ambidestreza que se produce en una organización es el lugar donde se produce la misma. Tal y como vimos en el capítulo 3, la ambidestreza se puede producir en la misma unidad organizativa o bien pueden existir unidades especializadas en explotación y unidades especializadas

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

en exploración que trabajan de forma independiente. En el caso del Grupo Sorolla Educación, a pesar de que existen unidades más innovadoras, como son el área de innovación o el área pedagógica, se observa que en todas las unidades se produce tanto la explotación como la exploración. En algunas puede ser más evidente que en otras, pero todos los miembros de las distintas áreas participan en equipos de innovación e identifican cambios en su forma de trabajar.

Por tanto, después de haber analizado la temporalidad y el lugar donde se realiza la ambidestreza, podemos decir que en el Grupo Sorolla Educación se da una ambidestreza simultánea y en la misma unidad. Este tipo de ambidestreza recibe el nombre de armónica o contextual (Gibson & Birkinshaw, 2004; Simsek *et al*, 2009), tal y como se describió en el capítulo 3 de esta tesis doctoral. La siguiente figura (ver figura 6.3) nos muestra gráficamente la posición del Grupo Sorolla Educación en la matriz de tipos de ambidestreza que fue descrita en el capítulo 3.

Figura 6.3 Tipo de ambidestreza del Grupo Sorolla Educación



Fuente: Elaboración propia a partir de Gibson y Birkinshaw (2004)

Una vez identificado el tipo de ambidestreza que tiene el Grupo Sorolla Educación, a continuación, vamos a ver algunos ejemplos de innovación que se están produciendo en esta organización.



### **6.1.3.1 La innovación en el Grupo Sorolla Educación**

El Grupo Sorolla Educación, como ya hemos señalado, dispone de un departamento de innovación que se dedica a investigar los cambios que se prevén van a producirse en el futuro, a la búsqueda de nuevas líneas de negocio y a la aplicación de cambios radicales en las metodologías educativas para satisfacer, no solamente a los clientes actuales, sino también pensando en los clientes futuros. Resumiendo, este departamento se preocupa de las cosas que se deben realizar para estar a la vanguardia en la educación y de las necesidades que van a tener los estudiantes a lo largo de su periodo de formación, para salir preparados a una sociedad que, tal y como reconoce el Director de Innovación, actualmente no existe.

*“Desde mi puesto, tengo que estar pensando ya en que un alumno que me habéis dejado con dos años aquí va a salir de nuestro colegio en el año 2035, yo tengo que estar pensando ya, en qué sociedad, en qué condiciones va a salir ese alumno del 2035”.*

Esta cultura de investigación continua que existe en el Grupo Sorolla Educación ha dado como resultado multitud de innovaciones en el centro. Así, por ejemplo, una de las innovaciones que más han comentado las personas entrevistadas es el proyecto 1x1 “digital tools”, cuya definición es sencilla: un ordenador para cada alumno que lo utiliza en todas sus clases. Pero que para que esta innovación funcione, existe detrás toda una revolución que afecta a todo el centro, ya que supone desarrollar la innovación en los sistemas informáticos, en la infraestructura de comunicación y de los equipos informáticos, además de cambios en la metodología educativa, que tiene que desarrollar el aprendizaje cooperativo y colaborativo y, finalmente, una nueva forma de dar las clases que enlace con la realidad del alumnado actual que vive continuamente conectado. En palabras de la Directora General:

*“Hemos tenido que trabajar online, offline, en clase, fuera de clase, es decir, hemos tenido que generar toda una nueva forma de dar las clases porque nuestro alumnado ahora vive continuamente conectado con el conocimiento, no con el temario, con el conocimiento, con las personas, entre ellos colaboran. Eso ha derivado en un proceso de formación profunda de todo, no solo de nuestro profesorado, aquí también en servicios centrales hemos tenido que trabajar en colaborativo”.*

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Además, esta área de innovación está continuamente ideando cosas nuevas y mentalizando al profesorado de que los cambios no van a durar más de tres años. Se aplican actualmente nuevas metodologías; pero a la vez, ya se está planificando en el paso siguiente. En este momento se está trabajando siguiendo la metodología "first classroom" y poco a poco introduciendo elementos de la metodología ABP (Aprendizaje basado en proyectos); pero, ya se tiene previsto introducir más adelante elementos de gamificación, es decir, se está continuamente buscando elementos de mejora continua y radical para estar en primera línea de la innovación educativa en un entorno cambiante, todo ello desde una perspectiva planificada y sostenible en el tiempo pero, como dice el Director de Innovación:

*"no paramos de estar ideando cosas nuevas, no estamos acabando de producir y la mentalidad que yo les estoy intentando meter es que lo que estamos haciendo hoy no te va a durar más de tres años, mejora tu producto, utilízalo para el siguiente paso, pero ya tenemos que estar pensando en el siguiente paso".*

Todas estas innovaciones se basan en un modelo educativo propio que está en la base de todas las acciones educativas del Grupo Sorolla Educación. Este modelo se desarrolla a partir de un modelo de Estados Unidos que se adapta a las características del territorio español, basado en las nuevas tecnologías y que está en continuo cambio y adaptación, y se nutre de las modificaciones que se hacen en cada uno de los centros del grupo. En este sentido, el Director de Innovación establece que:

*"Es un modelo propio entonces le hemos dado una vuelta más a todo ese modelo y ahora mismo tenemos un modelo propio que hemos diseñado nosotros y estamos poniendo en marcha. pues dentro de ese modelo hay 100.000 innovaciones. Lo importante de todas esas innovaciones es el planificarlas para que sea sostenible en el tiempo".*

Este modelo se comercializa a través de Global Training, que es la consultora educativa y empresarial del Grupo Sorolla Educación. Esta consultora realiza formación y asesoramiento de nuevos productos y servicios desarrollados en el grupo por los docentes aplicando el modelo educativo. Existe ya un catálogo de aplicaciones de la metodología que se puede coger en cualquier momento y utilizarlas internamente o externamente. Actualmente, se asesora a más de 200 centros educativos de toda España. Nuestro análisis pone de manifiesto que Grupo Sorolla es un ejemplo de "desarrollo combinado de las

capacidades de exploración y explotación”, tal y como establecían Zapata *et al.* (2012), ya que Grupo Sorolla Educación es una organización que explota sus conocimientos acumulados y se mantiene abierta a explorar nuevos conocimientos y oportunidades. En palabras del Director de Innovación:

*"Hemos empezado a tener esa ampliación hacia el mundo empresarial. Esto es explotación y exploración, y además luego tiene un retorno económico al respecto".*

Como consecuencia de esta forma de trabajo, el Grupo Sorolla Educación se ha convertido en un centro de referencia a nivel nacional en nuevas tecnologías y metodologías educativas, tal y como reconoce su Director de Innovación:

*"A nivel tecnológico, somos centros bastante tecnológicos de los pioneros en tecnología, llevamos mucho tiempo aquí, de hecho, somos asesores a nivel nacional de cómo implantar tecnologías y nuevas metodologías educativas en centros".*

En la organización estudiada se realizan asesorías tanto externas y también internas, ayudando a los propios profesores a implantar las tecnologías y las metodologías educativas. Esto se hace a través de un sistema de coaching, basado en un acompañamiento a las personas y equipos de los centros para aplicar dichas mejoras, analizando sus necesidades y planteando el apoyo y la ayuda necesaria.

Finalmente, todas las acciones de innovación realizadas se encuentran definidas en el plan estratégico del centro que, según la Directora General, es un ejemplo de ambidestreza, puesto que plantea cambios organizativos radicales y “brutales”, produciéndose cambios en todas las áreas del Grupo Sorolla Educación, siempre con el objetivo de prepararse para las perspectivas de futuro, realizando ya acciones en ese sentido.

### **6.1.3.2 Factores que pueden limitar la ambidestreza**

Para terminar, queremos resaltar que en el Grupo Sorolla Educación también existen factores que pueden limitar la aplicación de la ambidestreza.

Debido a la continua búsqueda del cambio y la adaptación a las nuevas tecnologías y a mantenerse en la vanguardia educativa, en la organización analizada se provoca que haya

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

un cambio continuo de metodologías educativas que afecta al profesorado y le hace estar en tensión. Según el momento personal y profesional de cada docente, este último puede estar muy comprometido y puede ver dicho cambio como una forma perfecta de trabajar o, por el contrario, puede estar agobiado con tanto cambio y en tensión, tal y como manifiesta el Director de Innovación:

*"Los profesores nos dicen, es que no paramos de formación, no paramos de estar ideando cosas nuevas".*

Los docentes, además, tienen una continua presión que les obliga a estar formándose y a aplicar metodologías que no dominan para estudiantes que muchas veces tienen mucha más soltura en el manejo de las nuevas tecnologías, lo cual genera en los primeros una cierta sensación de miedo. En palabras del Director de Innovación:

*"Tenemos que estar asesorando continuamente a ese profesorado pues se muere de miedo".*

También, ese exceso de orientación a la innovación puede hacer que las propias estructuras del Grupo se resientan. Así, el Director de Innovación nos reconoce que:

*"Las jefaturas y las direcciones a veces me dicen: Pablo, pero es que estas moviéndolo todo, estamos agobiados".*

Otro aspecto que puede limitar la ambidestreza es el escaso tiempo dedicado a innovar. Las tareas diarias no permiten que se pueda dedicar un tiempo a investigar en cambios radicales sobre el trabajo. En este sentido, la persona técnica de calidad nos reconoce lo siguiente:

*"Al final, hay veces que el día a día te ocupa, y la exploración puede que se quede en un segundo plano".*

Y, finalmente, otro factor que limita la ambidestreza en el Grupo Sorolla Educación, tal y como nuestro análisis ha puesto de manifiesto, es la falta de implicación de algunos individuos. Este hecho, que también podemos constatar por experiencia propia, lleva a que no todo el personal de la organización colabora y realiza las tareas encomendadas de forma efectiva. Y aunque esto es una cuestión importante en cualquier tipo de organización, el hecho de ser cooperativa permite que haya personas muy implicadas pero, también, personas que están en un momento más bajo desde el punto de vista de

implicación, debido a las condiciones personales o profesionales, a problemas con sus compañeros o que ya están cansados después de muchos años de estar en primera línea de la implicación. Esto último les pasa especialmente a personas más mayores o que han tenido un recorrido más largo en la cooperativa. Como dice el Responsable de Calidad:

*"Lo lógico sería que se hiciese en toda la empresa, se participa, se colabora, se ayuda, pero hay una parte que efectivamente tira por ahí siempre y la otra que no".*

Una vez vistas las características de la organización, cómo se gestiona en ella la calidad y la ambidestreza, en el siguiente punto vamos a analizar cómo los principios “soft” de la gestión de la calidad afectan a la ambidestreza en el Grupo Sorolla Educación.

#### **6.1.4 Gestión de la calidad y ambidestreza**

Como hemos visto en los puntos anteriores, el Grupo Sorolla Educación tiene implantado un sistema de gestión de la calidad que se aplica en todo el centro de forma eficiente y eficaz. Además, este Grupo tiene una preocupación por estar a la vanguardia en la innovación educativa y, por ello, se realizan múltiples acciones de innovación docente y empresarial, todas lideradas por el área de innovación. Todo esto nos lleva a considerar a este centro como una organización ambidiestra, con las capacidades de explotación y exploración equilibradas. Así pues, en este apartado vamos a estudiar cómo los principios “soft” de calidad que se aplican en este centro, así como sus mecanismos intrínsecos, facilitan la ambidestreza en el Grupo Sorolla Educación. Para ello nos vamos a basar en el modelo teórico preliminar que se mostró y explicó en el capítulo 4 de esta tesis doctoral (ver figura 4.4). De esta manera, los siguientes subapartados presentan el análisis individualizado de cada uno de estos principios y de cómo cada uno de ellos incide sobre la ambidestreza en el caso estudiado.

##### **6.1.4.1 Liderazgo y ambidestreza**

El principio del liderazgo es esencial en el Grupo Sorolla Educación. El hecho de ser una cooperativa hace que las personas que son elegidas para dirigir la empresa deben tener las competencias necesarias para hacerlo y, en especial, contar con el apoyo del resto de las personas que forman parte de la organización, todo lo cual se traduce en el apoyo del

## Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Consejo Rector y la Asamblea de Socios. Esto hace que estas personas no solamente deban saber gestionar sino que también tengan que saber motivar, explicando claramente el camino a seguir y, en definitiva, liderar la organización, por lo cual, podemos decir, que el estilo de liderazgo en esta organización está muy marcado por el hecho de ser una empresa cooperativa que tiene que cumplir con las exigencias anteriores.

Si nos centramos en el liderazgo, como ya hemos visto con anterioridad, un líder es una persona con función directiva que tiene un estilo de dirección caracterizado por un comportamiento carismático, una motivación inspiradora, una estimulación intelectual y una consideración individualizada de los seguidores (Jansen *et al.*, 2008). El liderazgo en el Grupo Sorolla Educación está identificado en las personas que toman decisiones y, en especial, con el equipo directivo, todos ellos encabezados por la Directora General. Ésta, a su vez, distingue entre: a) líderes formales, que son los que ocupan puestos de responsabilidad con autoridad, incluyendo los mandos intermedios, coordinadores de etapa, las direcciones de centros, de área y finalmente el equipo directivo; y b) líderes informales, que tienen que ver con la autonomía responsable de las personas que forman parte de la estructura y que ejercen su liderazgo en su puesto de trabajo, ya sea un docente en el aula con su alumnado, un encargado de un equipo de trabajo que gestiona y lidera a sus compañeros y compañeras o un administrativo en su puesto de trabajo. También se puede reconocer como líderes del centro los órganos de gobierno de la cooperativa.

A pesar de la cantidad de personas que son reconocidas como líderes en el centro, consideramos que es la Dirección General la persona clave en este aspecto, ya que tiene un comportamiento carismático, que se puso de manifiesto durante las entrevistas realizadas, con una visión de futuro a largo plazo, motivadora e inspiradora y es, además, la Directora de Calidad, por lo que tiene un innegable compromiso con la calidad y tiene todo el apoyo de la Asamblea de Socios, puesto que fue elegida por el Consejo Rector como Directora General a partir de la presentación de un plan estratégico. Como reconoce la persona técnica de calidad:

*“Por supuesto, si una persona responsable le da valor a la ambidestreza a que mires hacia fuera, que tengas una visión más amplia, que en este caso lo tenemos porque Maite (la directora general) es una persona muy así, que siempre está mirando fuera, siempre está leyendo, siempre está... pues claro si esa persona te inspira en ese*

*aspecto pues tú lo sigues, en esta organización eso pasa, no es una persona centrada en resultados del día a día, sino que tiene una visión a largo plazo”.*

Los líderes en Grupo Sorolla Educación tienen diferentes estilos puesto que los líderes ponen su personalidad en el ejercicio del liderazgo y cada persona tiene su estilo. Pero el objetivo de todos ellos es conseguir hacer crecer a sus colaboradores para que finalmente el centro crezca. Así, la Directora General afirma que:

*“Cada líder tiene su estilo, yo creo que cada una de las personas le ponemos nuestra personalidad en el ejercicio del liderazgo, lo que sí que tenemos todos claro, es que tenemos que conseguir desarrollar a nuestros colaboradores, con el método que quieras, pero tienes que desarrollarlo”.*

El análisis de la información primaria ha puesto de relieve que el estilo más habitual de la dirección es el liderazgo compartido, que tiene mucho que ver con el hecho de ser una cooperativa y de ser, además, un centro de enseñanza. Las personas entrevistadas no distinguen entre tipos de liderazgo transformacionales ni transaccionales, pero sí que se ha podido observar que el liderazgo más habitual es el transformacional, aunque con diferentes niveles de aplicación dependiendo de las características personales y de las áreas dirigidas; pero a pesar de que pueden existir pensamientos distintos y diferentes perspectivas, los líderes aceptan la diversidad. Claramente, se ha puesto de manifiesto que los liderazgos paternalistas y autoritarios no tienen cabida en esta organización. Las personas entrevistadas también destacan el liderazgo ambivalente de la Directora General para liderar no solamente dentro de la organización sino también fuera del centro. No es una persona centrada solo en los resultados del día a día, sino que tiene una visión a largo plazo.

Si nos centramos en el equipo directivo, como hemos visto con anterioridad la Directora General elige a un equipo formado por seis personas y el Presidente de la cooperativa (ver figura 6.1, más arriba). Nuestro análisis de la información recogida ha revelado que la composición del equipo, en lo referente a las características respecto al estilo de liderazgo que tienen las personas que forman parte de dicho equipo, influye en la orientación de la organización hacia la ambidestreza. Tal y como se vio en el capítulo 4 de esta tesis doctoral, una composición de personas equilibrada respecto a los estilos

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

transformacionales y transaccionales haría posible una organización ambidiestra. El análisis del caso ha puesto de relieve que el equipo directivo del Grupo Sorolla Educación está equilibrado y compuesto por personas diversas, multidisciplinarias, con estilos de liderazgo distintos, con criterio propio y con pensamientos divergentes que aportan en sus puntos de vista. Además, la composición de este equipo aporta creatividad, capacidad de dialogar, llegar a consensos y entenderse; son personas que trabajan en colaboración y tienen características que les permite liderar una organización ambidiestra. Como dice la Directora General:

*“Si tú tienes un equipo en el que todos piensan exactamente lo mismo, ya te digo yo que no vas a avanzar absolutamente nada. Porque como todos están de acuerdo en todo, van a seguir haciendo lo que les gusta hacer a todos y no va a haber nadie que diga, pues a mí esto no me parece bien, que no se trata de generar discordia en el equipo, se trata de generar diferentes perspectivas”.*

Igualmente, la Directora General también recalca la importancia de la diversidad y el diálogo que tiene su equipo directivo:

*“Que me aporten creatividad, que me aporten otros puntos de vista y que sean capaces de dialogar, de dialogar y llegar a consensos y entenderse, pero yo no quiero un equipo de iguales, quiero gente diversa, divergente y que sea capaz de formar equipo”.*

Junto con la composición del equipo directivo, en el Grupo Sorolla Educación es básico el compromiso de la dirección con la calidad para generar ambidestreza. Como ya hemos comentado, la Directora General es también la Directora de Calidad, actuando como una dirección estratégica, por lo que la apuesta por la calidad se lleva desde arriba y se planifican las acciones necesarias de forma general para conseguir los resultados planteados. Como reconoce la Directora General respecto a este compromiso:

*“Es importante el compromiso en un 200%; si no hay compromiso no hay nada, por eso en mi vida de dirección general, cuando pienso en que debería nombrar una dirección de calidad, me resisto a ello, o sea, también porque me apasiona el tema, es que hay veces que la emoción te lleva, pero pienso que la dirección general o tiene clara la dirección de calidad o no puede ser dirección general”.*



Este compromiso permite a la organización pensar no solamente en alcanzar los objetivos actuales sino también en los proyectos, en nuevas ideas, potenciando todo lo necesario para conseguir el éxito futuro de la organización, creando una cultura que genere ese equilibrio entre la explotación y la exploración. En palabras de la Directora General:

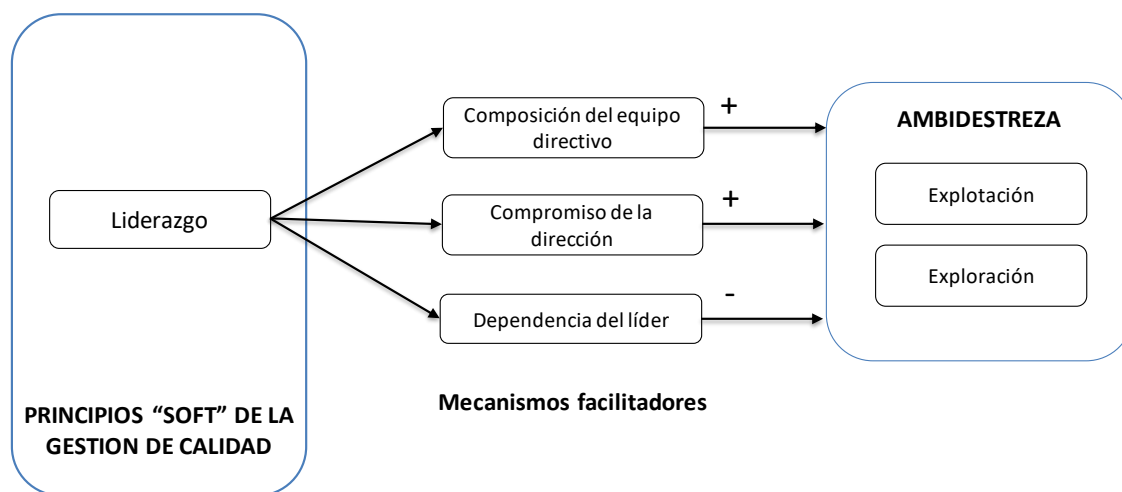
*“Sin el compromiso de la dirección nos centraríamos en la explotación, entendiendo bien lo que significa la explotación y la exploración, si se centrara en eso, si la dirección estuviera centrada en el día a día, diríamos pues esto es lo que hacemos y esto es lo que tiene que salir bien y punto. Y no es este tipo de organización. Aquí se aceptan proyectos, ideas nuevas”.*

Otro aspecto que incide, en este caso de manera negativa, sobre la ambidestreza en el caso estudiado sería la dependencia del líder. En ocasiones, si el líder tiene una visión determinada el colaborador se adecua a esa forma de ser y también puede replicar su conducta. Si bien esto no es lo habitual en cooperativas, se da sobre todo en áreas de servicios más centradas en realizar actividades más repetitivas y burocráticas; en ocasiones, se actúa como quiere la persona que al final te va a valorar. Como apunta la persona técnica de calidad:

*“Como he dicho antes, si la persona de la que dependes no tiene esa visión tú al final trabajas para una persona concreta y haces lo que esa persona te va a valorar”.*

Por tanto, a modo de síntesis podemos establecer que el principio de liderazgo tiene un efecto sobre la ambidestreza en el Grupo Sorolla Educación y que son la composición del equipo directivo, el compromiso de la dirección con la calidad y la dependencia de algunos empleados del líder, los mecanismos a través de los cuales tiene lugar dicho efecto (los dos primeros ejercen un impacto positivo mientras que el tercero lo hace de forma negativa), como podemos ver de forma gráfica en la siguiente figura (ver figura 6.4).

Figura 6.4 Relación del principio de liderazgo con la ambidestrea en Grupo Sorolla Educación



Fuente: Elaboración propia

#### 6.1.4.2 Orientación al cliente y ambidestrea

Para el Grupo Sorolla Educación, la orientación al cliente es básicamente escuchar cuáles son sus expectativas y necesidades y así poder elaborar acciones para mejorar su nivel de satisfacción. Para ello, en esta organización identifican y segmentan a sus clientes para una mejor atención. Entienden el concepto de cliente como todas las personas que influyen en el grupo, pero también como las personas en las que la organización influye, aunque la denominación que más les gusta utilizar, en lugar de la de ‘cliente’, es la de grupo de interés o stakeholder ya que son un grupo muy interesado en los productos y servicios de la empresa. Al mismo tiempo, la Directora General del grupo considera que los clientes son su verdadera oportunidad estratégica.

*“Por cliente entendemos todas las personas que influyen en nuestra empresa y a las que lo que hace la empresa les influye, es decir, hay como una doble dirección y ellos son nuestra verdadera oportunidad estratégica, son la ventaja estratégica del Grupo Sorolla”.*

Al ser un centro educativo, el Grupo Sorolla Educación considera como su principal cliente o grupo de interés al alumnado, independientemente del nivel educativo al que pertenezca, ya que el contacto que se tiene con él es muy directo y continuo debido a que

dar clase es la principal actividad del centro. Además, los alumnos de una forma más o menos consciente, también están analizando continuamente al profesorado, al centro y a sus servicios, por lo que la satisfacción del cliente pasa, obligatoriamente, por realizar de la forma más adecuada posible todas las actividades de formación que son la base de la misión del centro.

Como segundo cliente en importancia se considera a las familias de los alumnos, en especial del alumnado de menor de edad, ya que son las familias las que han optado por los centros del Grupo Sorolla Educación y por su metodología, eligiendo este centro de entre otros muchos colegios para que sus hijos se formen. Como dice el Director de Innovación:

*“La verdad es que no lo haremos tan mal cuando pues alrededor de un 10% de las personas que traen sus hijos allá, son profesores de otros centros, o sea, que dices, "yo trabajo en un colegio, pero prefiero llevar a mi hijo a este", esto te llena de satisfacción”.*

Por tanto, la percepción que tengan las familias del centro es también muy importante, pero esta puede estar influenciada por la visión de sus hijos y no responder, en ocasiones, a la realidad. Tal y como afirma el Director de Innovación:

*"La percepción de la familia puede estar influenciada por la del alumno, y en todos los ámbitos, con lo cual hay que estar preguntándoles, cómo ven, qué hacen y les tienes que hacer sobre todo comprender también lo que tú estás haciendo".*

De esta manera, se considera esencial que la percepción del cliente-familia esté ajustada lo más posible a la realidad, y para ello el Grupo Sorolla Educación realiza multitud de actividades encaminadas a que dichas familias conozcan la realidad del centro y valoren la calidad de sus servicios. Concretamente, se les comunica en todo momento lo que se hace en el centro con sus hijos y, en especial, cómo se trabajan las nuevas tecnologías en el aula, que son una parte del modelo educativo que se aplica en esta organización. Como dice el Director de Innovación:

*“Yo siempre he dicho que a las familias también hay que contarles mucho lo que hacemos y porqué lo hacemos, porque ellos han vivido un tipo de formación y están oyendo cosas, pero son muy desconfiados, y son muy tradicionalistas”.*

## Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

A pesar de que se escucha a los grupos de interés y siempre se quiere cumplir con sus expectativas, las personas entrevistadas dejan claro que se debe satisfacer a los clientes con el producto y servicio que ofrece el centro: se les escucha, se les atiende intentando asimilar todas las peticiones que se plantean, pero al final el centro tiene un modelo educativo que es el que se aplica. Como dice la Directora General:

*“Nosotros damos clase, esto es lo que hacemos, pero ¿vas a hacerlo al albur de lo que te piden todos esos grupos de interés?, ¡no!, vas a escuchar a los grupos de interés, vas a encontrar ventajas competitivas, para que tú seas su mejor opción y luego le vas a contar cómo lo estás haciendo desde tu know-how, porque la que sabe dar clase soy yo, ellos no.”*

Como sabemos la comunicación en educación es muy intensa. Hay pocos sectores en los que se mantenga una relación tan grande con el cliente como la que se tiene en el sector educativo. Una parte importante de la comunicación con el cliente es la obtención de información de estos para poder conocer el grado de satisfacción y opinión sobre diferentes aspectos del centro. Para ello, el Grupo Sorolla Educación utiliza canales como son las reuniones de seguimiento con los tutores habituales, las quejas y sugerencias, entrevistas, actividades especiales como reuniones denominadas “café con el tutor”, reuniones con las familias que entran nuevas a los centros, diálogos de información, etc., todos ellos con el objetivo de recoger información sobre expectativas y funcionamiento del centro. En general, los canales utilizados para la comunicación y obtención de información son los mismos para el cliente interno y los proveedores de servicios del grupo. Como dice la Directora General:

*"Diálogos de información, que yo te doy información directamente, por ejemplo, no son momentos de tutoría, pero que recabo qué expectativas tienes, qué te gustaría que mejorara, qué es lo que encuentras a faltar, qué es lo que me felicita".*

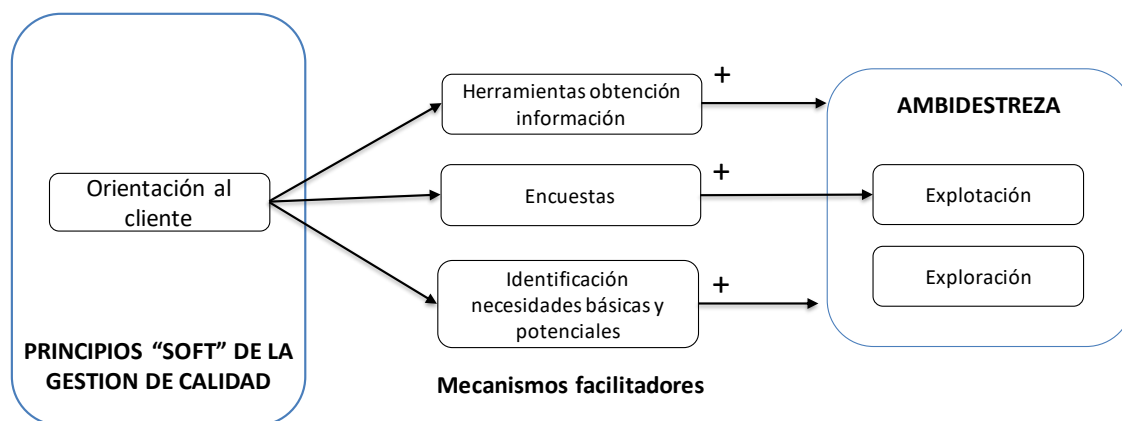
Una de las herramientas más importantes que se utiliza en el Grupo Sorolla Educación para la recogida de información son las encuestas. En la empresa analizada se pasan distintos tipos de encuestas a todos los grupos de interés y los resultados se utilizan para conocer su grado de satisfacción, observar las tendencias, plantear mejoras continuas y en ocasiones cambios innovadores en los productos y servicios. Además, se pueden utilizar las encuestas para detectar las necesidades futuras de los clientes.

De cada encuesta se hace un informe que se presenta en la ‘revisión de la dirección’ y se utilizan para adoptar dichas mejoras. Las encuestas son realizadas utilizando herramientas informáticas y se devuelve al cliente la información sobre las mismas comunicándole los resultados obtenidos y las acciones planteadas para mejorar aquellos aspectos con puntuaciones más bajas. En general, el análisis de las entrevistas ha puesto de manifiesto que las encuestas son muy válidas para la obtención de aspectos de mejora para realizar cambios sobre los productos y servicios actuales. Pero a pesar de que pueda tener potencial y, en algún momento, alguna respuesta pueda llevar al planteamiento de nuevas líneas de trabajo, el análisis del caso ha evidenciado que las encuestas son, con carácter general, muy útiles para la explotación y no tanto para la exploración.

Finalmente, como se ha comentado ya, el Grupo Sorolla Educación identifica las necesidades actuales y potenciales del cliente a través de las distintas herramientas de las que recoge información, así como del entorno a través del área de innovación. Todo ello vale para diseñar mejor los productos y servicios para que sean satisfactorios con los clientes actuales y los futuros. A pesar de que se realizan las acciones pertinentes y se acerca a la forma de recoger estas necesidades, no se utiliza el modelo Kano tal cual se recoge en la literatura, pero sí que se recogen las necesidades potenciales y se hacen las acciones necesarias para su implantación. De esta manera, consideramos que recoger estas necesidades, aunque no se utilice una metodología concreta como el modelo Kano, sí genera ambidestreza.

Por tanto, el análisis de la información primaria nos ha permitido evidenciar que el principio de la orientación al cliente afecta a la ambidestreza en todas las unidades de la organización y de forma simultánea en el Grupo Sorolla Educación. Este efecto tiene lugar a través de mecanismos como son las múltiples herramientas que utilizan en la entidad para la recogida de información. Otro mecanismo es la identificación de las necesidades básicas y potenciales, mientras que el mecanismo de las encuestas solo incide sobre un elemento de la ambidestreza (i.e., la explotación). Podemos ver de forma gráfica estas relaciones en la siguiente figura (ver figura 6.5).

Figura 6.5 Relación del principio de la Orientación al cliente con la ambidestrea en Grupo Sorolla Educación



Fuente: Elaboración propia

### 6.1.4.3 Empowerment y ambidestrea

El empowerment, como ya hemos visto, es el principio “soft” de calidad que supone una delegación de la toma de decisiones en los empleados en aspectos básicos de su trabajo. El análisis de la información recogida nos ha permitido evidenciar que en el Grupo Sorolla Educación el empowerment se aplica continuamente y supone la autonomía y la delegación de responsabilidades. Este principio es definido por la Dirección General como liderazgo informal o autonomía responsable.

Pensamos que la delegación de responsabilidades es una característica que tienen los centros educativos, ya que el docente tiene que trabajar en el aula de forma autónoma y tomar decisiones individualmente en cada momento. Para que esta delegación se desarrolle de forma adecuada, el docente tiene que estar preparado y formado en todas las metodologías y en las nuevas tecnologías para la gestión del aula que establezca el modelo educativo del centro. Esta forma de actuar, consideramos que genera unas características en los profesores que se van a reflejar en otros aspectos de la organización, es decir, la autonomía del docente se traslada también a los órganos de gestión del grupo que también van a delegar la responsabilidad en las personas de forma habitual y de una manera natural, enlazando con el liderazgo compartido, que ya hemos comentado.

En el Grupo Sorolla Educación, las personas directivas reparten las tareas con sus colaboradores e intentan que todos participen. Para poder conseguirlo, cada responsable establece unos objetivos anuales de las personas a su cargo que están alineados con los objetivos de centro. Estos últimos se trabajan a través del plan de gestión y se despliegan por toda la estructura hasta que al final llegan a cada una de las personas de la organización. Si los objetivos son solo personales y no se comparten se favorece la explotación, que se cumpla correctamente con el trabajo diario, pero no la exploración, y además también se puede estar generando un mal ambiente de trabajo puesto que, como dicho cumplimiento tiene influencia en la remuneración salarial, se puede convertir en una competición insana por cumplir los objetivos. Por lo cual, en el Grupo Sorolla Educación son los objetivos globales y compartidos los que promueven la colaboración y, consecuentemente, pueden generar exploración.

En el Grupo Sorolla Educación, el empowerment se plantea a todos los niveles de la empresa, no solamente en las actividades docentes sino en los grupos de trabajo, en la gestión del centro y en la prestación de los servicios, de tal forma que esa autonomía en el trabajo crea un ambiente de trabajo tal que los empleados se pueden arriesgar y plantear cambios e innovaciones en los servicios, contribuyendo así al comportamiento ambidiestro. Como dice el Responsable de Calidad:

*“Tienes muchas personas que pueden explorar con un sistema que recoge esto, si delegas la responsabilidad luego lo tienes que recoger, pues puede ayudar bastante a la explotación y a la exploración, a las dos cosas, tanto desde afinar nuevas líneas, "estos miran cómo lo hacen", o "vamos a hacerlo junto con esto que mira qué buenos son" o a buscar nuevas líneas, estando pendiente de todo”.*

Pero, a pesar de que este ambiente de trabajo es muy significativo para que se puedan producir innovaciones y cambios, y en el Grupo Sorolla Educación las personas se llevan bien y hay un buen ambiente, no queda claro tras el análisis de los datos si ese buen ambiente es resultado del empowerment o de las características de la empresa y de su forma de dirigir.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Así mismo, el análisis del caso del Grupo Sorolla Educación ha puesto de manifiesto que hay una serie de aspectos que pueden limitar el empowerment y afectar a la ambidestreza. En primer lugar, la falta de tiempo para realizar el seguimiento de cómo está trabajando el profesorado en el aula y, por tanto, no se puede estar seguro que se está haciendo de forma adecuada y se sigue todos los aspectos del modelo educativo. En palabras del Director de Innovación:

*"Un elemento que nos suele hacer falta, tiempo, es decir, para hacer todo ese seguimiento, para que el coaching entre en el aula, para que te pueda ayudar, hace falta tiempo".*

Otro aspecto que limita el empowerment tiene que ver con el hecho de que hay que mantener la tensión en las personas a través de los objetivos, y el seguimiento no es una tarea fácil, requiere de recursos y sobre todo constancia. Como dice la Directora General:

*"Esto es un trabajo continuo, y perdona la expresión, es la gota malaya, porque es una tensión que tienes que mantener. Marcar objetivos a las personas anuales en función de su puesto o cargo nos está ayudando a concienciar a cada uno de nosotros de cuál es su poder, su liderazgo, su objetivo para el año siguiente, hacia dónde tengo que focalizar. Nos está ayudando, pero realmente mantiene la tensión, es la gota malaya".*

Del mismo modo, la necesidad de un tipo de liderazgo que promueva el empowerment es fundamental, aunque al ser cooperativa y centro educativo parece que ya lo tiene, si bien necesita de un liderazgo que lo desarrolle. Como dice el Responsable de Calidad:

*"Quizás la gente se llevaría peor en otras circunstancias, la gente se llevaría peor en otro tipo de liderazgo".*

El empowerment en el Grupo Sorolla Educación también requiere de profesores muy comprometidos y seguros para que puedan trabajar bien este principio y con ello generar ambidestreza. En este sentido, el Director de Innovación nos comenta lo siguiente:

*"Tienes que tener profesores que se sientan muy seguros de lo que estás haciendo, muy comprometidos, si están seguros, están comprometidos, las cosas van a funcionar perfecto y aparte cuando un profesor no solamente está explotando, es decir, lo estoy llevando a cabo, cuando tú lo estas empoderando y estoy compartiendo con los demás, resulta que la riqueza de ideas empieza a multiplicarse exponencialmente y entonces tu averiguas una cosa, yo averiguo otra y tu averiguas otra, "oye yo he oído esto, pues eso estaría bien, yo he hecho esta experiencia, pues*



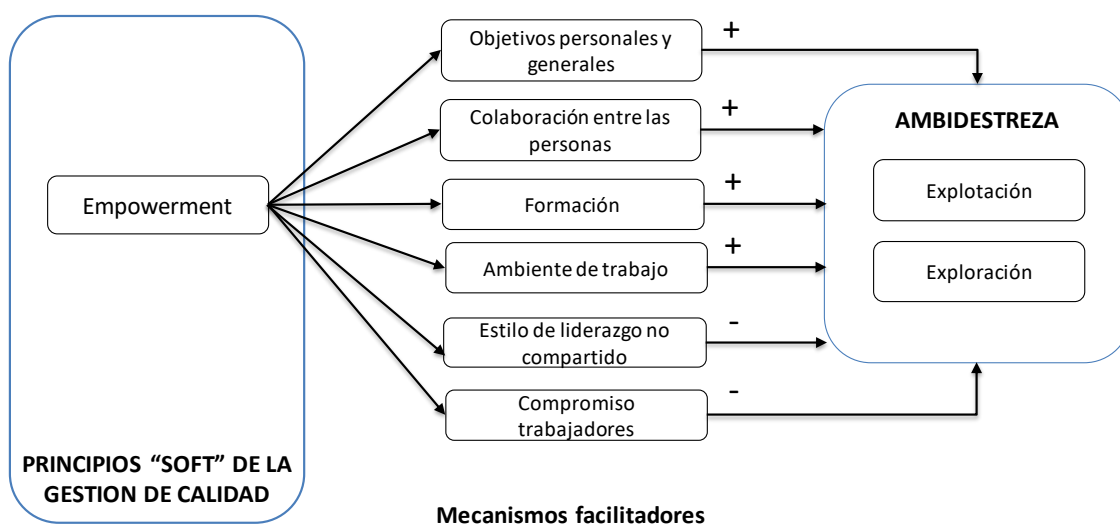
*qué chula" entonces empiezas a hacer esa exploración que sale de forma natural en los equipos".*

Y, finalmente, los profesores tienen que estar seguros en el uso de las tecnologías y metodologías en el aula, tal y como dice el Director de Innovación:

*"Todos mis niños tienen ordenador y como esto no lleve un plan de empoderamiento, de formación, de estar acompañando, de estar asesorando continuamente al profesorado, pues se mueren de miedo".*

Así pues, consideramos que el principio "soft" de empowerment genera ambidestreza en el Grupo Sorolla Educación a través de la colaboración entre las personas, la formación y el compromiso que se produce por la asunción de las responsabilidades por parte de los trabajadores, que se puede resumir en un ambiente de trabajo que lo genera. Todo esto se lleva a cabo gracias al establecimiento de objetivos personales y generales de la empresa. Como efectos negativos se han revelado la necesidad de un tipo de liderazgo compartido de la dirección y el compromiso de los trabajadores para que se promueva este principio. Podemos ver de forma gráfica estas relaciones en la siguiente figura (ver figura 6.6).

Figura 6.6 Relación entre el principio del Empowerment y la Ambidestreza en el Grupo Sorolla Educación



Fuente: Elaboración propia

#### **6.1.4.4 Trabajo en equipo y ambidestreza**

El principio “soft” del trabajo en equipo, como hemos visto en los capítulos anteriores, se fundamenta en la colaboración entre las personas, lo cual es clave desde el punto de vista de la calidad puesto que permite desarrollar procesos de mejora, solucionar posibles problemas, coordinar proyectos complejos y desarrollar nuevos productos y/o servicios para satisfacer a los clientes. En el Grupo Sorolla Educación se considera que el trabajo en equipo implica tener un objetivo común, definiendo qué puede aportar cada persona para conseguir ese objetivo y apoyándose entre todos para lograrlo de una manera colaborativa, de forma que todos juntos puedan avanzar y no solo de forma individual. Como dice la Directora General:

*“El trabajo en equipo es una carrera de relevos, no una carrera de solitarios, esto es una cosa que entre todos tenemos que conseguir y generar muchas herramientas para favorecer ese trabajo en equipo de forma colaborativa”.*

El análisis de este caso de estudio ha revelado que este principio “soft” es una competencia que se tiene en el Grupo Sorolla Educación, donde se trabaja de forma habitual en equipo y estos se crean de forma natural, sin necesidad de protocolos complejos. Al igual que pasa con el empowerment, es una aptitud muy desarrollada en este centro al ser una empresa cooperativa y, además, un centro educativo. Como dice el Responsable de Calidad:

*“El trabajo en equipo yo creo que es una competencia muy desarrollada en la enseñanza también, no creo que hayamos inventado la clave de fa, sino que en la enseñanza y en la cooperativa, el trabajo en equipo es algo que se realiza de forma normal”.*

Por tanto, el trabajo en equipo es habitual en las cooperativas de enseñanza, es una forma de trabajar con más libertad, estableciendo objetivos, compartiendo vivencias y generando herramientas para dicho trabajo. Además, genera ilusión puesto que se trabajan temas que interesan a los componentes. Como dice el Director de Innovación:

*“Yo hablo con los equipos de innovación, parto con una ventaja y es que toda la gente que viene aquí viene a trabajar en horas que ya no son laborales a investigar a definir un proyecto, pero vienen con ilusión, porque es algo que ha partido de ellos”.*

En el Grupo Sorolla Educación, cuando se trabaja en equipo se hace a través de unas metodologías como “Cooperative meeting” o “Design Thinking” que establecen una serie de etapas, identificando actividades y roles, que ayudan a realizar el trabajo cooperativo de forma más eficaz. Aunque las personas entrevistadas ven las bondades de estas herramientas, también plantean que hay que tener cuidado con una aplicación estricta de dichas metodologías ya que cuadrricular mucho el trabajo puede romper la creatividad, que es uno de los principales objetivos de este principio. Como dice el Responsable de Calidad:

*“Si lo cuadrículamos mucho podemos romper la creatividad y la verdad es que los equipos están siendo muy creativos”.*

Los equipos en esta entidad educativa se forman en todas las áreas, son voluntarios y temporales, aunque hay algunos, como el de innovación, que son permanentes, ya que su finalidad es el desarrollo de nuevas tecnologías para la educación y, según las personas entrevistadas, todo van tan rápido que hay que mantenerlo en el tiempo. Para la composición del equipo se elige a personas que tienen inquietudes comunes con los temas que se van a estudiar y, en general, entre las personas que participan se genera una ilusión que hace que aporten todos sus conocimientos y participen incluso fuera de su horario habitual de trabajo.

La finalidad o los objetivos que se plantean en el Grupo Sorolla Educación para la formación de los equipos es variable, aunque esta finalidad afecta a la ambidestreza ya que los equipos de trabajo cuya finalidad es la búsqueda de soluciones y la innovación de productos, procesos y servicios, son los que pueden generar ambidestreza en la organización, ya que las metodologías de trabajo que desarrollan, así como sus objetivos, la información y la libertad para trabajar, crean las condiciones necesarias para que se produzca la ambidestreza. En el Grupo Sorolla Educación, son los equipos pedagógicos o de innovación los que pueden presentar un porcentaje mayor de exploración, mientras que hay otros equipos como los de administración, servicios centrales y en especial los que se refieren a la planificación educativa en las jefaturas organizativas, los que pueden tener un porcentaje mayor de explotación, además de tener menos “brillo” en comparación con los equipos que exploran en la parte didáctica con resultados más

## Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

innovadores. Sin embargo, son básicos para la explotación y necesarios para que se pueda realizar la exploración en otros equipos.

Finalmente, la finalidad del equipo genera ambidestreza en el Grupo Sorolla Educación debido a los temas planteados, el manejo de las metodologías y el ambiente que se crea en el trabajo en equipo. Además, las personas pueden trabajar en uno u otro equipo más orientados hacia la explotación o más orientados hacia la exploración, pero tienen asumidas las competencias ambidiestras que utilizarán según el equipo en el que participen. Así pues, en Grupo Sorolla Educación la mayor parte de los equipos inciden en la explotación, pero también en la exploración dependiendo de los objetivos y la finalidad del equipo.

A pesar de lo anterior, el análisis de este caso de estudio también ha revelado algunos aspectos que pueden dificultar el efecto del trabajo en equipo sobre la ambidestreza. Fundamentalmente, se han evidenciado dos factores: la dificultad para compartir y la falta de implicación. Una limitación que se observa en esta organización a la hora de trabajar en equipo es la dificultad para compartir materiales que ha realizado un docente con el resto del equipo. Hay equipos cuya finalidad es realizar materiales; pero siempre hay personas que no quieren compartir sus materiales. Como dice el Director de Innovación:

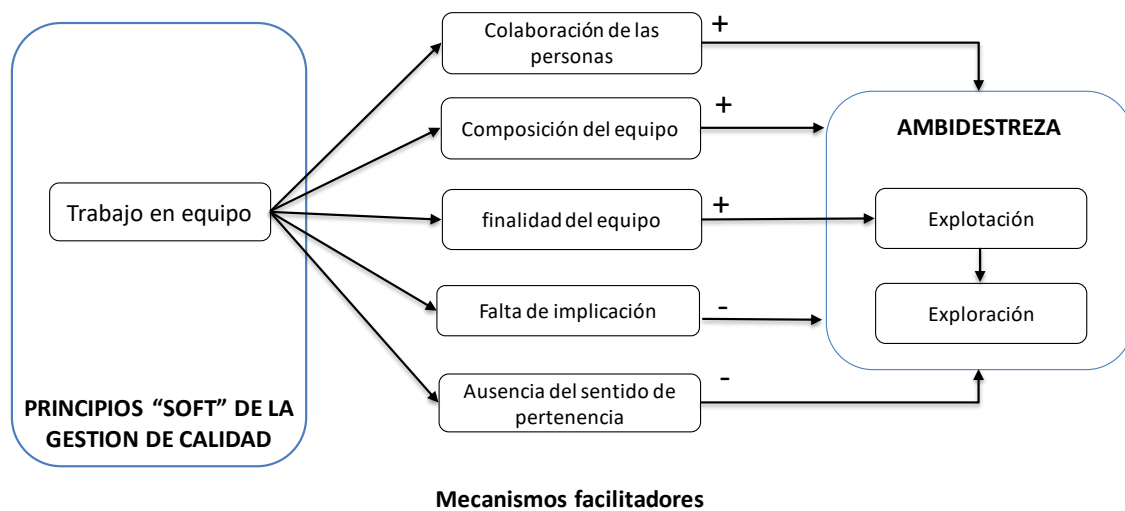
*“Si tú ya lo tienes todo diseñado compártelo (...) ya te digo que eso cuesta mucho, de ir hablando con la gente, tomando muchos cafés, mucho hablar y hablar, hasta que ellos se van dando cuenta, es totalmente lógico, que los materiales que hacemos y todo lo que hacemos es de la empresa, es de grupo Sorolla, y entonces pues tu recibes y yo”*

Un segundo aspecto que condiciona el trabajo en equipo en el Grupo Sorolla Educación es la falta de implicación, especialmente de la gente nueva que no tiene la concepción de la empresa como que es algo suyo y que tiene que colaborar e implicarse para que todo salga mejor. En especial hay que trabajar el sentido de pertenencia, tal y como reconoce el Director de Innovación:

*“A medida que vas creciendo como empresa y va llegando mucha gente nueva yo siempre lo he dicho, la gente que empezó tiene una concepción de la empresa que la siento muy mía, toda la gente que está llegando nueva pues desconoce un poco esa cuestión”.*

Así pues, consideramos que el principio “soft” del trabajo en equipo genera ambidestreza en el Grupo Sorolla Educación a través de mecanismos como la colaboración entre las personas, la composición del equipo y la finalidad del equipo, donde los equipos de innovación generan más exploración que los de administración o servicios centrales que generan más explotación, pero también contribuyen indirectamente a la exploración. Como aspectos negativos que pueden afectar a la ambidestreza hemos identificado básicamente la falta de implicación en las personas nuevas y la ausencia de sentido de pertenencia. Podemos ver de forma gráfica estas relaciones en la siguiente figura (ver figura 6.7).

Figura 6.7 Relación entre el principio de Trabajo en equipo y la Ambidestreza en Grupo Sorolla Educación



Fuente: Elaboración propia

#### 6.1.4.5 Gestión por procesos y ambidestreza

Finalmente, la gestión por procesos es el último principio “soft” de la gestión de la calidad que hemos considerado como facilitador de la ambidestreza organizativa. Como hemos visto en los capítulos anteriores, este principio supone gestionar la entidad en función de sus procesos más importantes, considerándola como un sistema de procesos interrelacionados, donde se tiene que formalizar y documentar todos los procesos y

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

procedimientos, establecer indicadores, diseñar una gestión documental y, finalmente, sistematizar el diseño, la revisión y la mejora continua de los procesos. Para el Grupo Sorolla Educación, la gestión por procesos es la piedra angular sobre la que se desarrollan los sistemas de calidad y las actividades de toda la organización y que asegura que todo funcione. Según su Directora General, es la máquina que hace que funcione todo:

*“Es para mí el engranaje y que la máquina funcione, que todo esté en su momento, en su tiempo, de la forma que hemos decidido hacerlo, para mí es una seguridad tremenda el tener procesos”.*

Esta entidad educativa, como ya hemos visto, dispone de sistemas de gestión de la calidad basados en la norma ISO 9001:2015 en todas sus áreas y niveles de educación. En esta norma, la gestión por procesos es uno de sus principios básicos y requiere de procedimientos documentados para su adecuada implantación que, aunque no son necesarios por norma, sí que su elaboración facilita su implantación. Por otra parte, también se dispone de un Modelo EFQM de Excelencia, en el cual el mapa de procesos, su desarrollo y alineación con la estrategia y con los resultados, hace que también sea necesaria una gestión basada en procesos. Por lo cual, vemos que el funcionamiento del centro se basa, obligatoriamente, si atendemos a los sistemas de calidad, en la gestión por procesos.

El análisis de la información nos ha permitido establecer que un mecanismo fundamental para generar ambidestreza dentro de este principio de calidad es el propio diseño de los procesos ya que, para realizarlo con garantías de éxito, hay que estudiar todas las posibilidades y necesidades, detectar las mejores prácticas en el entorno, y estudiar cómo se está gestionando en ese momento la actividad internamente. A partir de este análisis se pueden plantear cambios, incluso radicales, que afecten al proceso, considerándose como un mecanismo eminentemente ambidiestro.

En el caso del Grupo Sorolla Educación, se diseñan procesos en función de las necesidades de los productos y servicios, pero siempre muy mediatizados por los sistemas de calidad. Es decir, se diseñan procesos que finalmente cumplan con los sistemas de calidad del centro, pensando cuál es la mejor manera de hacer la actividad y cómo se va

a medir para comprobar que el proceso se realiza correctamente. Últimamente se ha realizado un gran esfuerzo en el centro para diseñar y revisar todos los procesos debido al cambio de versión de la norma ISO 9001 (de la versión 2008 a la versión 2015), y eso ha hecho repensar todo el sistema de procesos y reflexionar para hacerlos más ágiles y eficientes.

*“Si porque cuando tú te sientas y dices a ver cómo hago yo las cosas e intentas reflejarlo en un diagrama de flujo, al final te hace reflexionar de cómo lo haces, "yo lo estoy haciéndolo así, pues si este paso y este lo estoy repitiendo aquí, pero si esto lo están haciendo en el centro y yo también" entonces la gestión por procesos y el sentarte a ver cómo haces las cosas hace que reflexiones para que tengas una gestión más ágil.”*

Según las personas entrevistadas, aunque existe la posibilidad de realizar cambios radicales en los procesos, en general, los procesos se realizan para que las actividades funcionen bien con las tareas actuales y den un buen servicio. Por tanto, están más enfocados hacia la explotación.

Otro mecanismo que pensamos puede generar ambidestreza es la operativa diaria de los procesos. En la gestión habitual del día a día de la gestión por procesos, se manejan sistemáticas de mejora continua más cercanas a la explotación; pero también se apoya a la cultura de la exploración, puesto que reflexionar en cómo mejorar un proceso puede plantear cambios drásticos que mejoren de forma radical los procesos. De esta forma, esta operativa diaria de los procesos puede contribuir a provocar un cambio cultural que genere, en último término, ambidestreza en una organización. En Grupo Sorolla Educación, se ha aprendido mucho a lo largo de su larga trayectoria de manejo de procesos de calidad y, actualmente, están mejorando los procesos y revisando todas las actividades con el objetivo básico de simplificarlas y mejorarlas, pero no se constata una actividad radical en el trabajo realizado. Como dice la persona técnica de calidad:

*“Es determinar qué es lo que tenemos que hacer para dar un buen servicio a nuestro cliente y cómo tenemos que hacerlo y cuál es la mejor manera de hacerlo y cómo vamos a medirlo si lo estamos haciendo bien”.*

Así mismo, la aplicación de la gestión por procesos en esta organización tiene aspectos negativos. En primer lugar, el análisis del caso ha puesto de relieve que la gestión por

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

procesos es un poco burocrática, ya que requiere de una forma de trabajar basada en un sistema documental que, en ocasiones, parece que se basa solo en los papeles. Tal y como reconoce el Director de Innovación:

*"Tienes que estar siempre revisando y haciendo cambios en todo esto, revisando lo que ya tienes y bien, a veces lo consideras un poco de burocracia, pero sí que es necesario para seguir las pautas".*

También se ha evidenciado que, en algunos casos, los procesos tienen que ser más eficaces y ágiles. En este sentido, la persona técnica de calidad reconoce lo siguiente:

*"A nivel de procesos de calidad y de mejorar nuestros procesos de que sean más ágiles, de dejar hacer cosas que no aportan valor añadido a la empresa".*

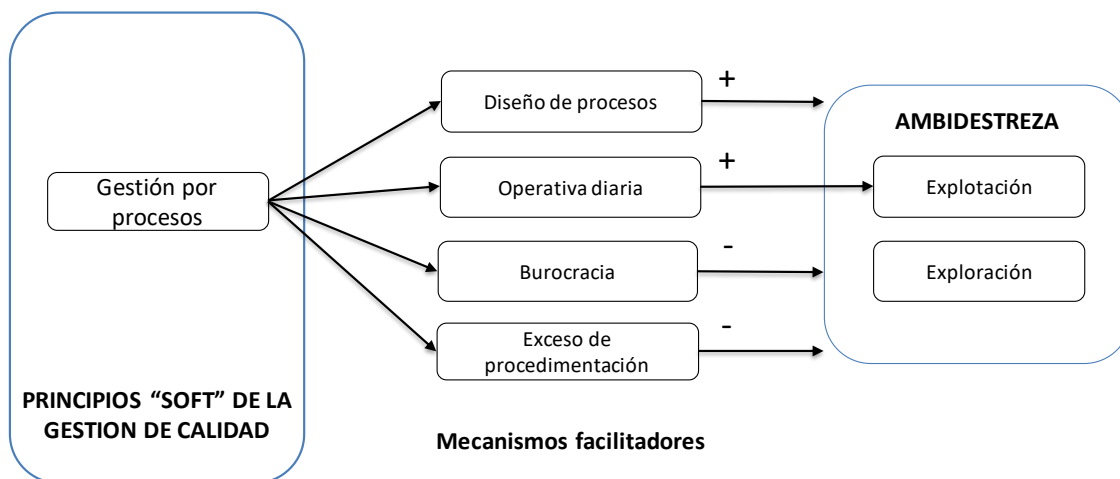
Finalmente, el estudio del Grupo Sorolla Educación ha puesto de manifiesto que el exceso de una orientación a procesos puede resultar negativa para la organización en el sentido de que no se puede procedimentar todo, puesto que el exceso de procedimentación puede bloquear la creatividad y, además, si todo esta normalizado es más posible que falle. En palabras del Director de Innovación:

*"Haces los procesos que nos interesa que funcionen bien y que tampoco sea ahogarnos nosotros mismos, es decir, hay veces que nos ponemos a exponerlo todo, todo tan metódico que dices, es que va a fallar, estamos trabajando con personas, esto no es una máquina".*

A modo de conclusión, el análisis de los datos de Grupo Sorolla Educación ha revelado que la gestión por procesos es un principio que aporta básicamente explotación. Pero, por otra parte, la cultura que se crea al diseñar y trabajar diariamente por procesos sí que genera una cultura de ambidestreza, que tendría que ver básicamente con las metodologías del diseño de procesos. Como aspectos negativos identificamos la burocracia que se genera y la procedimentación de todas las actividades que pueden resultar que puede bloquear la creatividad. Podemos ver de forma gráfica estas relaciones en la siguiente figura (ver figura 6.8).



Figura 6.8 Relación del principio de Gestión por procesos y la Ambidestreza en Grupo Sorolla Educación



Fuente: Elaboración propia

#### 6.1.4.6 Otros elementos que generan ambidestreza

Como hemos visto en los puntos anteriores, los principios “soft” de la gestión de la calidad generan ambidestreza en el Grupo Sorolla Educación a través de una serie de mecanismos que se habían identificado en el marco teórico preliminar y otros mecanismos que no estaban recogidos previamente en dicho marco pero que también forman parte de los principios “soft”. Junto con ellos, hemos identificado otros factores organizativos y otros mecanismos que también pueden generar ambidestreza en esta organización y que exponemos a continuación.

##### 6.1.4.6.1 Principio de sistema de medidas

El principio de la gestión de la calidad de sistema de medidas es considerado en la mayor parte de la literatura especializada como un principio “hard” (Gadenne & Sharma, 2009; Ho *et al.*, 2001; Lewis *et al.*; 2006, Rahman; 2004) y, por ello, nosotros no lo hemos considerado en nuestra investigación, aunque es un principio básico en la norma ISO 9001 y juega un papel determinante en el modelo EFQM de Excelencia ya que todos sus criterios resultados, base del modelo, se identifican a través de indicadores (Perramon *et*

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

al., 2015). En el caso del Grupo Sorolla Educación, debido a que los sistemas de calidad implantados son la ISO 9001 y el modelo EFQM, los sistemas de medidas son parte fundamental de su diseño de calidad y se utilizan constantemente para la toma de decisiones. Como dice el Director de Innovación:

*“Utilizamos indicadores constantemente, indicadores que llevamos incluso dentro de las aulas, no sé, la verdad es que como estamos divididos por departamentos, cada departamento sigue explorando, sigue viendo qué hay que nos pueda facilitar las cosas.”*

Así, el análisis de la información primaria del Grupo Sorolla Educación nos permite establecer que este principio también genera ambidestreza, puesto que el manejo de información actualizada basada en multitud de indicadores posibilita la toma de decisiones respecto, no solamente a la mejora continua de los servicios, sino también puede identificar, con un análisis de los resultados, aquellos aspectos en los que se podría explorar para mejorar las tendencias que te muestran las mediciones. Por tanto, incluimos la medición y obtención de indicadores como un mecanismo que genera ambidestreza en el Grupo Sorolla Educación.

#### **6.1.4.6.2 Planificación estratégica**

El Grupo Sorolla Educación es una entidad que basa su funcionamiento en planes estratégicos periódicos donde se reflexiona sobre las grandes líneas estratégicas en las que se quiere trabajar. Junto a los principios de calidad, este es el principal elemento que genera ambidestreza en la organización, puesto que es el espacio donde se planifica dichas líneas que plantean la realización de nuevos productos y servicios a partir de la investigación del entorno, además del mantenimiento y revisión continua de la estructura de negocio actual basada en los productos que ya funcionan. En palabras de la Directora General:

*“Estrategia, para mí la estrategia es fundamental, también entiendo que este es mi puesto, si yo fuera la seño de 3 años no estaría diciéndote esto, pero para mí la estrategia, el enfoque, si no tienes esto, como decía Alicia, si no sabes hacia dónde vas ningún camino te lleva, pues para mí eso es muy importante”.*

Para esta entidad, la estrategia es básica y está alineada con su sistema de calidad implantado que establece de forma necesaria la realización de una planificación

estratégica, según dice el criterio 2 ‘Estrategia’ del modelo EFQM de Excelencia (EFQM, 2013). Además, consideramos que la planificación estratégica es el ámbito donde se reflexiona sobre la situación actual de la organización estableciendo los recursos necesarios para mantener los clientes actuales y además pensar en las necesidades de los clientes futuros, el establecimiento de nuevos productos y cambios radicales en todos los aspectos para mantenerse de forma adecuada en el mercado actual y futuro, por lo que consideramos que la estrategia en el Grupo Sorolla Educación es el proceso por el cual se planifica la ambidestreza y, por tanto, lo incluimos como un mecanismo que la genera.

#### **6.1.4.6.3 La cultura organizacional de la entidad**

La principal característica que hemos destacado del Grupo Sorolla Educación ha sido que es una cooperativa de trabajo asociado, con una cultura organizacional muy importante basada en los principios cooperativos que impregna a toda la entidad. Como hemos visto, se tienen definidos la misión, los principios y los valores, destacando las personas entrevistadas que son una cooperativa y el sentido de pertenencia de las personas que forman parte de este grupo educativo. En palabras del Responsable de Calidad:

*“Creo que lo que más importante es el sistema cooperativo, los principios cooperativos, entrar y salir, estar dentro, estar fuera, ser cooperativa, yo creo que eso influye mucho. muchas de las cosas, lo hablábamos cuando estábamos dentro de los primeros equipos de responsabilidad social, por ser cooperativa hacíamos un montón de cosas que no hacen otras empresas, yo creo que los principios cooperativos, liderazgo compartido y delegación de responsabilidades en positivo.”*

Por tanto, consideramos que la cultura de esta entidad mantiene las condiciones necesarias para desarrollar proyectos novedosos e implantar innovaciones y, a su vez, realizar el trabajo diario de forma equilibrada. Como hemos podido observar en los puntos anteriores, la facilidad que ha tenido la organización para desarrollar algunos principios “soft” como son el empowerment o el trabajo en equipo, ha sido debido a las características de la cultura de la empresa, puesto que sus principios cooperativos han permitido realizar actividades que quizás no se podrían hacer en un tipo de empresa distinto. Además, otra circunstancia como la necesidad de mantener los puestos de trabajo de los socios también puede provocar en la entidad una búsqueda continua de nuevos productos y servicios, creando las condiciones necesarias de búsqueda continua de la

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

supervivencia, mejorando continuamente los productos y servicios. Aunque también consideramos que ser una cooperativa es una circunstancia importante pero que, por sí misma, no es suficiente para generar ambidestreza, puesto que depende de otros elementos como el tipo de cooperativa, las personas que forman parte de ella, la cultura de la cooperativa, el sector en el que trabaja, etc. Por tanto, incluimos la cultura organizacional del Grupo Sorolla Educación como mecanismo que genera ambidestreza.

#### **6.1.4.6.4 Organización en continuo crecimiento**

El Grupo Sorolla Educación, como hemos visto en la investigación, es una entidad que ha pasado de ser una pequeña escuela en el barrio de Malilla de la ciudad de Valencia a tener siete grandes colegios en la Comunidad Valenciana, como hemos podido observar anteriormente en la tabla 6.1 (ver tabla más arriba). Esta circunstancia pensamos que puede facilitar la ambidestreza puesto que este crecimiento requiere de la búsqueda continua de novedades y esto crea unas determinadas condiciones de innovación continua y exploración en la entidad que puede generar ambidestreza. Además, la dispersión de los centros obliga a la utilización de las nuevas tecnologías para una gestión coordinada de todos los centros. En palabras del Director de Innovación:

*“Somos siete centros ya, desubicados, además de en el centro de Valencia, tenemos en diferentes lugares, dentro de la propia Comunidad, pero en diferentes provincias, lo cual lleva a establecer dinámicas para poder seguir con el mismo trabajo en equipo, es cierto que las nuevas tecnologías nos ayudan muchísimo.”*

Por tanto, consideramos que el crecimiento de esta entidad, y la necesidad continua de buscar nuevos productos y servicios para el mantenimiento del proyecto educativo en esta organización, facilitan la ambidestreza.

#### **6.1.4.6.5 Disponer de un departamento de innovación**

Otro elemento que podemos destacar en esta investigación y que genera ambidestreza en el Grupo Sorolla Educación es disponer de un área de innovación que depende directamente de la dirección general. Esta área se dedica a investigar los cambios que se prevén van a producirse en el futuro, la búsqueda de nuevas líneas de negocio y la aplicación de cambios radicales en las metodologías educativas para satisfacer, no

solamente a los clientes actuales, sino también pensando en los clientes futuros. En palabras del Director de Innovación:

*“Mi trabajo consiste en esa exploración continua de a un futuro de los años que nuestros niños van a tener aquí, no solamente a nivel educacional, sino de la sociedad, de la evolución tecnológica, de la evolución laboral”.*

Por tanto, consideramos que a pesar de que la exploración se realiza en toda la entidad, el Departamento de Innovación es un servicio que busca nuevas necesidades que puedan ser cubiertas con nuevas líneas de actuación en el centro, gestionando la realización de los continuos cambios en las metodologías educativas para estar a la vanguardia en la innovación docente. Pensamos que este mecanismo incide básicamente en la exploración, aportando a la globalidad de la ambidestreza de esta entidad.

#### **6.1.4.6.6 Utilización de Nuevas tecnologías**

Finalmente, el análisis de la información recogida también nos permite considerar que la utilización de las nuevas tecnologías de la información es un mecanismo que genera ambidestreza en el Grupo Sorolla Educación. Como ya hemos comentado, actualmente existe una revolución que afecta a todo el centro, innovando en los sistemas informáticos, en la infraestructura de comunicación y de los equipos informáticos. Esta innovación también afecta a la información que se maneja y para ello se están utilizando estas tecnologías para disponer de información lo más rápidamente posible para la toma de decisiones (por ejemplo, para ello se trabaja en herramientas novedosas como el Big Data). En palabras del Director de Innovación:

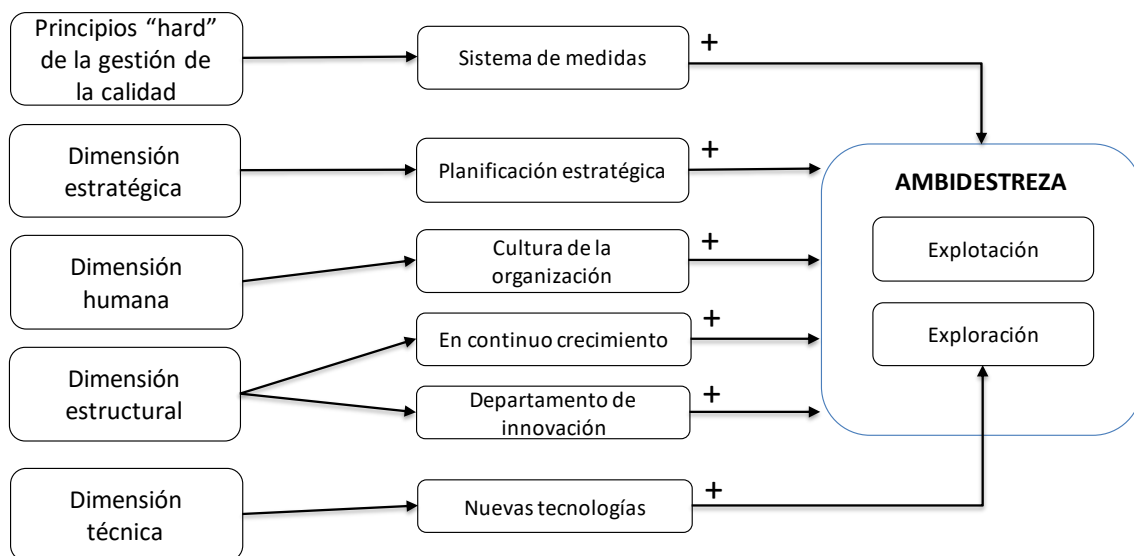
*“La exploración que estamos haciendo ahora es con el Big Data; qué cosas puedo hacer, que recogiendo toda esa información y sabiéndola trabajar puede generalmente muchos más datos para un análisis real de lo que hay, entonces estamos generando esa nueva forma de trabajar que va a ser imprescindible ya”.*

Por tanto, a pesar de que las nuevas tecnologías pueden afectar a muchos aspectos del centro, consideramos que desde el punto de vista de la ambidestreza incide básicamente en la exploración, aportando a la globalidad de la ambidestreza de esta entidad. Por ello, incluimos las nuevas tecnologías del Grupo Sorolla Educación como mecanismo que genera ambidestreza.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

A modo de conclusión, el análisis de los datos del Grupo Sorolla Educación ha revelado que existen otros mecanismos, aparte de los principios de calidad identificados en el marco teórico preliminar, que también generan ambidestreza. Estos otros factores son el principio “hard” de sistemas de medidas, la cultura de la organización, la planificación estratégica, el continuo crecimiento de la organización, el disponer de un departamento de innovación y, finalmente, el uso de las nuevas tecnologías para la búsqueda de información que aporta básicamente exploración. Podemos representar de forma gráfica estas relaciones en la siguiente figura (ver figura 6.9).

Figura 6.9 Otros mecanismos que generan ambidestreza en Grupo Sorolla Educación



Fuente: Elaboración propia

### 6.1.5 Modelo inducido de relaciones entre gestión de la calidad y ambidestreza en Grupo Sorolla Educación

A partir de los puntos anteriores hemos identificado los mecanismos intermedios que relacionan la gestión de la calidad y la ambidestreza organizativa en Grupo Sorolla Educación, como podemos ver en la siguiente tabla (ver tabla 6.3):

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Tabla 6.3 Análisis de mecanismos intermedios que relacionan la gestión de la calidad y la ambidestreza organizativa en Grupo Sorolla Educación

		PRINCIPIOS ‘SOFT’ DE GESTIÓN DE LA CALIDAD					OTROS FACTORES				
		Liderazgo	Orientación al cliente	Empowerment	Trabajo en equipo	Gestión por procesos	Principios ‘hard’ de GC	Dimensión estratégica	Dimensión humana	Dimensión técnica	Dimensión estructural
FACILITADORES	Composición equipo directivo	•									
	Compromiso de la dirección	•									
	Herramientas obtener información		•								
	Necesidades básicas y potenciales		•								
	Encuestas		•								
	Objetivos personales y generales			•							
	Colaboración entre personas			•	•						
	Formación			•							
	Ambiente de trabajo			•							
	Composición del equipo				•						
	Finalidad del equipo				•						
	Diseño de procesos					•					
	Operativa diaria					•					
	Principio sistemas y medidas						•				
	Uso de nuevas tecnologías									•	
	Planificación estratégica							•			
Departamento de Innovación										•	
Cultura de la organización								•			
OBSTÁCULOS	Dependencia del líder	•									
	Estilo liderazgo no compartido			•							
	Falta de implicación				•						
	Ausencia de sentido de pertenencia				•						
	Burocracia					•					
	Exceso de procedimentación					•					

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior podemos ver, en la columna de la izquierda, los mecanismos intermedios que hemos identificado a lo largo del presente caso y que relacionan la aplicación de los principios “soft” de la gestión de la calidad con la ambidestreza organizativa. Estos mecanismos están separados en dos bloques, correspondientes a los facilitadores o positivos y los obstáculos o negativos. En la parte superior podemos observar una fila con los principios “soft” de la gestión de la calidad y otros factores organizativos que también influyen en la misma. Y en el cruce entre las dos variables, podemos ver cómo se relacionan los mecanismos con los principios y los otros factores organizativos.

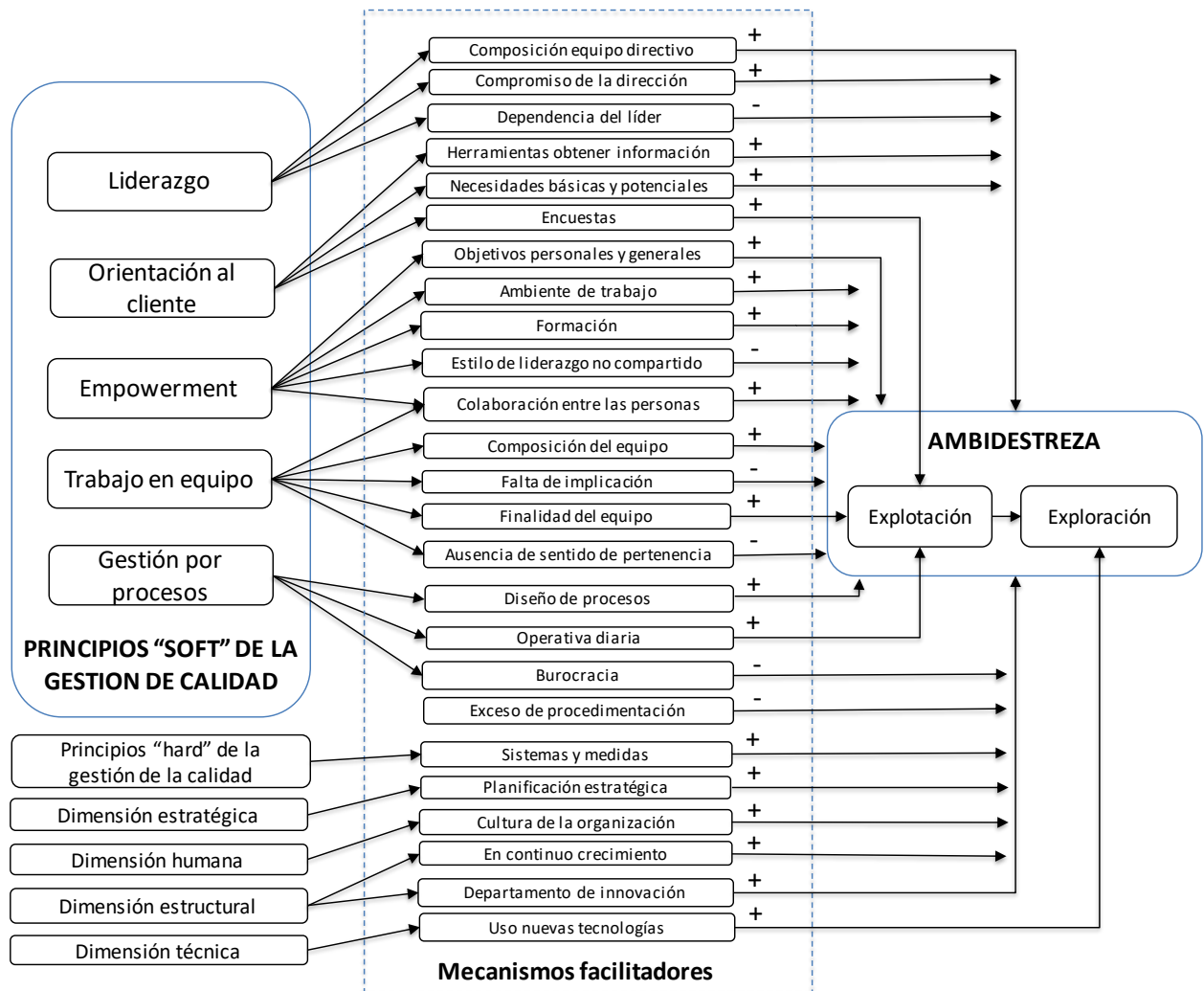
De los mecanismos intermedios identificados, unos pertenecen al marco teórico preliminar y otros han surgido de la investigación. Junto con estos mecanismos, hemos incluido otros también pertenecientes a los principios “soft” que no estaban incluidos en el marco teórico preliminar y que también generan ambidestreza, incidiendo en ella algunos de forma positiva y otros de forma negativa. Podemos observar que es el empowerment el principio que afecta a la ambidestreza de forma positiva a través de un mayor número de mecanismos, junto con el trabajo en equipo y la orientación al cliente, siendo este último el único principio que no tiene ningún mecanismo negativo.

La investigación también ha identificado otro principio de la gestión de la calidad, concretamente el principio “hard” de sistema de medidas, que es un principio básico en la norma ISO 9001 y juega un papel determinante en el Modelo EFQM, y que en este centro se ha evidenciado que facilita la ambidestreza. Del mismo modo, se han identificado algunos factores organizativos como son el uso de las nuevas tecnologías, la planificación estratégica, el continuo crecimiento de la organización, el departamento de innovación y la cultura de la organización, que tienen un efecto facilitador sobre la ambidestreza en esta organización.

Por último, a partir de los puntos anteriores en los que hemos visto las relaciones entre los principios “soft” de la gestión de la calidad y la ambidestreza, hemos elaborado el modelo inducido del Grupo Sorolla Educación, que podemos ver en la siguiente figura (ver figura 6.10).



Figura 6.10 Modelo inducido del Grupo Sorolla Educación



Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver en la figura anterior, a la izquierda tenemos los principios "soft" así como otros factores y dimensiones que afectan a la ambidestreza en el Grupo Sorolla Educación. Por su parte, en el centro hemos ubicado los mecanismos a través de los cuales dichos factores y dimensiones afectan a la ambidestreza. De estos mecanismos, se han matizado algunos como son las encuestas, la operativa diaria de la gestión por procesos y la finalidad de los equipos de trabajo, que inciden básicamente en la explotación, aunque este último también influye indirectamente en la exploración.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Una vez visto el caso de Grupo Sorolla Educación, en el siguiente punto vamos a analizar el caso de Florida Grupo Educativo.

## **6.2 Caso 2: Florida Grupo Educativo**

### **6.2.1 Descripción de la empresa**

Florida Grupo Educativo, con domicilio social en la ciudad de Catarroja, calle Rei en Jaume I, número 2, es un centro de formación superior, técnica y de negocios con más de cuarenta años de existencia que imparte formación infantil, primaria, secundaria, ciclos formativos, estudios universitarios, programas de postgrado, formación para el empleo, idiomas y formación para mayores de 55 años. Actualmente, forman parte de esta entidad más de 400 personas y cada año estudian en sus diferentes centros más de 5.200 personas.

La principal característica que podemos destacar de Florida Grupo Educativo es que es una cooperativa de trabajo asociado, cuya misión se centra en la formación de la persona potenciando sus capacidades de iniciativa, autonomía y crecimiento personal con el objetivo de conseguir su correcta inserción social y profesional. El hecho de ser una cooperativa es una particularidad que destacan las personas entrevistadas en esta investigación.

Otra característica que destacamos es que la principal actividad que realiza este grupo educativo es la formación universitaria. Esta se realiza en la denominada Florida Universitària, que es un centro universitario privado adscrito a la Universitat de València, a la Universitat Politècnica de València y que colabora con la Mondragon Unibertsitatea (Universidad de Mondragón). Actualmente, imparte los grados oficiales de ADE, Turismo, Maestro/a en Educación Infantil, Maestro/a en Educación Primaria, Ingeniería Electrónica Industrial y Automática, Ingeniería Mecánica, Diseño y Desarrollo de Videojuegos y Experiencias Interactivas y LEINN (Liderazgo Emprendedor e Innovación), así como los másteres oficiales de Profesor/a de Educación Secundaria e Innovación y Desarrollo de Proyectos de Negocio. Además, también imparte títulos propios como MBA Industrial, MBA Executive, Marketing, Dirección de restaurantes y Arte para videojuegos.

## Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Esta entidad es una empresa de la economía social que comparte muchas características con otros centros cooperativos, aunque siendo la formación universitaria la principal actividad de este grupo, único ejemplo de este tipo en toda la Comunidad Valenciana, mantiene también diferencias con la mayor parte de las cooperativas de educación que suelen ser centros de enseñanzas medias. La comparación más cercana que podríamos hacer sería con la Mondragon Unibertsitatea del País Vasco, que es una cooperativa que forma parte de la Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) y también se dedica a la formación universitaria, pero con una mayor entidad, ya que está configurada como una universidad privada.

La mayor parte de la actividad de este grupo se realiza en Catarroja, población ubicada a 7 km de la ciudad de Valencia, donde se inicia hace más de 40 años este proyecto educativo y se encuentran la mayor parte de las instalaciones e infraestructuras de este grupo. Concretamente, se localiza en esta población Florida Universitària, además de un centro concertado de formación secundaria y bachilleratos denominado Florida Secundària, así como los centros de formación en ciclos formativos, idiomas, formación continua y consultoría. También se encuentra en este lugar la dirección del grupo, los servicios centrales que dan soporte a toda la entidad y, finalmente, un pabellón deportivo donde destaca la práctica del balonmano, deporte que promueve esta organización desde hace muchos años.

También podemos destacar que este grupo es una organización que está en continuo crecimiento, que ha pasado de ser una pequeña escuela en Catarroja a disponer de un importante campus con actividades diversas y centros diseminados por la Comunidad Valenciana, como podemos observar en la tabla siguiente (ver tabla 6.3). Forman parte de esta entidad el centro Campus Valencia en la ciudad de Valencia, donde se imparten titulaciones universitarias y programas de postgrado; un centro de formación infantil, primaria, secundaria y ciclos formativos en la ciudad de Alzira llamado Colegio Xùquer; y, finalmente, una red de 15 escuelas de infantil, denominadas NINOS, situadas en diferentes municipios de la Comunidad Valenciana: Ayora, Albal, Alfafar, Callosa de Segura, Carlet, Castalla, Chiva, La Font d'En Carrós, Meliana, Mutxamel, Oliva,

Picanya, Picassent, Quart de Poblet, Vinalesa y Xativa. Esto supone una dinámica diferente de gestión de los centros utilizando las nuevas tecnologías.

Tabla 6.4 Ubicación de los centros de Florida Grupo Educativo

<b>Centros</b>	<b>Ubicación</b>
Florida Universitària	Catarroja
Florida Secundària	Catarroja
Florida, Centro de Educación Secundaria Técnico-Profesional (ciclos Formativos)	Catarroja
Servicios Centrales	Catarroja
Campus Valencia	Valencia
Xùquer Centro Educativo	Alzira
NINOS Gestión Educativa (Red de escuelas infantiles)	Ayora, Albal, Alfafar, Callosa de Segura, Carlet, Castalla, Chiva, La Font d'En Carros, Meliana, Mutxamel, Oliva, Picanya, Picassent, Quart de Poblet, Vinalesa y Xativa.

Fuente: Elaboración propia

Florida Grupo Educativo, además, forma parte de las siguientes instituciones (Florida, 2019):

- CEPES (Confederación Empresarial Española de la Economía Social).
- UECOE (Unión Española de Cooperativas de Enseñanza).
- Confederación de Cooperativas de la Comunidad Valenciana.
- FEVECTA (Federación Valenciana de Empresas Cooperativas de Trabajo Asociado).
- UCEV (Unión de Cooperativas de Enseñanza Valencianas).
- CEV (Confederación Empresarial Valenciana).
- ETNOR (Fundación para la Ética de los Negocios y las Organizaciones).
- AECA (Asociación Empresarial de Catarroja).
- AJEV (Asociación de Jóvenes Empresarios de Valencia).
- ACADE (Asociación de Centros Autónomos de Enseñanza Privada).
- AKOE Educación (Grupo Educativo Cooperativo).

## Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Otra característica que podemos destacar de Florida Grupo Educativo es que tiene una experiencia en la gestión de la calidad de más de 25 años, en los que ha experimentado con diversas herramientas y modelos de calidad, aunque actualmente sólo dispone de dos áreas con sistemas formalizados: Florida Universitaria, en el que tiene implantado un Sistema de Garantía Interno de la Calidad (SGIC), y el servicio de prestación de empleo y bolsa de trabajo, que dispone de un sistema basado en la norma ISO 9001. Con todo, los conceptos de calidad están interiorizados en la mayor parte de las personas, y principios como el de la mejora continua están presentes en todas las acciones del grupo. Existen unas bases comunes que destacan las personas entrevistadas y que se pueden encontrar en todos los productos y servicios: a) la innovación, que se puede ver en todos los proyectos que se llevan a cabo; b) la mejora continua, que se aplica aunque no se tengan sistemas de calidad; y c) la orientación al cliente, que en el análisis realizado se valora como un aspecto clave de esta entidad y que el cliente aprecia especialmente, puesto que la mayor parte de las personas que han estudiado aquí están satisfechas y suelen repetir en otros productos.

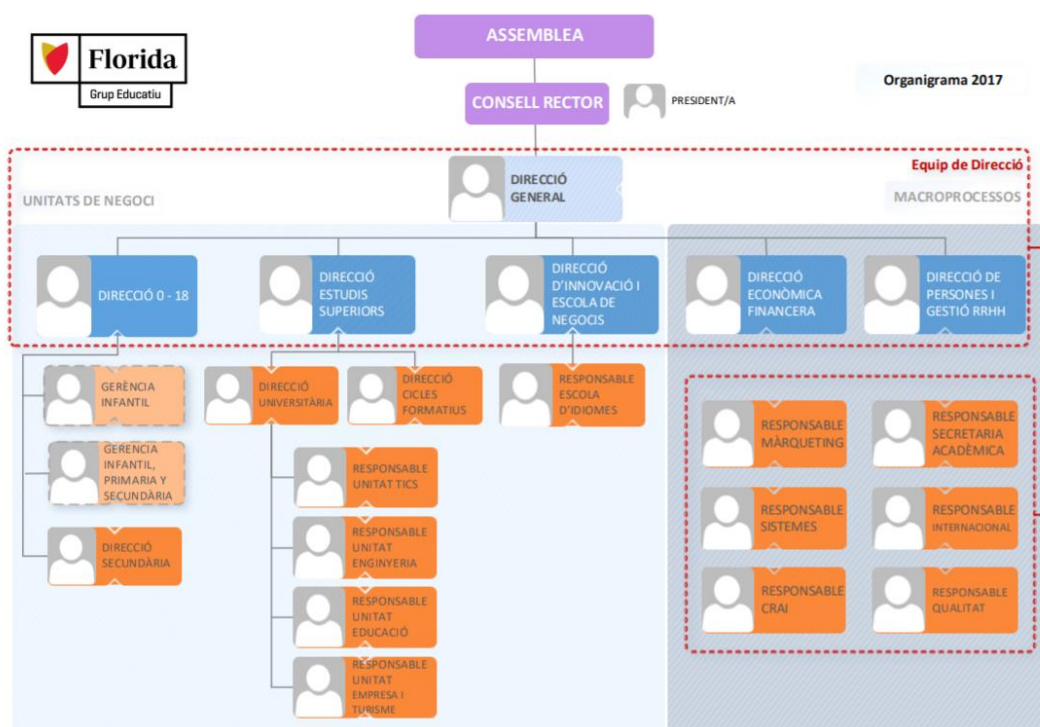
Otro elemento que se destaca en esta organización es la formación a lo largo de la vida, dando respuestas a cada una de las fases vitales de las personas. Esto lo posibilita el desarrollo de su proyecto educativo que plantea dar respuestas formativas a personas en un intervalo que va desde los 0 hasta los 100 años, es decir, desde las escuelas de infantil (NINOS), previas a la escolaridad reglada y que atiende a niños y niñas de pocos meses, hasta la denominada universidad de los mayores, orientada hacia las personas jubiladas que quieran estudiar por el placer de estudiar, pasando por los niveles de primaria, secundaria, bachillerato, ciclos formativos, grados universitarios, postgrados y formación continua. Todos estos niveles educativos se plasman en diferentes áreas y son una muestra de la diversidad que existe en esta entidad.

También podemos observar que todo este proyecto no tiene un carácter elitista, ni desde el punto de vista socioeconómico ni desde el punto de vista de las capacidades de las personas. Tal y como se ha evidenciado, los empleados de la organización piensan que todas las personas tienen su valor y cada una de ellas tiene que encontrar su camino y ser

feliz con lo que consiga. Lo que hace la entidad es poner las condiciones para que cada persona pueda llegar lo más lejos posible y conseguir desarrollar al máximo su talento.

Respecto a la estructura directiva de Florida Grupo Educativo, el Consejo Rector de la Cooperativa elige a la dirección general, que a su vez elige a su equipo directivo que está compuesto por una Dirección Económico-Financiera, una Dirección de Estudios Superiores de la que depende Florida Universitària y los ciclos formativos, una Dirección de Innovación y Escuela de Negocios, una Dirección de Recursos Humanos y una Dirección de Enseñanza 0 a 18 años. Además, asiste a todas las reuniones del equipo de dirección el presidente de la cooperativa con voz y voto. Por debajo de la primera línea de dirección, como podemos ver en la figura siguiente (ver figura 6.11), cada área tiene sus direcciones de unidades y de gestión de los departamentos docentes. Finalmente, los servicios centrales se organizan como macroprocesos que dan servicio a todas las áreas del Grupo y que dependen directamente de equipo directivo.

Figura 6.11 Organigrama de Florida Grupo Educativo



Fuente: Florida (2019)

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Respecto a la cultura de la organización, como ya hemos comentado y además se ha podido observar durante las entrevistas, la cultura de esta entidad es la propia del modelo cooperativo que impregna todas las acciones del Grupo y define las características de la organización. Florida Grupo Educativo es una cooperativa valenciana de trabajo asociado que cuenta actualmente con 137 personas socias, cuyos órganos básicos de gestión son el Consejo Rector y Equipo de Dirección, siendo la Asamblea General de socios cooperativistas el órgano máximo de representación, responsable de la aprobación de las Políticas y Estrategias a largo plazo y responsable último de la gestión económica y financiera de la entidad.

La organización define la misión, los principios y los valores, de los que podemos destacar la creencia en la persona, la tolerancia y la diversidad. Además de estos principios, las personas entrevistadas hablan del principio de “glocalidad”, es decir, la entidad es valenciana, con un fuerte impacto en todo lo que se refiere a la cultura y desarrollo del entorno más cercano, pero también con una concepción global de la posición que ocupa la organización en el mundo, identificando tendencias y buenas prácticas de todo lo que puede recibir y aportar a ese entorno global.

Finalmente, podemos decir que Florida Grupo Educativo es una organización flexible, participativa, diversa, orientada a la innovación, la mejora continua y la satisfacción del cliente, muy profesionalizada y formada por un equipo de personas expertas, con gran experiencia en sus respectivos campos, que se adapta al entorno ofreciendo productos y servicios novedosos y con una estructura apropiada a esa estrategia.

Una vez vistas las características generales de la organización, a continuación, el siguiente punto vamos a dedicarlo a la gestión de la calidad en Florida Grupo Educativo.

## **6.2.2 Gestión de la calidad**

Florida Grupo Educativo, como ya hemos comentado, tiene una experiencia en la gestión de la calidad de más de 25 años, durante los cuales ha utilizado diversos modelos y sistemas de calidad, como son los sistemas basados en la norma ISO 9001, el modelo



EFQM de Excelencia o el SGIC de ANECA, aunque actualmente sólo dispone de dos áreas con sistemas formalizados: un SGIC en Florida Universitària y un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001 en el servicio de prestación de empleo y bolsa de trabajo.

El camino de la gestión de la calidad en Florida Grupo Educativo ha sido largo y ya desde los inicios de la cooperativa los diferentes equipos directivos mostraron su sensibilidad y compromiso por desarrollar e incorporar principios de calidad que ayudaran a la gestión de la organización. No obstante, el empuje fundamental lo protagoniza en los años 90 el Director General de ese momento, Benet Delcán Zamudio, persona experta en la dirección de centros educativos y referente de la empresa cooperativa en la Comunidad Valenciana. Él inicia el verdadero camino de la gestión de la calidad en Florida. Para ello crea una comisión que investiga sobre los diferentes modelos de calidad que se podrían aplicar en un centro educativo y establece una estrategia de calidad para esta entidad. Basándose en dicha estrategia, se realiza formación para todo el colectivo sobre algunas herramientas básicas de la calidad, como es la redacción de procedimientos o la gestión por procesos, iniciándose paralelamente la implantación de un sistema de calidad basado en la norma ISO 9001:94 en el área de formación continua y ocupacional. También se participa en foros externos, como el club de calidad de ACADE (asociación de centros privados de enseñanza) posibilitando realizar actividades formativas y compartir buenas prácticas entre los centros educativos socios del club, lo cual lleva a conocer nuevas experiencias de aplicación de la calidad en el sector educativo.

Más adelante y fruto de esa estrategia, se realiza formación sobre el modelo EFQM de Excelencia y se elabora una memoria de autoevaluación para el centro de Educación Secundaria, Bachilleratos y Ciclos Formativos. Esta memoria sirvió para presentarse a la convocatoria del "Premio a las actuaciones de calidad en educación" del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte en la convocatoria del 2003, así como para presentar la experiencia InnoVA TIC a la convocatoria del 2004 en la categoría de "Mejores prácticas educativas" por la que Florida Secundària fue premiada. También se consigue una certificación en el modelo de Excelencia Educativa otorgada por el Instituto de Calidad y Excelencia (ICAE) para las áreas de Florida Secundària y Florida Universitària. Este

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

certificado es un modelo de calidad que mide el nivel de aprendizaje y rendimiento del alumnado en el centro, la eficacia del proceso educativo y la eficiencia de la gestión organizativa.

Paralelamente y a partir de 1999, Benet Delcán Zamudio, que en ese momento es el Director de Calidad de Florida Grupo Educativo, inicia una nueva estrategia con el objetivo de ayudar a otros centros educativos a incorporar la cultura y la filosofía de la calidad. Para ello organiza desde los años 1999 a 2007 unas Jornadas sobre Calidad en Centros Educativos donde se presentan experiencias de implantación de modelos de calidad en centros docentes. Este foro se convierte rápidamente en un referente para la gestión de la calidad en la Comunidad Valenciana y la mayor parte de los centros y personas que en ese momento están a la vanguardia acuden a estas jornadas.

Siguiendo esta nueva filosofía, el equipo de calidad de Florida Grupo Educativo se convierte en formadores y asesores de calidad en centros educativos entre los años 2002 y aproximadamente el año 2012, trabajando con asociaciones como FERE, FEVECTA o CEFIRE<sup>1</sup> y ayudando a muchos centros en su particular camino de la calidad. Esta estrategia fue muy positiva, se trabajó con muchas entidades y el equipo de calidad consiguió una gran experiencia. Pero como aspecto negativo se puede considerar la gestión de la calidad interna en Florida quedo relegada al dedicar la mayor parte de los recursos disponibles a la formación y asesoría de entidades externas

A partir del año 2009, en el ámbito universitario y como consecuencia de los cambios producidos en las enseñanzas universitarias, en Florida Universitària se elabora y se implanta un Sistema de Garantía Interno de Calidad (SGIC) cuyo diseño fue evaluado positivamente por la ANECA. Este sistema es un requisito propio de las agencias de acreditación y evaluación universitaria para todos los centros universitarios y cuyo objetivo es asegurar la calidad de los programas formativos y la mejora continua de los procesos. Basándose en la sistemática de calidad que plantea este SGIC, se realizan todos

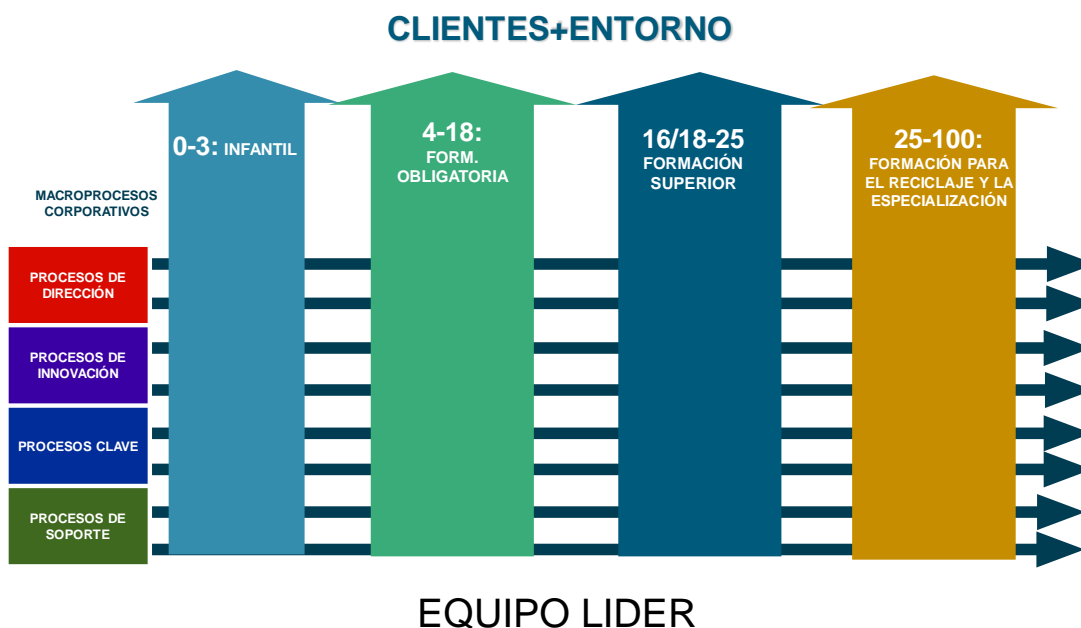
---

<sup>1</sup> FERE es la Federación Española de Religiosos de la Enseñanza y engloba a los colegios concertados religiosos. FEVECTA es la Federación Valenciana de Empresas Cooperativas de Trabajo Asociado, CEFIRE Centros de Formación, Innovación y Recursos Educativos de la Comunitat Valenciana.

los procesos de seguimiento y acreditación de las titulaciones universitarias con las agencias de la AVAP y la ANECA de forma positiva.

Finalmente, una última acción que podemos considerar como parte del camino de la calidad de Florida Grupo Educativo es la realizada en el año 2012 a partir de una reflexión estratégica que provoca un cambio en el modelo organizativo, buscando implantar una organización matricial estructurada en macroprocesos, unidades de negocio, responsables de unidades de negocio y responsables de procesos, como podemos ver en la figura siguiente (ver figura 6.12). De esta manera, los procesos están presentes y permanentemente vivos, buscando la estandarización, la medición y la mejora continua.

Figura 6.12 Modelo organizativo Florida Grupo Educativo



Fuente: Florida (2012)

Respecto a la estructura de calidad, Florida Grupo Educativo dispone de un responsable de calidad con responsabilidad funcional en toda la organización y que actualmente está más centrado en el SGIC de Florida Universitaria y que se preocupa de que todo funcione de forma adecuada, revisando los procesos, obteniendo información del cliente para la

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

mejora y realizando todas las acciones para el seguimiento y acreditación de las titulaciones universitarias. Además, actúa como responsable del sistema ISO 9001 y de consultor en el resto de los centros del grupo ayudando a aplicar herramientas de calidad. También existen tres personas que no pertenecen al área de calidad, pero son las encargadas de realizar las auditorías internas.

Resumiendo, podemos decir que en Florida Grupo Educativo, a lo largo de su historia, se ha tenido un importante contacto con la gestión de la calidad y se han realizado muchas acciones, se ha investigado y se ha experimentado. El liderazgo de la dirección ha sido clave para el desarrollo y realización de estas actividades, que han logrado que se hayan interiorizado en las personas del centro algunos principios de la gestión de la calidad que se aplican continuamente, como son la gestión por procesos, la mejora continua y el sistema de medidas. A pesar de esto, consideramos que, actualmente, esta entidad tiene un nivel medio de madurez en la gestión de la calidad, puesto que no tiene sistemas de calidad implantados en toda la organización. Esta diferencia en la madurez en la gestión de la calidad marca una clara diferencia con el caso anterior del Grupo Sorolla, donde dicha madurez es mucho mayor tal y como se ha visto en el apartado 6.1 de este mismo capítulo.

Una vez vistas las características de la gestión de la calidad en esta entidad, a continuación, vamos a dedicar el siguiente punto a la ambidestreza organizacional en Florida Grupo Educativo.

### **6.2.3 Ambidestreza**

El análisis de la información primaria recogida ha puesto de manifiesto que Florida Grupo Educativo es una organización ambidiestra. Todas las personas entrevistadas han identificado actividades y acciones que coinciden con lo que consideramos como ambidestreza organizativa, como a continuación detallaremos. Al igual que en el caso anterior, en esta organización se realizan actividades que podemos asociar a la explotación, como son: la prestación de sus servicios educativos actuales de forma eficiente y eficaz, la obtención de información de sus grupos de interés para ser utilizada

en la mejora continua de los productos, servicios y procesos, y disponen de algunas áreas con sistemas de calidad que ayudan a sistematizar la mejora continua en el centro. También se realizan actividades que podemos asociar a la exploración. En este sentido, se han realizado muchos proyectos a partir de la búsqueda de nuevas necesidades para clientes futuros, además de actualizar continuamente los productos para responder a las nuevas necesidades del entorno y se dispone de un centro de recursos para el aprendizaje y la investigación (CRAI) que se encarga, entre otras cosas, de dar soporte a la vigilancia estratégica de los nuevos proyectos.

Las personas entrevistadas conocen lo que supone ser una empresa ambidiestra y lo intentan llevar a la práctica en sus áreas de responsabilidad. Según ellos, una organización debe trabajar con sus productos y servicios actuales que son los que generan ingresos; pero además, debe explorar nuevas maneras de hacer para que los productos que están en explotación puedan renovarse para velar, así, por el futuro de la organización. De esta manera, debe haber personas en la entidad que tengan competencias para realizar de forma eficaz las tareas diarias, con eficiencia, calidad, buscando el bajo coste y que podemos decir que llevan una gorra azul de la explotación<sup>2</sup>, mientras que otras deben buscar el emprendimiento, las nuevas oportunidades y, en definitiva, cómo las nuevas ideas se pueden convertir en realidades. Estas personas llevarían una gorra roja de la exploración. Según las personas entrevistadas, es necesario que las personas que llevan la gorra azul se pongan un rato la gorra roja y al contrario para que haya un equilibrio y todas las personas conozcan las mejoras que se están haciendo o cómo pueden ellos mismos mejorar, además de no alejarse de la realidad del trabajo diario. En palabras del Director de Innovación y Escuela de Negocios:

*“Que la gente que se pone la gorrita azul se ponga un rato la roja y que la que se ponga la roja, se ponga la azul, puede servir para que haya un equilibrio determinado, pero no puede dejar que la gente que está explotando sólo explote, porque es quien conoce el día a día de lo que está trabajando y si se pone la gorrita roja y explora sabrá las innovaciones y lo que está haciendo y además, la gente que esta con la gorrita roja no la puede llevar al 100% porque si no, está alejado de la realidad, de lo que está pasando.”*

---

<sup>2</sup> Adaptación por parte del entrevistado de los conceptos expresados en el libro “La estrategia del océano Azul. Crear nuevos espacios de mercado donde la competencia sea irrelevante más allá de competir” de Chan Kim y Renee Mauborgne (2017) donde el océano azul se asocia a la explotación y el océano rojo se refiere a la exploración.

## Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Como estamos viendo, Florida Grupo Educativo es una organización ambidiestra que realiza acciones en ese sentido de forma consciente, aunque en el análisis de la información hemos visto que ha habido una evolución en esta empresa, de tal forma que no siempre ha sido así. Históricamente, esta entidad educativa era una organización innovadora que exploraba de manera inconsciente, manteniendo una proporción aproximada de un 90% de explotación y un 10% de exploración. Se hacían cosas nuevas, cosas diferentes, se creaban nuevos productos, nuevos servicios, etc., pero no de forma consciente. Pero hace aproximadamente 10 años, a partir de uno de los procesos de reflexión estratégica que se hicieron junto con el MIK, Centro de investigación vinculado a la Facultad de Empresariales de la Universidad de Mondragón, se toma conciencia de la importancia de convertirse en una organización ambidiestra.

A partir de esa reflexión se creó una Comisión de Innovación que centralizó la exploración. Estaba formada por la Directora General, personal de servicios, personal técnico y profesorado, personas con perfiles muy diversos que podían ayudar a identificar nuevas oportunidades de negocio. Esa comisión se encargaba de sistematizar la innovación a partir de la identificación de señales que llegaban de diferentes sitios, entrando en un proceso donde se amplificaban dichas señales y se definía el proyecto exploratorio. Aunque no todos los proyectos seguían todo el proceso, se procuraba que de alguna forma todos pasaran por la comisión como una manera de enriquecerlos y añadir otras perspectivas.

Por tanto, esta Comisión sistematizaba todo el proceso de exploración, estableciendo procesos, procedimientos, mecanismos, equipos y recursos que generaron resultados importantes. Después de un cambio en la Dirección General, la Comisión de Innovación se dispersa en otra serie de actividades y esto incide en el proceso de exploración ya que se deja de utilizar de forma sistemática delegando esta función en la dirección de las diferentes áreas. Esta es la situación en la que se encuentra la entidad actualmente, aunque pensamos que puede volver a recuperarse con un poco de voluntad política.

Si atendemos a la dimensión ‘nivel de ambidestreza’ (Cao *et al.* 2009), que se refiere a la cantidad de exploración y explotación que se realiza en la empresa, como vimos en el

capítulo 3, las personas entrevistadas opinan que aproximadamente se podría cuantificar la cantidad de explotación máxima actual en un 80% y la exploración en un 20%. Por tanto, los niveles son altos en las dos capacidades, aunque sesgados hacia la explotación.

Otra dimensión que podemos atender para identificar la ambidestreza es la que tiene que ver con el momento temporal en la que se produce. Como vimos también en el capítulo 3, la temporalidad es una dimensión básica para clasificar el tipo de ambidestreza que se realiza en una organización y que tiene implicaciones en el comportamiento organizacional (Simsek *et al.*, 2009). Esta dimensión temporal recoge la manera en que la organización persigue la ambidestreza en el tiempo, pudiendo ésta darse de forma simultánea o, alternativamente, de forma secuencial. En este sentido, el análisis de la información primaria nos ha permitido poner de relieve que el momento temporal en el que se produce la ambidestreza en Florida Grupo Educación es simultánea, ya que se busca la aplicación simultánea de la explotación y la exploración, sin momentos concretos que apoyen más una u otra capacidad; se está continuamente buscando cambios y mejoras innovadoras que inmediatamente se ponen en marcha y se aplican.

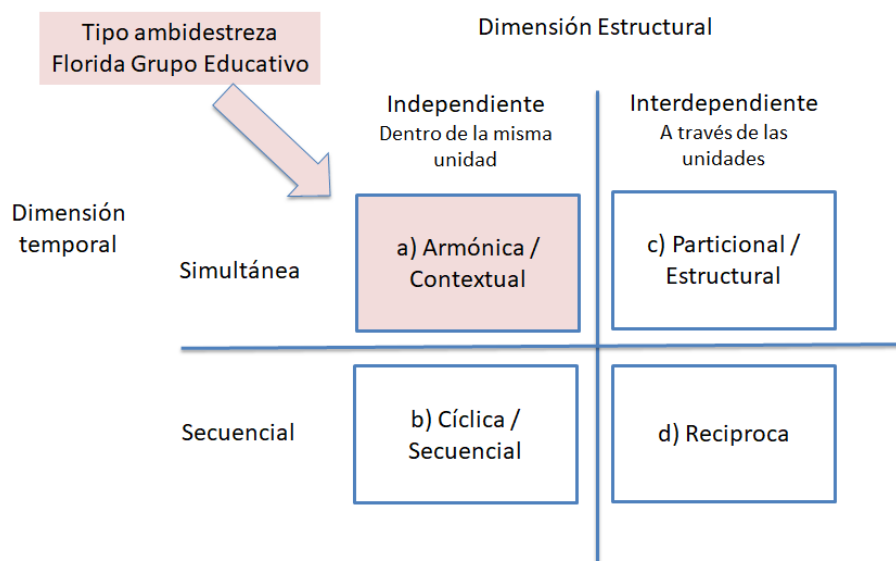
Finalmente, otra característica que nos puede ayudar a identificar el tipo de ambidestreza que se produce en una organización es el lugar donde se produce la misma. Tal y como vimos en el capítulo 3, la ambidestreza se puede producir en la misma unidad organizativa o bien pueden existir unidades especializadas en explotación y unidades especializadas en exploración que trabajan de forma independiente. En el caso del Florida Grupo Educativo, a pesar de que existen unidades más innovadoras como son el área de innovación y Escuela de Negocios o Florida Universitaria, se observa que en todas las unidades se produce tanto la explotación como la exploración en la revisión de todos sus productos. En algunas puede ser más evidente que en otras, pero todos los miembros de las distintas áreas se ponen la gorra azul de explotar y la gorra roja de explorar para identificar señales y, además, se es consciente de la importancia de explorar.

Por tanto, después de haber analizado la temporalidad y el lugar donde se realiza la ambidestreza, podemos decir que en Florida Grupo Educativo se da una ambidestreza simultánea y en la misma unidad. Este tipo de ambidestreza recibe el nombre de armónica

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

o contextual (Gibson & Birkinshaw, 2004; Simsek *et al*, 2009), tal y como se describió en el capítulo 3 de esta tesis doctoral. La siguiente figura (ver figura 6.13) nos muestra gráficamente la posición del Florida Grupo Educativo en la matriz de tipos de ambidestreza que fue descrita en el capítulo 3.

Figura 6.13 Tipo de ambidestreza de Florida Grupo Educativo



Fuente: Elaboración propia a partir de Gibson y Birkinshaw (2004)

Una vez identificado el tipo de ambidestreza que tiene el Florida Grupo Educativo, a continuación, vamos a analizar el papel de la innovación en el marco de la ambidestreza que se está produciendo en esta organización.

### 6.2.3.1 La innovación en Florida Grupo Educativo

Aunque Florida Grupo Educativo, como ya hemos señalado, en la actualidad no dispone de un área formal de innovación que centralice todas las acciones exploradoras, tiene un espíritu innovador que a lo largo de la historia le ha permitido llevar a cabo múltiples proyectos empresariales innovadores que han hecho crecer a este grupo educativo. Además, dispone de un centro de recursos para el aprendizaje y la investigación (CRAI) que se encarga de dar soporte a la investigación y a la vigilancia estratégica, y ha ayudado a realizar muchos proyectos, trabaja a partir de la demanda del resto del colectivo



ayudando a poner en marcha dichos proyectos. Como comenta la Directora de Estudios Superiores:

*“Sin remontarnos muy tarde, los últimos proyectos empresariales que hemos puesto en marcha han sido NINOS en el año 2010 y XUQUER en año 2011. La red de escuelas infantiles y el centro de primaria respectivamente nos han permitido ofrecer un proyecto formativo completo de 0 a 100 años”.*

También se han realizado multitud de proyectos innovadores que han ampliado la oferta formativa como son: la escuela de verano en inglés, un área de consultoría en igualdad, el máster de Educación Secundaria o el Grado LEINN, todo fruto de la exploración de nuevos productos. En palabras del Director de Innovación y Escuela de Negocios:

*“Se lanzó la escuela de verano en inglés para niños, el área de consultoría en igualdad (...), después también se apostó por el máster en Secundaria que se generó también a partir de señales como: “oye, la situación ha cambiado, ahora hay otro tipo de formación y en la Universidad de Valencia en el primer año se quedaron 1500 personas fuera”. También se hizo el análisis de un nuevo producto de preparación de oposiciones, que en su momento no se vio alineado con la estrategia, pero después sí que ha vuelto a aparecer”.*

Y, también, se han puesto en marcha proyectos a partir de la inquietud de personas de la organización, como es el caso de una propuesta realizada por una persona trabajadora que se ha convertido actualmente en toda una línea de negocio, como es el caso de los videojuegos, producto que hasta ese momento no se había planteado abordar por la organización, aunque se tiene una gran experiencia en nuevas tecnologías y productos informáticos. Como dice la Directora de Estudios Superiores:

*“Por ejemplo, en el caso de la unidad TICs el profesor José Luis, identificó el campo de los videojuegos como un ámbito de tendencia, entonces empezamos a analizar y vimos que podía ser una oportunidad por lo que creamos un equipo para llevar a cabo el proyecto”.*

Y finalmente, otra línea de actuación es la actualización y revisión de los productos que actualmente están funcionando para adecuarlos a las nuevas demandas futuras. Como ejemplo de ello se han analizado y actualizado las titulaciones de ADE y Turismo dotándoles de un diploma propio adaptado a las nuevas demandas y a las nuevas metodologías, planteándose las competencias que deben tener los profesionales del futuro

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

y cómo sería la mejor manera de desarrollarlas. También se está investigando en otros nichos de negocio y de crecimiento, como apunta la Directora de Estudios Superiores:

*“Creo que hay muchísimas oportunidades de futuro, de desarrollo de nuevos productos en el ámbito de la ingeniería y las tecnologías de la información. Por ejemplo, las energías renovables, la Industria 4.0, y las TIC son ámbitos en los que hay que profundizar.”.*

### **6.2.3.2 Factores que pueden limitar la ambidestreza**

Para terminar, queremos resaltar que, en el análisis de la información realizado, hemos identificado algunos aspectos que pueden limitar la ambidestreza en Florida Grupo Educativo.

Un primer aspecto es el tiempo disponible dedicado a innovar. Las tareas diarias requieren de mucha dedicación y en muchas ocasiones no permiten que se pueda dedicar un tiempo a investigar y a revisar la actividad planteando cambios radicales. En este sentido, el Director de Innovación y Escuela de Negocios nos reconoce lo siguiente:

*“Porque es el día a día, porque nos come el tiempo, porque hay que sacar esto, porque a veces es lo fácil; la exploración es algo más indefinido, más riesgo, incertidumbre, te metes en algo que no has hecho y queremos hacer lo que sabemos hacer: dar las clases, realizar ese proyecto, gestionar las prácticas, esto es lo sencillo, la gorrita azul es con la que nos sentimos cómodos, la gorrita roja no. Entonces si no existe una unidad velando por esa cultura de exploración, se muere”.*

Otro aspecto que limita la ambidestreza es la utilización de un proceso sistematizado de innovación, que existe, pero no se utiliza. El análisis de la información primaria ha permitido evidenciar la importancia de la existencia de un foro formal que lidere la innovación que en este momento no existe en el caso analizado, y aunque se realiza de una u otra manera, la falta de formalización perjudica a la exploración. En palabras del Director de Innovación y Escuela de Negocios:

*“¿Debería haber una unidad a cargo liderando eso y que enganche en el resto de las unidades para formalizar y canalizar? Sí, debería haberla, debería haberla porque al final, debe haber una unidad de innovación / exploración que sepa que está pasando en la exploración en el resto de las unidades, porque si no al final tendemos a la explotación.”*

En esta misma línea se pronuncia la Directora de Estudios Superiores:

*“¿Qué es lo que me gustaría? Pues que este proceso estuviera más sistematizado de manera que no funcionara en base a peticiones si no que hubiera ya unos elementos de vigilancia que te permitieran tener activa de alguna manera la exploración”.*

Y, finalmente, otro factor que limita la ambidestreza en Florida Grupo Educativo, tal y como nuestro análisis ha puesto de manifiesto, es la falta de implicación de algunos individuos. Este hecho, que también podemos constatar por experiencia propia, lleva a que no todo el personal de la organización colabore y realice las tareas encomendadas de forma efectiva. Y aunque esto es una cuestión importante en cualquier tipo de organización, el hecho de ser cooperativa permite que haya personas muy implicadas; pero, también, personas que están en un momento más bajo desde el punto de vista de implicación, debido a las condiciones personales o profesionales, a problemas con sus compañeros/as o que ya están cansados después de muchos años de estar en primera línea. Esto último se evidencia en las personas más mayores o que han tenido un recorrido más largo en la cooperativa.

Una vez vistas las características de la organización, la gestión de la calidad y la ambidestreza, a continuación vamos a revisar los principios “soft” de la gestión de la calidad y su relación con la ambidestreza en Florida Grupo Educativo.

#### **6.2.4 Gestión de la calidad y ambidestreza**

Como hemos visto en los puntos anteriores, Florida Grupo Educativo dispone de sistemas de gestión de la calidad formalizados. Además, este Grupo tiene una preocupación por estar a la vanguardia de la innovación docente y empresarial. Todo esto nos lleva a considerar a este centro como un centro que aplica la gestión de la calidad y, además, es una organización ambidiestra con las capacidades de explotación y exploración más o menos equilibradas. Dentro de nuestra investigación analizamos cómo los principios “soft” de gestión de la calidad que se aplican en este centro, así como sus mecanismos intrínsecos que forman parte del modelo teórico preliminar que ilustramos gráficamente en la figura 4.4 (ver figura 4.4) facilitan la ambidestreza. De esta manera, los siguientes

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

subapartados presentan el análisis individualizado de cada uno de estos principios y de cómo cada uno de ellos incide sobre la ambidestreza en el caso estudiado.

#### **6.2.4.1 Liderazgo y ambidestreza**

En el caso de Florida Grupo Educativo, el hecho de ser una empresa cooperativa hace que el principio de liderazgo sea esencial. Al igual que en el caso anterior, las personas que dirigen la empresa deben contar obligatoriamente con el respaldo de la organización, todo lo cual se traduce en el apoyo del Consejo Rector y la Asamblea de Socios. Como consecuencia de lo anterior, no solamente deben saber gestionar sino también liderar políticamente a la organización entre las diferentes corrientes de pensamiento que pueda haber en cada momento, motivar y, finalmente, establecer claramente el camino a seguir por la empresa. De esta manera, podemos decir que el liderazgo en esta organización está muy marcado por el hecho de ser una empresa cooperativa que tiene que cumplir con las exigencias anteriores.

Si nos centramos en el liderazgo, como ya hemos visto con anterioridad, un líder es una persona con función directiva que tiene un estilo de dirección caracterizado por un comportamiento carismático, una motivación inspiradora, una estimulación intelectual y una consideración individualizada de los seguidores (Jansen *et al.*, 2008). El liderazgo en Florida Grupo Educativo está identificado en las personas que toman decisiones y, en especial, las que forman el equipo directivo que, además, son líderes en sus diferentes unidades, todos ellos encabezados por la Dirección General cuyo liderazgo es fundamental para la orientación que tome la organización. No obstante, debido al gran tamaño de algunas unidades o áreas de negocio como la de Estudios Superiores, que gestiona las Titulaciones Universitarias y los Ciclos Formativos, el liderazgo en esta unidad también es básico e influye de forma importante en la orientación de la entidad.

Otro órgano de liderazgo de la organización es el Consejo Rector que, según la actitud que tome, también puede influir en la orientación de la empresa, en la toma de decisiones y finalmente en la ambidestreza. El Consejo Rector tiene que estar alineado con la dirección, aunque la debe controlar y supervisar. También debe facilitar que se realice lo

que se ha aprobado y consensuado, apoyando las iniciativas y propuestas del equipo de dirección, aunque en las propuestas innovadoras no es sencillo, debido a que la innovación radical es incertidumbre y riesgo, necesitando en ocasiones realizar inversiones elevadas que darán su rentabilidad en el medio o largo plazo. Por ello, tomar esas decisiones de gasto, en ocasiones millonarias, no es sencillo para unas personas que no estén muy alineadas con la dirección, de tal forma que finalmente pueden influir en la realización o no de un proyecto, como apunta el Director de Innovación y Escuela de Negocios:

*“... el Consejo Rector es el órgano de toma de decisiones al máximo nivel, si bien es cierto que hay decisiones que cuando estamos innovando en algo y puede generar mucho negocio pero a largo plazo, hay incertidumbre, hay riesgo y si hay que hacer inversiones elevadas pero que van a dar su rentabilidad cuando la den, puede que el Consejo Rector no esté a favor de: “nos gastamos dos millones de euros porque esto nos va a generar 20 millones en 10 años”, pero claro hay que decidir que te gastas esos dos, en una parte de la empresa que quizá el Consejo Rector no conoce. Como decíamos incertidumbre, riesgo, algo desconocido”.*

Respecto a si el liderazgo facilita la ambidestreza, durante las entrevistas se puso de manifiesto que este es un principio básico tanto para la explotación, necesario para ser más eficientes, conseguir la satisfacción del cliente y garantizar que se cumplen los objetivos establecidos. Pero también es un principio básico para la exploración, que según hemos podido analizar, es fundamental, puesto que requiere de un riesgo y de una incertidumbre que, si no está respaldado por un liderazgo fuerte que dé confianza a las personas, podría no darse. En palabras del Director de Innovación y Escuela de Negocios:

*“El tema de liderazgo de equipos y de personas es fundamental porque además estamos hablando de explorar nuevos productos con riesgo e incertidumbre y no muy estable, lo dice la propia palabra exploración, te metes en algo desconocido, entonces el liderazgo es fundamental sobre todo por el tema de confianza en las personas, de trabajo en equipo, de compromiso y de resistencia a la tensión.”*

Respecto a los estilos de liderazgo, los líderes en Florida Grupo Educativo tienen diferentes estilos puesto que los directivos ponen su personalidad en el ejercicio del liderazgo y cada persona tiene su estilo. Pero el objetivo de todos ellos, según se ha podido evidenciar, es establecer las condiciones necesarias para que se realicen las actividades previstas. En palabras de la Directora de Estudios Superiores:

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

*“Para mí el liderazgo tiene que ser capaz de transformar, tiene que dar las condiciones necesarias y facilitar que las cosas pasen.”*

El análisis de la información primaria ha puesto de relieve que el estilo más habitual de la dirección es el liderazgo compartido y transformacional, con diferentes niveles de aplicación dependiendo de las características personales y de las áreas dirigidas. Esto tiene mucho que ver con el hecho de ser una cooperativa y de ser, además, un centro de enseñanza y esa es la filosofía de liderazgo que intenta aplicar cada uno en su área, como reconoce la Directora de Estudios Superiores:

*“Para mí es la filosofía del área que he intentado trabajar con mi equipo de responsables de unidad, es un liderazgo compartido, un liderazgo participativo y un liderazgo transformacional.”*

Aunque se ha podido observar que el liderazgo más habitual es el transformacional, también existe en la entidad el liderazgo transaccional, ya que es una organización con diversidad de funciones y existen áreas que necesitan un tipo de liderazgo y otras otro distinto. En palabras del Director de Innovación y Escuela de Negocios:

*“Que ambos, transaccional y transformacional, pero también al final Florida es una organización grande en la que hay diversidad de procesos y de áreas y actividades y funciones, y que igual hay áreas en las que hay un liderazgo más transaccional, y en otras áreas el transformacional, aunque puede haber más tipos de liderazgo, pero sí que veo que el liderazgo debería ser en unos ámbitos de una manera, y otros de la otra.”*

Si nos centramos en el equipo directivo, como hemos visto con anterioridad, el Director General elige a un equipo formado por seis personas y el Presidente de la cooperativa como se ilustra en la figura 6.4 (ver figura 6.4 más arriba). Nuestro análisis de la información recogida ha revelado que la composición del equipo, en lo referente a las características respecto al estilo de liderazgo que tienen las personas que forman parte de dicho equipo, influye en la orientación de la organización hacia la ambidestreza. Tal y como se vio en el capítulo 4 de esta tesis doctoral, una composición de personas equilibrada respecto a los estilos transformacionales y transaccionales haría posible una organización ambidiestra. El análisis del caso ha puesto de relieve que el equipo directivo de Florida Grupo Educativo está equilibrado y compuesto por personas diversas,

multidisciplinares, con estilos de liderazgo distintos, con criterio propio y con pensamientos divergentes que aportan en sus puntos de vista. Además, la composición de este equipo aporta creatividad, capacidad de dialogar, llegar a consensos y entenderse. Son personas que trabajan en colaboración y tienen características que les permiten liderar una organización ambidiestra. Aunque se puede observar que dentro del equipo directivo actual, al igual que sucede con el Consejo Rector, a veces cuesta entender la exploración, y cuesta entender que se tengan que dedicar recursos para la exploración. Hace falta compartir esa filosofía, en palabras de la Directora de Estudios Superiores:

*“Todos tenemos que ser conscientes de la importancia de la explotación y de poner las herramientas y los recursos necesarios para que se consigan los objetivos; pero también tenemos que ser conscientes de la exploración y a veces cuesta mucho entender que hay que dedicar recursos a la exploración y en ocasiones se cuestiona. Hace falta compartir esa filosofía puesto que en el futuro dedicar esos recursos puede revertir en desarrollar una nueva iniciativa en Florida”*

Junto con la composición del equipo directivo, pensamos que es básico el compromiso de la dirección con la calidad para generar ambidestreza y, como estamos viendo, existe un compromiso total con la calidad por parte de la Directora de Estudios Superiores que es la Responsable del Sistema de Garantía Interno de Calidad y participa de forma activa en las acciones que forman parte de él: ayuda a diseñar las encuestas, los informes de seguimiento de las titulaciones, y en todo el proceso de acreditación y reacreditación de cada una de ellas. Es decir, la apuesta por la calidad en esta área se lleva desde arriba y se planifican las acciones necesarias de forma general para conseguir los resultados planteados. Su compromiso se puede ver que es total. Otra cosa es en el resto del equipo directivo donde, aunque se aprecia la importancia que la calidad tiene para ellos, en el análisis no se detecta ese compromiso; aunque sí que lo hay con la innovación, con los proyectos que se realizan, pero no figura el compromiso de forma explícita con la calidad, si hablamos de calidad como gestión de la calidad. Pero si hablamos de hacer las cosas las cosas bien, de personas comprometidas y de la mejora continua, sí que parece que es necesario un compromiso con la calidad, que el equipo directivo valora positivamente. Pensamos que tiene que ver con que no hay sistemas de calidad formales que afecten a toda la organización, y que la calidad, por ese motivo, no se ve de la misma forma.

## Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Consideramos que es necesario un sistema de calidad implantado para que haya un compromiso formal con la calidad por parte de la dirección, que en el caso de esta entidad sí que lo ha habido en otros momentos temporales cuando existían sistemas de gestión de la calidad que afectaban a toda la organización. Por lo cual, pensamos que este compromiso permite a la organización pensar no solamente en alcanzar los objetivos actuales sino también en los proyectos, en nuevas ideas, potenciando todo lo necesario para conseguir el éxito futuro de la organización, creando una cultura que genere ese equilibrio entre la explotación y la exploración. Por tanto, consideramos que la implantación de sistemas de calidad promueve el compromiso y por tanto la ambidestreza.

Además de los anteriormente mencionados, hay otros factores relacionados con el liderazgo que en Florida Grupo Educativo pueden afectar a la ambidestreza. Uno de ellos es la dependencia de la persona líder, que actúa como un obstáculo a la ambidestreza. Si el líder tiene una visión determinada, el colaborador se adecúa a esa forma de ser y también puede replicar su conducta; se da sobre todo en áreas de servicios más centradas en realizar actividades más repetitivas y burocráticas; en ocasiones, se actúa como quiere la persona que al final te va a valorar.

Otra limitación se refiere a la flexibilidad en la aplicación de las normas internas. Una estricta visión del cumplimiento de las normas puede influir negativamente en la ambidestreza, que necesita de rapidez en la actuación y en la toma de decisiones. En ocasiones, esta entidad pone por delante los procedimientos internos frente a la flexibilidad para conseguir unos objetivos que necesitan de dicha rapidez para no perder la oportunidad, tal y como apunta la Directora de Estudios Superiores:

*“A veces (...) necesitamos saltarnos las normas o reformularlas si son de carácter interno, (...) las normas no me tienen que coartar. Es decir, si es una ley estatal, es algo que no me puedo saltar, está claro, pero si es una norma que yo me he establecido a nivel interno, es algo que puedo cuestionar y plantear modificarla o saltármela puntualmente si va en beneficio de la organización”.*

Y, finalmente, otra limitación tiene que ver con el estilo de liderazgo que practique una persona con responsabilidad, que puede frenar la implantación y el desarrollo de mejoras



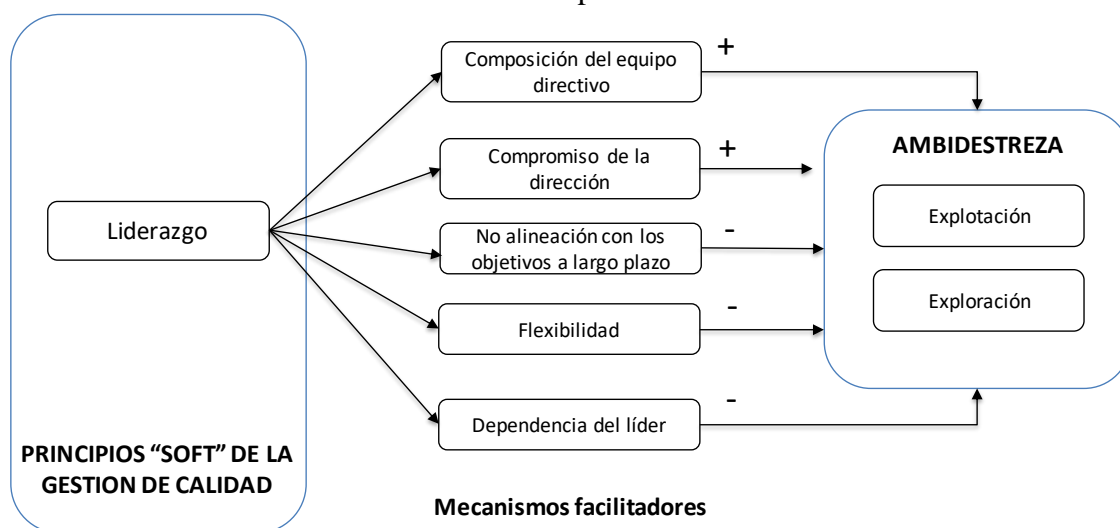
radicales al no saber cómo hacerlo o por no redirigir o canalizar un determinado proyecto.

En palabras de la Directora de Estudios Superiores:

*“Puede ser que haya habido iniciativas que se hayan quedado paradas porque se hayan frenado en la persona que lideraba, que no ha sabido redirigir o canalizar la propuesta, ese ímpetu y capacidad hacia otro ámbito desde el cual se pudiera desarrollar. Si no das las condiciones para que se desarrolle, las propuestas no progresan”.*

Por tanto, a modo de síntesis podemos establecer que el principio de liderazgo tiene un efecto sobre la ambidestreza en Florida Grupo Educativo a través de mecanismos como la composición del equipo directivo y el compromiso de la dirección con la calidad en las áreas con sistemas de calidad formalizados; estos mecanismos impactan de forma positiva. También hemos identificado algunos mecanismos que impactan de forma negativa como son la falta de alineación de todas las personas líderes con los objetivos del centro a largo plazo, la flexibilidad y la dependencia de algunos empleados del líder. Hemos representado gráficamente estas relaciones en la siguiente figura (figura 6.14).

Figura 6.14 Relación entre del principio de Liderazgo y la Ambidestreza en Florida Grupo Educativo



Fuente: Elaboración propia

#### 6.2.4.2 Orientación al cliente y ambidestreza

Para Florida Grupo Educativo la orientación al cliente es un principio básico que pone al cliente en el centro de la organización. Según las personas entrevistadas, este principio es

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

la razón de todo lo que se hace en el grupo y por qué se hace. Para ello se investiga y se escuchan cuáles son las expectativas y necesidades del cliente actual valorando la experiencia de usuario, viendo qué mejoras se pueden plantear y solucionando los problemas que puedan tener. En palabras de la Directora de Estudios Superiores:

*“La orientación al cliente significa poner al cliente en el centro de la organización y que realmente todo lo que lo que nosotros hacemos, porqué lo hacemos y cómo lo hacemos, gire en torno a nuestros clientes. Es decir, la razón de ser de todo lo que hacemos y porqué lo hacemos son nuestros clientes”.*

Al ser un centro educativo, Florida Grupo Educativo considera como su principal cliente al alumnado, independientemente del nivel educativo al que pertenezca, ya que el contacto que se tiene con él es muy directo y continuo debido a que dar clase es la principal actividad del centro. Además, al igual que en el caso anterior, el alumnado de una forma más o menos consciente, también están analizando continuamente al profesorado, al centro y a sus servicios, por lo que la satisfacción del cliente pasa, obligatoriamente, por realizar de la forma más adecuada posible todas las actividades de formación que son la base de la misión del centro. Eso implica que los productos y servicios tengan esa orientación al cliente y estén diseñados, en el caso de las titulaciones universitarias y los ciclos formativos, para desarrollar al máximo las competencias profesionales del alumnado y que se puedan insertar profesionalmente de forma adecuada. Como dice la Directora de Estudios Superiores:

*“Entonces para mí eso implica que los productos, en nuestro caso las titulaciones, tengan esa orientación al cliente, estén pensados para ellos, para conseguir nuestro objetivo que es desarrollar al máximo las competencias profesionales de nuestros clientes y que se inserten profesionalmente”.*

También se consideran como clientes o grupos de interés al cliente interno, a las empresas que reciben alumnos en las prácticas curriculares, voluntarias y de formación en el centro de trabajo, a las empresas que asesoran, a los proveedores, a las instituciones públicas y privadas con las que mantienen relaciones y, finalmente, a las universidades a las que están adscritos. En los niveles de formación iniciales como infantil, primaria y secundaria, las familias son también un cliente fundamental.

Para conocer la opinión y el grado de satisfacción sobre los diferentes aspectos del centro que tienen los grupos de interés de Florida Grupo Educativo, se dispone de diversas herramientas como son los contactos directos con el alumnado a través de diferentes foros formales establecidos en los centros de la entidad y que ayudan a recoger información sobre incidencias y sugerencias (e.g. la Asociación de Representantes (AdR), el Servicio de Información al Estudiante (SIE), el propio Comité de Garantía de Calidad o el Buzón de Sugerencias y quejas). Todos estos foros son antenas para poder identificar dónde están las mejoras o las nuevas necesidades que pueden estar apareciendo o qué cosas no gustan. Además de las herramientas anteriores, uno de los instrumentos más importantes que se utiliza en esta entidad para obtener información son las encuestas.

Las encuestas son una herramienta que consideramos son un mecanismo que puede generar ambidestreza, ya que es una herramienta básica para conocer qué es lo que quiere el cliente y orientar el producto o servicio hacia sus necesidades. Las respuestas obtenidas pueden modificar los planteamientos de la organización y, además, observando las tendencias se pueden establecer cambios importantes e innovadores en los productos y servicios. De esta manera, el análisis de este caso de estudio ha puesto de manifiesto que se pueden utilizar las encuestas para detectar las necesidades actuales y futuras de los clientes.

En Florida Grupo Educativo se pasan distintos tipos de encuestas a los grupos de interés y los resultados se utilizan para conocer su grado de satisfacción, observar las tendencias, plantear mejoras continuas y, en ocasiones, realizar cambios innovadores en los productos y servicios. Las encuestas se realizan de forma sistemática en el área universitaria en el marco de su SGIC. Para cada encuesta se analizan los datos, se presentan los resultados para todo el público en general y se incluyen en los informes que revisan las titulaciones y se toman acciones de mejora a partir de un umbral de calidad que se define como una puntuación adecuada. En este sentido, la Directora de Estudios Superiores manifiesta lo siguiente:

*“En nuestro Sistema de Garantía Interno de Calidad, tenemos una serie de encuestas de diferente tipo, que evalúan la actividad docente, la satisfacción global del alumnado, la satisfacción de las personas egresadas, además de evaluar la satisfacción con las prácticas, y con todos los servicios al alumnado.”*

## Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

En general, las personas entrevistadas comentan que las encuestas son muy válidas para conocer el grado de satisfacción sobre los productos y servicios del centro y obtener información sobre aspectos de mejora, pero que a pesar de su potencial y que sus resultados puedan plantear nuevas líneas de trabajo. En general, las personas entrevistadas consideran que son muy útiles básicamente para la explotación, pero no para la exploración, para la que se debería utilizar otras herramientas más cualitativas como son los focus group y actividades de trabajo grupal, que permiten focalizar la investigación y las respuestas estarían más centradas en investigar sobre los temas que se quieran estudiar. En palabras de la Directora de Estudios Superiores:

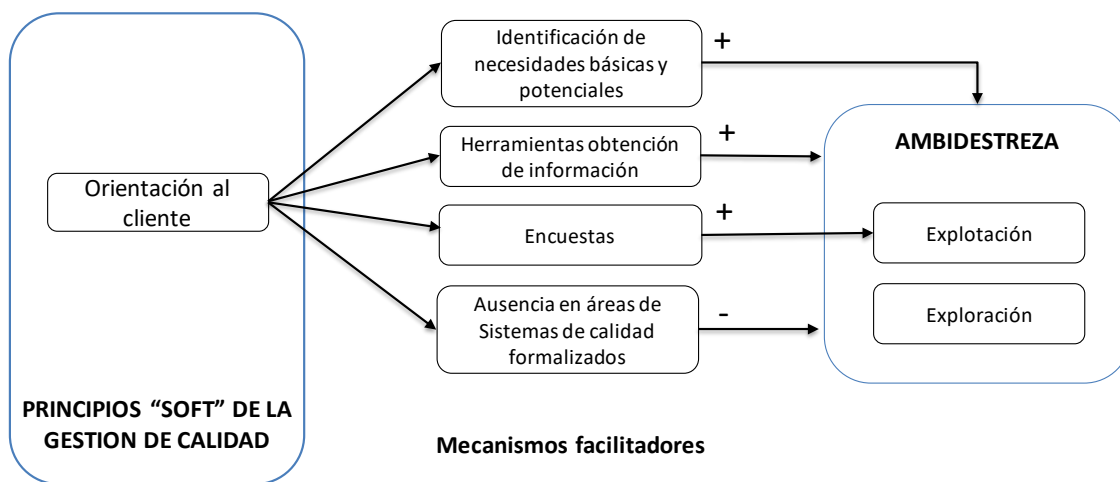
*“Además de las encuestas, si hemos querido indagar un poquito más en el ámbito de exploración lo que hemos hecho han sido focus group, y actividades de trabajo grupal. Este tipo de dinámicas nos han dado un feedback interesante, más allá de solamente las encuestas que miden un aspecto más cuantitativo”.*

Otro mecanismo que pensamos puede generar ambidestreza es la identificación de necesidades básicas y potenciales a través de la adopción de un modelo Kano o similar que identifique estas necesidades. En Florida Grupo Educativo se identifican las necesidades actuales y potenciales del cliente a través de las distintas herramientas de las que recoge información, como son el servicio CRAI, las encuestas, vigilancia estratégica, etc. Todo ello vale para mejorar el diseño de los productos y servicios, y que estos sean satisfactorios para los clientes actuales y también para los futuros. A pesar de que se realizan las acciones pertinentes no se utiliza el modelo Kano tal cual se recoge en la literatura, pero sí que se identifican las necesidades potenciales y se hacen las acciones necesarias para su implantación. Por tanto, consideramos que este mecanismo genera ambidestreza.

Hay un factor relacionado con la orientación al cliente que en Florida Grupo Educativo puede limitar la ambidestreza y es que no todas las áreas del grupo educativo tienen herramientas formalizadas y sistematizadas para valorar la satisfacción del cliente, debido a que no se dispone de sistemas de calidad implantados, pudiéndose perder información que podría ser muy potente para realizar mejoras y cambios en las actuaciones.

Por tanto, el análisis de la información primaria nos ha permitido evidenciar que el principio de la orientación al cliente afecta a la ambidestreza. Este efecto tiene lugar a través de mecanismos como son las herramientas que utiliza esta entidad para la recogida de información. Otro mecanismo es la identificación de las necesidades básicas y potenciales, mientras que el mecanismo de las encuestas solo incide sobre un elemento de la ambidestreza (i.e., la explotación). Como aspectos que actúan de forma negativa, esto es, frenando la ambidestreza, consideramos que en aquellas áreas donde no existen sistemas de calidad formalizados no se recoge y analiza la información del cliente de forma sistemática, lo cual afecta en última instancia a la ambidestreza. Podemos ver de forma gráfica estas relaciones en la siguiente figura (ver figura 6.15).

Figura 6.15 Relación entre la orientación al cliente y la ambidestreza en Florida Grupo Educativo



Fuente: Elaboración propia

### 6.2.4.3 Empowerment y ambidestreza

El empowerment, como ya hemos visto, es el principio "soft" de calidad que supone una delegación de la toma de decisiones en los empleados en aspectos básicos de su trabajo. El análisis de la información recogida nos ha permitido evidenciar que este principio se aplica continuamente y de forma natural en Florida Grupo Educativo y supone la

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

autonomía y la delegación de responsabilidades, estableciendo objetivos compartidos. En palabras de la Directora de Estudios Superiores:

*“El empowerment, quiere decir empoderar, para mí significa dar autonomía a las personas para desarrollar objetivos. Unos objetivos compartidos que se desarrollan en equipo, con autonomía y con una dirección y marco de actuación claro.”.*

Al igual que en el primer caso analizado, pensamos que la delegación de responsabilidades es una característica que tienen los centros educativos, puesto que el docente trabaja en el aula de forma autónoma y toma decisiones individualmente en cada momento. Esta forma de actuar consideramos se traslada también a los órganos de gestión del grupo que también van a delegar la responsabilidad en las personas de forma habitual y de una manera natural.

En Florida Grupo Educativo, las personas directivas reparten las tareas con sus colaboradores e intentan que todos participen. Para poder conseguirlo cada persona establece sus objetivos que son consensuados con su responsable y, además, establece los objetivos del área que están alineados con los objetivos del centro. Estos últimos se trabajan a través del plan de gestión y se despliegan por toda la estructura hasta que, al final, llegan a cada una de las personas de la organización. Los objetivos que se comparten dependen mucho del estilo de liderazgo; vemos que es en el liderazgo compartido y distribuido el entorno organizativo en el que las personas asumen una responsabilidad compartida y son conscientes de que tienen que encargarse de desarrollar determinado ámbito y que, al hacerlo, van a permitir conseguir un resultado común y conseguir “cosas extraordinarias”. En palabras de la Directora de Estudios Superiores:

*“Empoderar a las personas para que ocurran cosas extraordinarias, esa frase me gusta mucho. Necesitas dar autonomía a las personas y a los equipos para que sean capaces de hacer cosas. El liderazgo actualmente tiene que basarse en la confianza y en las capacidades de las personas que tienes en tu entorno actuando como facilitador para conseguir los objetivos y que ocurran cosas extraordinarias”.*

Queremos resaltar un ejemplo que puede mostrar cómo se aplica este principio del empowerment en esta entidad. Es un caso que hemos comentado con anterioridad, donde un empleado de la organización plantea una idea a la dirección y ha tenido la autonomía

y confianza necesarias para que pueda desarrollarla y que se convierta en la actualidad en toda una nueva línea de negocio como son los videojuegos. Esta línea de negocio se ha desarrollado en poco más de 5 años, poniendo en marcha ciclos formativos, un máster y hasta un grado oficial de videojuegos, además de contratar personas, invertir en espacios e infraestructuras y, finalmente, conseguir los objetivos y tener un número importante de personas en lista de espera para poder realizar estos estudios.

Como vemos, en Florida Grupo Educativo, el empowerment se plantea a todos los niveles de la empresa, no solamente en las actividades docentes sino en los grupos de trabajo, en la gestión del centro y en la prestación de los servicios, de tal forma que esa autonomía crea un ambiente de trabajo tal que los empleados se pueden arriesgar y plantear cambios e innovaciones en los servicios, contribuyendo así al comportamiento ambidiestro. Como dice el Director de Innovación y Escuela de Negocios:

*“... el ambiente de trabajo en la cultura de la organización es clave y un ambiente de trabajo en plan máquinas da poco margen a la ambidestreza, en la explotación quizá en determinados trabajos, si estoy apretando tornillos pues no ser necesario, pero si estoy trabajando con conocimiento, generando nuevas cosas, un buen ambiente de trabajo se necesita”.*

Pero, a pesar de que este ambiente de trabajo es muy significativo para que se puedan producir innovaciones y en Florida Grupo Educativo las personas se llevan bien y hay un buen ambiente, no queda claro tras el análisis de los datos si ese buen ambiente es resultado del empowerment o de las características de la empresa y de su forma de dirigir. Este aspecto debería constituir una línea de trabajo en futuras investigaciones, ya que conocer cuál es la causa verdadera del buen ambiente de trabajo en Florida Grupo Educativo puede sentar las bases para una adecuada toma de decisiones directivas en este sentido.

Respecto a la relación de este principio con la ambidestreza, el análisis del caso nos ha permitido evidenciar que el empowerment tiene una importante influencia en la ambidestreza, ya que contribuye tanto a la explotación como a la exploración. Que las personas tengan la autonomía e iniciativa de plantear mejoras redundante en una mejora de la productividad. Además, las personas con autonomía y motivación pueden desarrollar

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

nuevos productos. Pero a pesar de que contribuye a la exploración y a la explotación, lo hace de forma diferente. Así, una persona que esté empoderada y su principal trabajo sea realizar actividades de explotación, como administración o finanzas, aunque la autonomía le permita realizar su trabajo de forma más sencilla sus resultados tienen menos impacto que en el caso de la exploración, puesto que su toma de decisiones no tiene la misma relevancia que en el caso de una persona que está empoderada y se encarga de realizar actividades de exploración, generando una idea o lanzando un nuevo producto o servicio, por ejemplo. De esta manera, es diferente el impacto en el resultado.

Así mismo, el análisis del caso en Florida Grupo Educativo ha puesto de manifiesto que hay una serie de aspectos que pueden limitar el empowerment. En primer lugar, el estilo de liderazgo es básico para que los empleados estén empoderados ya que son las personas las que innovan, no las empresas y, por tanto, las personas tienen que estar cómodas, motivadas, y eso lo hace posible un estilo de liderazgo compartido. Como dice la Directora de Estudios Superiores:

*“Creo que depende mucho del estilo de liderazgo, como estábamos comentando antes, pero creo que en este liderazgo que decíamos más compartido y más distribuido es más efectivo, ya que las personas asumen una responsabilidad compartida y son conscientes de que tienen que encargarse de desarrollar determinado trabajo y que el hacerlo, va a permitir conseguir un resultado común y unos los objetivos que hemos compartido entre todos.”*

Otro factor que limita el empowerment es que, especialmente en la exploración, las decisiones son muy rápidas, y el exceso de burocracia y órganos para decidir pueden ralentizar la toma de decisiones y, finalmente, la realización de la actividad. En palabras del Director de Innovación y Escuela de Negocios:

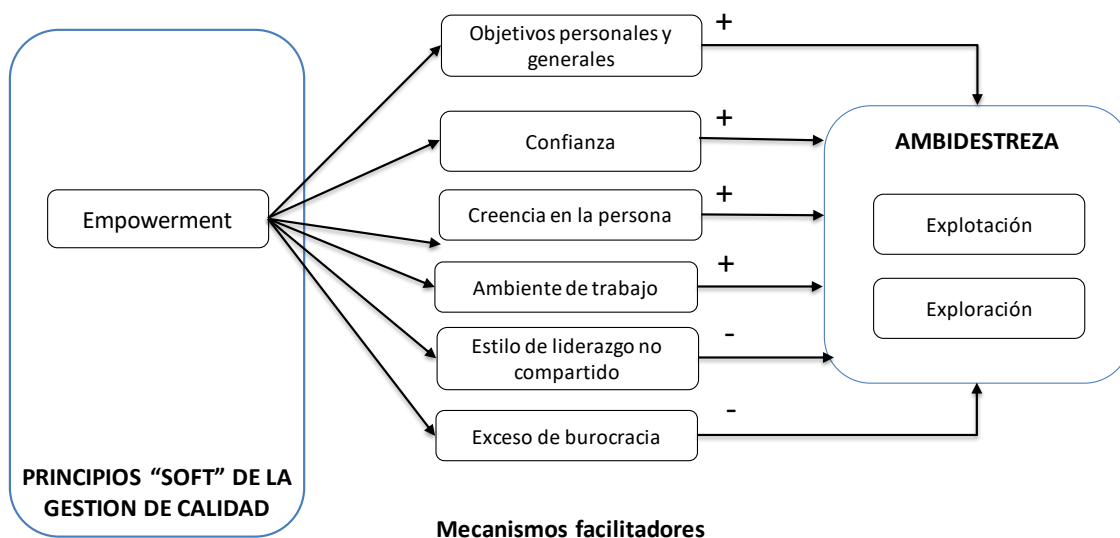
*“Los procesos de innovación tienen que ser ágiles y rápidos y en ese sentido el empoderar a las personas para dotarles de autonomía para eso es fundamental, porque al final la innovación es muy rápida, se genera en cualquier ámbito de la organización y hay que tomar una serie de decisiones y si no tienes a las personas empoderadas para poder tomarlas se ralentiza y la innovación tiene que ser ágil”*.

Por tanto, a modo de síntesis consideramos que el principio “soft” de empowerment genera ambidestreza en Florida Grupo Educativo a través de la confianza, de la creencia



en la persona y en sus capacidades para que pueda cumplir con sus objetivos de forma autónoma, tomando las decisiones necesarias en cada momento, que se puede resumir en un ambiente de trabajo que lo genera. Otro mecanismo es el establecimiento de objetivos personales y generales de la empresa. Como elementos que frenan la ambidestreza identificamos que no exista un estilo de liderazgo compartido de la dirección y el exceso de burocracia. Podemos ver de forma gráfica estas relaciones en la siguiente figura (ver figura 6.16).

Figura 6.16 Relación entre el principio de Empowerment y la Ambidestreza en Florida Grupo Educativo



Fuente: Elaboración propia

#### 6.2.4.4 Trabajo en equipo y ambidestreza

El principio "soft" del trabajo en equipo, como hemos visto en los capítulos anteriores, se fundamenta en la colaboración entre las personas, lo cual es clave desde el punto de vista de la calidad puesto que permite desarrollar procesos de mejora, solucionar posibles problemas, coordinar proyectos complejos y desarrollar nuevos productos y/o servicios para satisfacer a los clientes. En Florida Grupo Educativo se considera que las

## Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

organizaciones no pueden subsistir si no hay trabajo en equipo. Según las personas entrevistadas, el trabajo en equipo es intrínseco de cualquier actividad profesional y por ello es fundamental que las personas sean capaces de trabajar en equipo. Se cree que esto es un aspecto que se hace bien en esta entidad. Además, consideran que el trabajo en equipo multiplica el valor de las ideas y del trabajo individual y vale tanto para la explotación como para la exploración. En palabras de la Directora de Estudios Superiores:

*“Tengo claro que las ideas brillantes no existen, tú puedes tener una idea, pero le tienes que dar forma y eso se hace con el trabajo en equipo, es decir, una idea se multiplica por 100 si la idea se trabaja en equipo y es mucho más valiosa para la organización, para mí es fundamental y además creo que pensando de explotación hay que hacer procesos de contraste y validación y pensando en la exploración también”.*

El análisis de este caso de estudio ha revelado que este principio “soft” es una competencia que tiene Florida Grupo Educativo, donde se trabaja de forma continua en equipo y estos se crean de forma natural y casi sin darle importancia. Al igual que ocurre con el empowerment, es una aptitud muy desarrollada en este centro al ser una empresa cooperativa y, además, un centro educativo.

Los equipos en esta entidad educativa se forman en todas las áreas, son voluntarios y temporales, aunque hay algunos, como el de coordinación de actividades o gestión de las titulaciones, que son permanentes. Para la composición del equipo se elige a personas que tienen inquietudes comunes con los temas que se van a estudiar y, en general, entre las personas que participan se genera una ilusión que hace que aporten sus conocimientos y participen incluso fuera de su horario habitual de trabajo. Los equipos suelen ser multidisciplinares y complementarios, con personas creativas capaces de comunicar y relacionarse, donde el resultado del trabajo en equipo es mayor que la suma de las partes, donde cada uno aporta sus conocimientos, sus puntos de vista, su experiencia y hasta la forma de pensar del área a la que pertenece. En palabras del Director de Innovación y Escuela de Negocios:

*“Como las teorías dicen, el resultado del trabajo en equipo es mayor que la suma de las partes, y esa complementariedad esa multidisciplinariedad, ese cada uno aporta sus conocimientos y su punto de vista, su background y hasta de qué padre y de qué madre es, o de qué pueblo viene”.*

No obstante, en algunas áreas no es preciso que los equipos sean multidisciplinarios, como en las que tienen más que ver con los servicios internos y están más orientados hacia la explotación, como puede ser el ámbito financiero. En estas áreas se trabaja en equipo, pero no hace falta esa participación de personas de otras unidades como puede ser en aquellas que son más transversales y están más en contacto con el cliente. En palabras del Director de Innovación y Escuela de Negocios:

*“Si, yo creo que sí, si tú quisieras innovar o mejorar en el ámbito financiero, a lo mejor un equipo super multidisciplinar aportaría, pero a lo mejor no sería tan, tan necesario. Sin embargo, para la exploración el tipo de equipo influye, pero totalmente, no puedes excluir a nadie ni al ámbito de Atención al Futuro Estudiante porque está en contacto con quejas, sugerencias, mejoras de los clientes como la parte de marketing o la parte financiera o la parte de internacional, o lo que sea”.*

La finalidad o los objetivos que se plantean en el Florida Grupo Educativo para la formación de los equipos es variable, aunque esta finalidad afecta a la ambidestreza ya que los equipos de trabajo cuya finalidad es la búsqueda de soluciones y la innovación de productos, procesos y servicios, son los que pueden generar ambidestreza en la organización, ya que las metodologías de trabajo que desarrollan, así como sus objetivos, la información y la libertad para trabajar, crean las condiciones necesarias para que se produzca la ambidestreza.

En Florida Grupo Educativo, son los equipos pedagógicos y de innovación de productos o servicios los que pueden presentar un porcentaje mayor de exploración, mientras que hay otros equipos como los de administración o servicios centrales, los que pueden tener un porcentaje mayor de explotación. Sin embargo, son básicos para la explotación y necesarios para que se pueda realizar la exploración en otros equipos.

Para terminar, la finalidad del equipo genera ambidestreza en Florida Grupo Educativo debido a los temas planteados, el manejo de las metodologías y el ambiente que se crea en el trabajo en equipo. Además, las personas pueden trabajar en equipos más orientados hacia la explotación o más orientados hacia la exploración, pero tienen asumidas las competencias ambidiestras que utilizarán según el equipo en el que participen. Así pues,

## Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

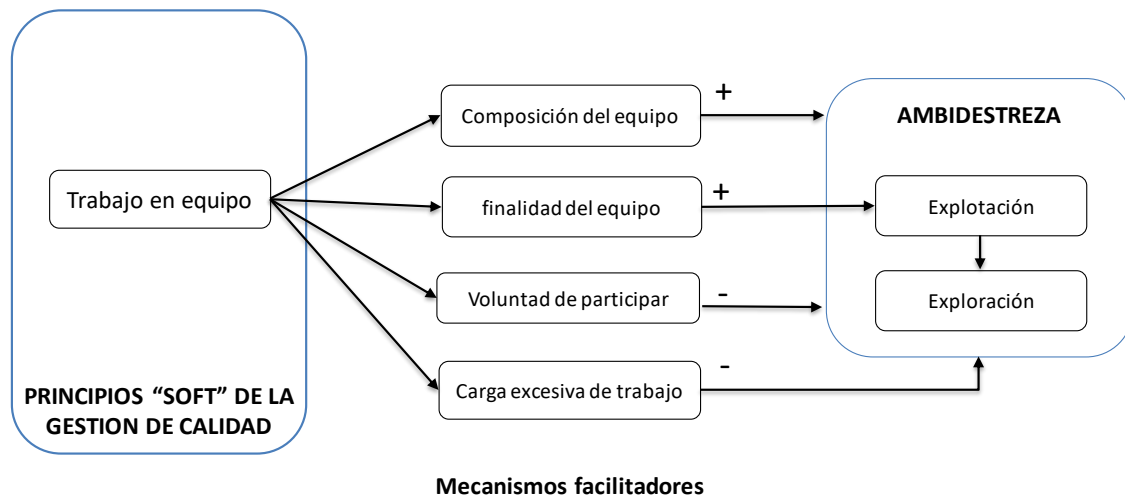
en Florida Grupo Educativo la mayor parte de los equipos inciden en la explotación, pero también en la exploración dependiendo de los objetivos y la finalidad del equipo.

A pesar de lo anterior, el análisis de este caso de estudio también ha revelado algunos aspectos que pueden dificultar el trabajo en equipo y, finalmente, afectar a la ambidestreza. Básicamente se han evidenciado dos factores: que las personas que van a participar en el equipo lo hagan por voluntad propia, especialmente en los equipos multidisciplinares con un porcentaje importante de exploración; y que esta participación no suponga una carga extra de trabajo, ya que el nivel de trabajo que se realiza en general en la entidad es alto. En palabras de Director de Innovación y Escuela de Negocios:

*“La primera característica para formar un equipo para la exploración es que la gente quiera, que se apunte por voluntad propia y por supuesto que no suponga una carga extra de trabajo, y si la gente quiere perfecto, lo que no suele funcionar es obligar, la gente no se siente cómoda y entonces van a ser un freno”.*

Por tanto, a modo de síntesis podemos establecer que el principio “soft” del trabajo en equipo genera ambidestreza en Florida Grupo Educativo a través de mecanismos como la composición del equipo y la finalidad del equipo. donde hay equipos eminentemente exploratorios como la comisión de innovación, otros equipos como son los pedagógicos o de innovación de productos que generan más exploración que los de administración o servicios centrales que generan más explotación, pero también contribuyen indirectamente a la exploración. Por otro lado, como aspectos que pueden dificultar la ambidestreza en esta organización identificamos básicamente que las personas que participan en los equipos deben de tener la voluntad de participar, y además su participación no debe suponer una carga excesiva de trabajo. Podemos ver de forma gráfica estas relaciones en la siguiente figura (ver figura 6.17).

Figura 6.17 Relación del Principio del Trabajo en equipo y la ambidestreza en Florida Grupo Educativo



Fuente: Elaboración propia

#### 6.2.4.5 Gestión por procesos y ambidestreza

Finalmente, la gestión por procesos es el último principio "soft" de la gestión de la calidad que tiene un efecto sobre la ambidestreza organizativa. Como hemos visto en los capítulos anteriores, este principio supone la gestión de la entidad en función de sus procesos más importantes, donde se tiene que formalizar y documentar todas las actividades, establecer indicadores, diseñar un sistema documental y, finalmente, normalizar el diseño, la revisión y la mejora continua de los procesos. Para las personas entrevistadas, la gestión por procesos es una manera de plasmar la inteligencia de la organización, es decir, establecer cómo se deben hacer las cosas en esta empresa y de alguna manera intentar hacer explícito el conocimiento tácito de la organización.

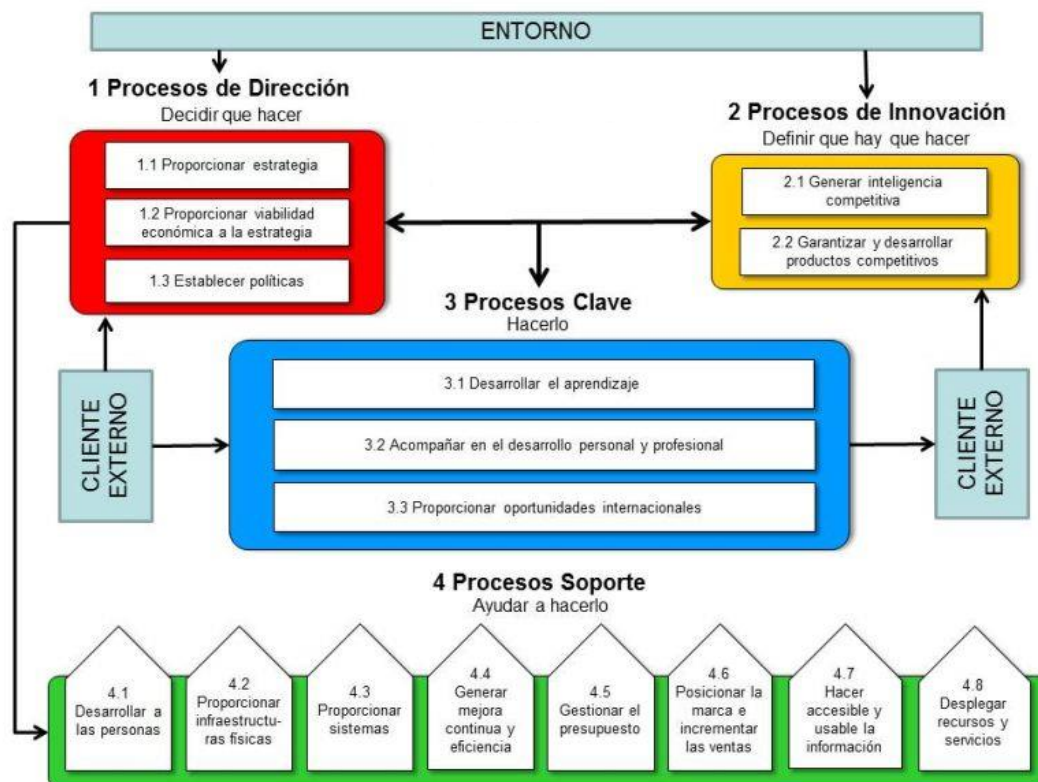
En el sistema de calidad basado en la norma ISO 9001 que dispone esta entidad, la gestión por procesos es uno de sus principios básicos y requiere de procedimientos documentados que, aunque no son necesarios por norma, sí que su elaboración facilita su implantación. Por otra parte, el SGIC de Florida Universitaria también está basado en la gestión por procesos, desarrollando los procedimientos necesarios para cumplir con las directrices del programa AUDIT de la ANECA que es la institución que establece dichas directrices.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Finalmente, también en el cambio realizado en el modelo organizativo, ya comentado con anterioridad, se diseña la estructura de una organización matricial basada en procesos (ver figura 6.11, más arriba) donde, entre otras cosas, se diseña el mapa de procesos del grupo como se puede ver en la siguiente figura (ver figura 6.18), sus macroprocesos, procedimientos e indicadores con el objetivo de buscar la estandarización, la medición y la mejora continua, aunque esta estructura todavía no está terminada y no afecta todavía a todo el grupo. Como nos dice la Directora de Estudios Superiores:

*“Hicimos un proceso muy importante de cambio del modelo organizativo, en el que más allá de que nos apoyáramos o no en un sistema de calidad, toda la organización trabajaba en base a procesos. Los procesos te facilitan, la estandarización, la medición y la mejora continua, y están permanentemente vivos”.*

Figura 6.18 Mapa de procesos de Florida Grupo Educativo



Fuente: Florida (2018)

Por tanto, la gestión por procesos es un principio que se aplica en Florida Grupo Educativo, se utiliza como forma de plasmar la inteligencia de la organización, la gestión del conocimiento y los procesos funcionan como formación continua en las áreas que disponen de ellos, así como son necesarios para que el centro funcione de una forma adecuada ayudando a la mejora continua. Como dice la Directora de Estudios Superiores:

*“En Florida hemos intentado impregnar el tema de la calidad como una herramienta útil. En mi opinión la calidad no me sirve para simplemente cumplir un requisito formal, tiene que ser realmente algo útil y que nos ayude a mejorar, y es básico para una organización que trabaja por procesos”.*

El análisis de la información nos ha permitido establecer que un mecanismo fundamental para generar ambidestreza dentro de este principio de calidad es el propio diseño de los procesos ya que, para realizarlo con garantías de éxito, hay que estudiar todas las posibilidades y necesidades, detectar las mejores prácticas en el entorno, y estudiar cómo se está gestionando en ese momento la actividad internamente. A partir de este análisis se pueden plantear cambios, incluso radicales, que afecten al proceso, considerándose como un mecanismo eminentemente ambidiestro.

En el caso de Florida Grupo Educativo, se diseñan procesos en función de las necesidades de los productos y servicios y para resolver problemas que puedan existir con las tareas o para mejorar y optimizar la realización de una actividad. En los ámbitos donde existen sistemas de calidad, se diseñan procesos que finalmente cumplan con dichos sistemas reflexionando en la mejor manera de hacer la actividad y cómo se va a medir para comprobar que el proceso se realiza correctamente. En este sentido, se están llevando actualmente a cabo varios proyectos como es la revisión de todos los procedimientos para unificar las prácticas externas y formación en el centro de trabajo (FCT) de todas las titulaciones que se imparten en este grupo educativo y que, por tanto, afecta a todos los alumnos y tutores del centro. Según las personas entrevistadas, aunque existe la posibilidad de realizar cambios radicales en los procesos, en general, los procesos se realizan para que las actividades funcionen bien con las tareas actuales y den un buen servicio. Por tanto, están más enfocados hacia la explotación.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Otro mecanismo que pensamos puede generar ambidestreza es la operativa diaria de los procesos. En la gestión habitual de la gestión por procesos, se manejan sistemáticas de mejora continua más cercanas a la explotación; pero puesto que se reflexiona sobre cómo mejorar un proceso, se pueden plantear cambios drásticos que mejoren de forma radical los procesos y esto apoya a la cultura de la exploración. De esta forma, esta operativa diaria de los procesos puede contribuir a provocar un cambio cultural que genere, en último término, ambidestreza en una organización.

En Florida Grupo Educativo, se ha aprendido mucho a lo largo de su larga trayectoria de manejo de procesos de calidad y, actualmente, se mantienen los procesos establecidos y se mejoran con el objetivo básico de simplificarlos y ajustarlos a los cambios que puedan ver en las tareas; pero no se constata una actividad de innovación radical en el trabajo realizado.

El análisis de los datos de Florida Grupo Educativo ha revelado que la gestión por procesos es un principio que aporta básicamente explotación ya que, según las personas entrevistadas, el caos que supone la exploración no es sencillo que funcione bien con el orden que aporta este principio. En palabras del Director de Innovación y Escuela de Negocios:

*“En la explotación lo veo clave, aunque en la exploración quizá no lo veo, puedo ver algunos procesos, pero es mucho más caos, aunque caos ordenado, ten en cuenta que estamos ante algo nuevo con riesgo e incertidumbre”.*

Pero, por otra parte, la cultura que se crea al diseñar y trabajar diariamente por procesos sí que genera una cultura de ambidestreza, que tendría que ver básicamente con las metodologías del diseño de procesos. En palabras de la Directora de Estudios Superiores:

*“Si, creo que si concibes los procesos como he comentado, te ayuda a estar continuamente evolucionando y mejorando, y en este sentido yo creo que sí contribuyen a la ambidestreza”.*

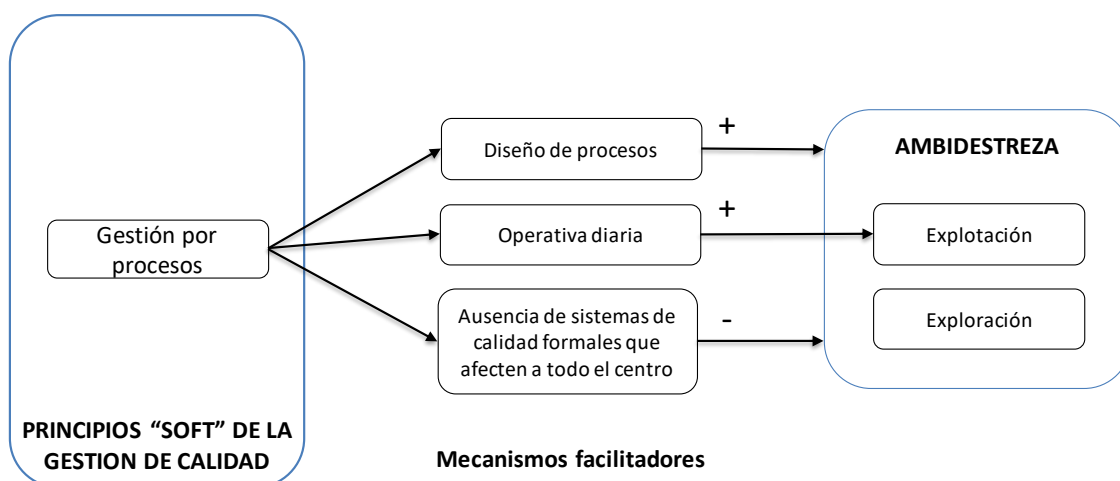
A pesar de lo anterior, el análisis de este caso de estudio también ha revelado un aspecto que puede dificultar la gestión por procesos y, finalmente, afectar a la ambidestreza, y es



la necesidad de mantener un sistema de calidad implantado y formalizado que respalde la gestión por procesos y que obligue a trabajar siguiendo los procedimientos establecidos. De no ser así, la tendencia de los empleados, al menos en este sector educativo, es a no utilizarlos e incluso a realizar mejoras sin contar con los procesos, de forma que se pueden quedar obsoletos y sin uso, recurriendo a los procesos solo cuando se ha visto que existe un problema en la tarea y se prueba a solucionarlo diseñando un proceso.

A modo de conclusión, el análisis de los datos de Florida Grupo Educativo ha mostrado que la gestión por procesos es un principio que aporta básicamente explotación. Pero, por otra parte, la cultura que se crea al diseñar y trabajar diariamente por procesos sí que genera una cultura de ambidestreza, que tendría que ver básicamente con el diseño de los procesos. Como aspectos que limitan la ambidestreza y relacionados con la gestión por procesos se ha revelado que en las áreas donde no existe un sistema de calidad formal no está asentada la cultura de la gestión por procesos, y aunque se puedan diseñar y elaborar no hay control en su uso. Podemos ver de forma gráfica estas relaciones en la siguiente figura (ver figura 6.19).

Figura 6.19 Relación entre el principio de Gestión por procesos y la Ambidestreza en Florida Grupo Educativo



Fuente: Elaboración propia

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

#### **6.2.4.6 Otros elementos que afectan a la ambidestreza**

Este punto lo dedicamos a los factores organizativos distintos de los principios “soft” de gestión de la calidad que hemos considerado, a partir de la investigación, que afectan a la ambidestreza en Florida Grupo Educativo.

##### **6.2.4.6.1 La cultura organizacional de la entidad**

La principal característica que hemos destacado de Florida Grupo Educativo ha sido que es una cooperativa de trabajo asociado con una cultura organizacional muy importante basada en los principios cooperativos que impregna a toda la entidad. Como hemos visto, se tiene definida la misión, los principios y valores, destacando por las personas entrevistadas algunos de ellos como son la creencia en la persona, el desarrollo del entorno, la participación, la flexibilidad y la diversidad que se plasma en un proyecto educativo innovador. En palabras del Director de Innovación y Escuela de Negocios:

*“La cultura organizacional (..) la calificaría como flexible, participativa, orientada a la innovación, plana con trabajo en equipo, colaboración y liderazgo, creo que es una organización con una cultura muy abierta en todos los sentidos”.*

Por tanto, consideramos que la cultura de esta entidad mantiene un entorno adecuado en la organización para desarrollar proyectos novedosos e implantar innovaciones y, a su vez, realizar el trabajo diario de forma equilibrada. Como hemos podido observar en los puntos anteriores, la facilidad que ha tenido la organización para desarrollar algunos principios “soft” como son el empowerment o el trabajo en equipo, ha sido debido a las características de la cultura de la empresa, puesto que sus principios cooperativos han permitido realizar actividades que quizás no se podrían hacer en un tipo de empresa distinto. Además, otra circunstancia como la necesidad de mantener los puestos de trabajo de las personas socias, también puede provocar en la entidad una búsqueda continua de nuevos productos y servicios, creando las condiciones necesarias de búsqueda continua para la supervivencia y la lucha por mantener dichos puestos, mejorando continuamente sus productos y servicios. Aunque también consideramos que ser una cooperativa es una circunstancia importante pero que, por sí misma, no es suficiente para generar ambidestreza puesto que depende de otros elementos como el tipo de cooperativa, las personas que forman parte de ella, la cultura de la cooperativa, sector en el que trabaja,

etc. Por tanto, nuestro análisis ha evidenciado que, en este caso, la cultura organizacional de Florida Grupo Educativo puede facilitar la ambidestreza.

#### **6.2.4.6.2 Organización en continuo crecimiento**

Florida Grupo Educativo, como hemos visto en la investigación, es una entidad que ha pasado de ser una pequeña escuela en Catarroja a disponer de una red de centros en toda la Comunidad Valenciana (ver tabla 6.3, al inicio de este caso). Esta circunstancia que enlaza con el punto anterior, pensamos que facilita la ambidestreza puesto que este crecimiento requiere de la búsqueda continua de novedades y esto crea unas determinadas condiciones de innovación continua y exploración en la entidad que puede crear las condiciones para generar ambidestreza. De hecho, el proyecto educativo del centro es muy ambicioso y abierto, y pretende dar respuestas educativas a todas las fases vitales de las personas creando los productos necesarios que en cada momento hagan falta para su cumplimiento. En palabras de la Directora de Estudios Superiores:

*“Actualmente hemos desarrollado un proyecto educativo a lo largo de la vida, nos vamos de 0 a 100 años y damos respuestas educativas en cada una de las fases vitales de una persona”.*

Para cumplir con este proyecto educativo y dar respuesta a los niveles educativos de los que originalmente no se disponían, se han abordado proyectos que han supuesto la creación de nuevos centros educativos como son los casos de los niveles de educación infantil y primaria que se imparten en el centro Xuquer de Alzira, el proyecto NINOS de escuelas infantiles para niños de 0 a 3 años, o la Universidad de los mayores orientada hacia las personas jubiladas. Por tanto, pensamos que el crecimiento de esta entidad requiere de la búsqueda de nuevos productos que también crea las condiciones para generar ambidestreza.

#### **6.2.4.6.3 Planificación estratégica**

Florida Grupo Educativo es una entidad que basa su funcionamiento en planes estratégicos periódicos donde se reflexiona sobre las grandes líneas en las que se quiere trabajar. El análisis de los datos primarios de este caso nos ha permitido considerar que este es el principal elemento que genera ambidestreza, puesto que es el espacio donde se

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

planifica las líneas estratégicas que plantean la realización de nuevos productos y servicios a partir de la investigación del entorno, además del mantenimiento y revisión continua de la estructura de negocio actual basada en los productos que ya funcionan. En palabras de la Directora de Estudios Superiores:

*“La estrategia creo que influye mucho en la ambidestreza. Para mí la ambidestreza está ligada con la innovación, pero tiene que haber una estrategia clara que apoye la innovación y la exploración. Es decir, la ambidestreza tiene que desarrollarse dentro de un marco estratégico y ser coherente con la misión de la organización”.*

Por tanto, la planificación estratégica de esta organización es el ámbito donde se reflexiona sobre la situación actual de la organización estableciendo los recursos necesarios para mantener los clientes actuales y, además, pensar en las necesidades de los clientes futuros, el establecimiento de nuevos productos y cambios radicales en todos los aspectos para mantenerse de forma adecuada en el mercado actual y futuro, por lo que consideramos que la estrategia en Florida Grupo Educativo es el proceso por el cual se planifica la ambidestreza.

#### **6.2.4.6.4 Disponer de un área de vigilancia tecnológica**

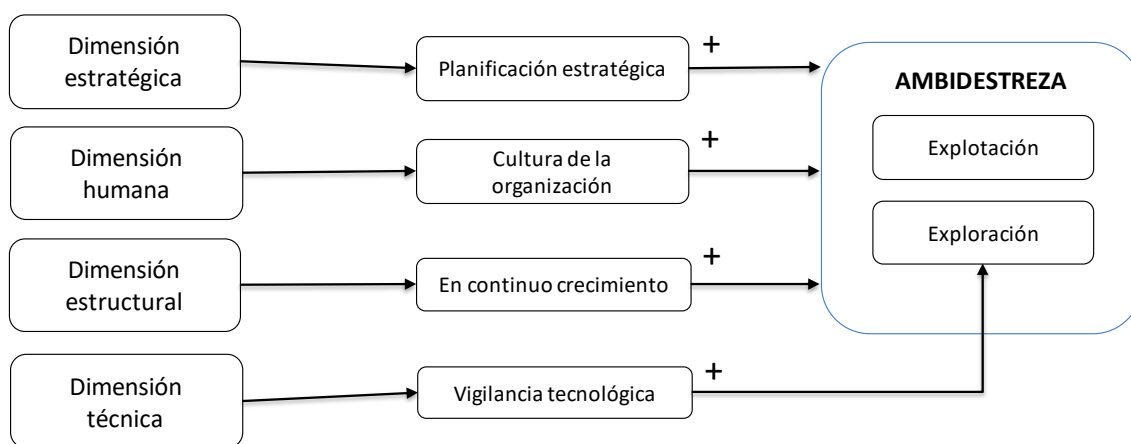
Finalmente, otro elemento que podemos destacar en esta investigación y que genera ambidestreza en Florida Grupo Educativo es disponer de un Centro de recursos para investigación y el aprendizaje (CRAI) que se encarga, entre otras cosas, de todas las acciones de vigilancia tecnológica del centro, ayudando a identificar proyectos de negocio novedosos y a revisar los productos actuales para adaptarlos a los nuevos clientes. Este servicio que, en sus inicios, trabajaba de forma coordinada con la comisión de innovación, actualmente funciona como un área de apoyo a la planificación estratégica del centro y de aquellos proyectos que necesitan de sus servicios. Como dice la Directora de Estudios Superiores:

*“Creo que en estos momentos son las áreas de negocio las que hemos asumido la necesidad de explorar y articular los procesos de exploración apoyándonos en el Centro de recursos para investigación y al aprendizaje (CRAI) que son el servicio que nos ha dado soporte hasta ahora en los procesos de vigilancia estratégica”.*

Por tanto, consideramos que a pesar de que la exploración se realiza en toda la entidad, el CRAI es un servicio de apoyo muy técnico que ayuda a las nuevas ideas generadas en otras áreas a realizar el análisis del entorno y el estudio de su viabilidad. Pensamos que este mecanismo incide básicamente en la exploración, aportando a la globalidad de la ambidestreza de esta entidad.

A modo de conclusión, el análisis de los datos de Florida Grupo Educativo ha revelado que existen otros mecanismos, a parte de los principios “soft” de calidad, que también generan ambidestreza, como son la cultura organizacional de la entidad, el continuo crecimiento de la organización, la planificación estratégica y, finalmente, disponer de un servicio de vigilancia tecnológica que aporta básicamente exploración. Podemos ver de forma gráfica estas relaciones en la siguiente figura (ver figura 6.20).

Figura 6.20 Otros mecanismos que generan ambidestreza en Florida Grupo Educativo



Fuente: Elaboración propia

### 6.2.5 Modelo inducido de relaciones entre gestión de la calidad y ambidestreza en Florida Grupo Educativo

En los puntos anteriores hemos identificado los mecanismos intermedios que relacionan la gestión de la calidad y la ambidestreza organizativa en Florida Grupo Educativo, como podemos ver resumidos en la siguiente tabla (ver tabla 6.3):

Tabla 6.5 Análisis de mecanismos intermedios que relacionan la gestión de la calidad y la ambidestreza organizativa en Florida Grupo Educativo

		PRINCIPIOS 'SOFT' DE GESTIÓN DE LA CALIDAD					OTROS FACTORES			
		Liderazgo	Orientación al cliente	Empowerment	Trabajo en equipo	Gestión por procesos	Dimensión estratégica	Dimensión humana	Dimensión estructural	Dimensión técnica
<b>FACILITADORES</b>	Composición equipo directivo	•								
	Compromiso de la dirección	•								
	Necesidades básicas y potenciales		•							
	Herramientas obtener información		•							
	Encuestas		•							
	Objetivos personales y generales			•						
	Confianza			•						
	Creencia en la persona			•						
	Ambiente de trabajo			•						
	Composición del equipo				•					
	Finalidad del equipo				•					
	Diseño de procesos					•				
	Operativa diaria					•				
	Planificación estratégica						•			
	Cultura de la organización							•		
En continuo crecimiento								•		
Vigilancia tecnológica									•	
<b>OBSTÁCULOS</b>	No alineación objetivos largo plazo	•								
	Flexibilidad	•								
	Dependencia del líder	•								
	Ausencia en áreas de GC formalizados		•			•				
	Estilo de liderazgo no compartido			•						
	Exceso de burocracia			•						
	Voluntad de participar				•					
	Carga excesiva de trabajo				•					

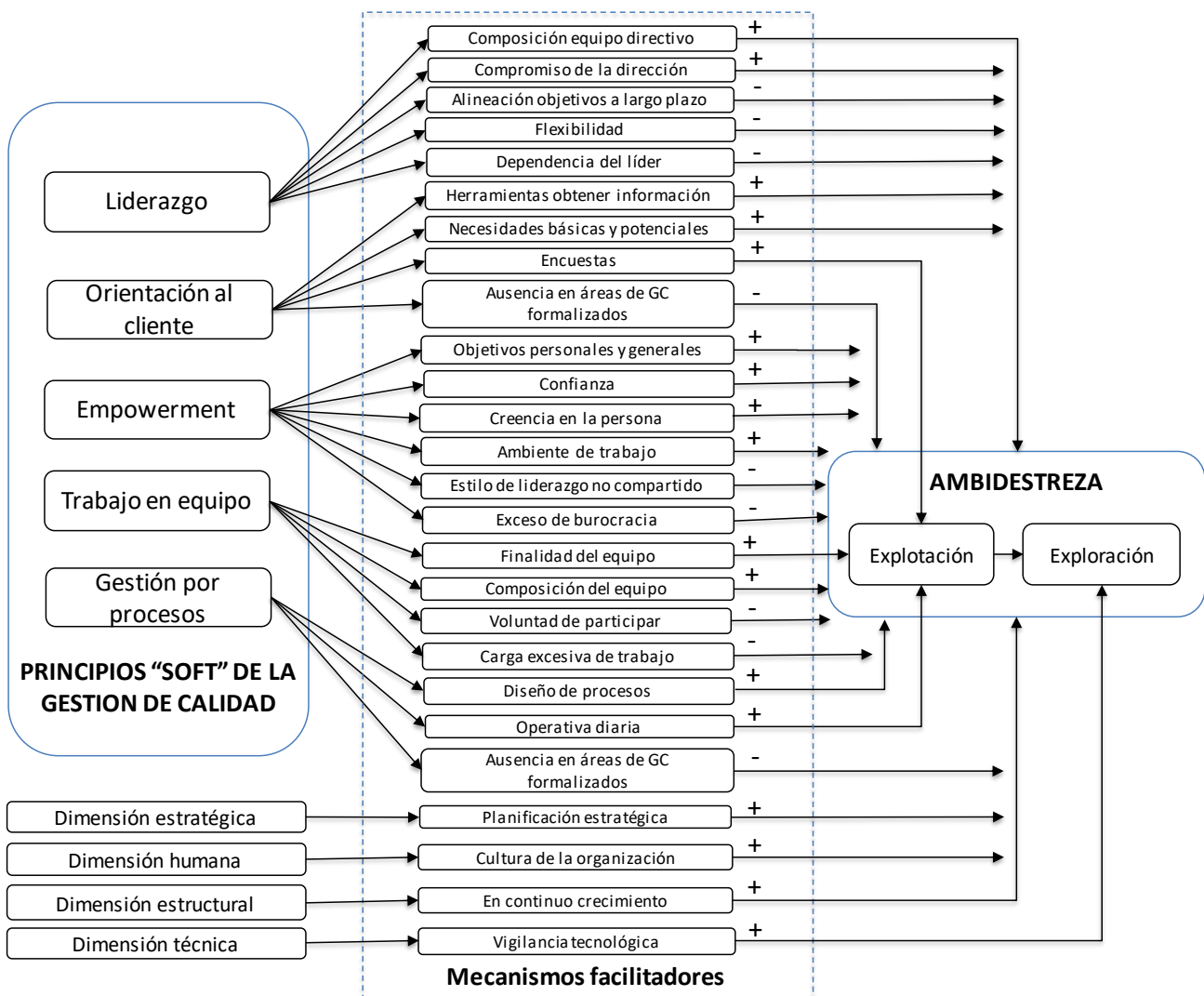
Fuente: Elaboración propia

## Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Como podemos ver en la tabla anterior, podemos decir que los principios “soft” de la gestión de la calidad generan ambidestreza en Florida Grupo Educativo a través de los mecanismos que se habían identificado en el marco teórico preliminar. Junto con estos mecanismos, hemos incluido otros también pertenecientes a los principios “soft” que no estaban incluidos en el marco teórico preliminar y que también generan ambidestreza, aunque unos inciden de forma positiva (i.e. herramientas para obtener información, objetivos personales y generales, confianza y creencia en la persona), y otros lo hacen de forma negativa (i.e. alineación con los objetivos a largo plazo, flexibilidad, dependencia del líder, ausencia en áreas de sistemas de calidad formalizados, estilo de liderazgo no compartido, exceso de burocracia, voluntad de participar y carga excesiva de trabajo). La investigación también incluye algunos factores organizativos que tienen un efecto sobre la ambidestreza en el caso de Florida Grupo Educativo como son la existencia de un servicio de vigilancia tecnológica, que aporta básicamente exploración, la planificación estratégica, el continuo crecimiento de la entidad y la cultura de la organización.

Una vez expuestos en los anteriores puntos las relaciones entre los principios “soft” de la gestión de la calidad y la ambidestreza, así como la de otros factores y sus efectos sobre aquella, hemos elaborado el modelo inducido de relaciones para el caso de Florida Grupo Educativo (ver figura 6.21).

Figura 6.21 Modelo inducido de Florida Grupo Educativo



Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver en la figura anterior, de los mecanismos que se habían identificado en el marco teórico preliminar solo se han matizado algunos como son las encuestas, la operativa diaria de la gestión por procesos, y la finalidad de los equipos de trabajo, que inciden básicamente en la explotación, aunque este último también influye indirectamente en la exploración.

Una vez analizado el caso de Florida Grupo Educativo, en el siguiente punto vamos a presentar los resultados del tercer y último caso, a saber, La Nostra Escola Comarcal.



## **6.3 Caso 3: La Comarcal**

### **6.3.1 Descripción de la empresa**

La Nostra Escola Comarcal es una cooperativa valenciana de enseñanza que se encuentra en la partida Les Canaryades, s/n, en el término de Picassent, municipio perteneciente a la provincia de Valencia. Es una entidad que se fundó en 1973 dedicándose a la enseñanza reglada concertada<sup>3</sup> en los niveles de infantil, primaria y secundaria.

La principal característica que podemos destacar de La Nostra Escola Comarcal es que es una cooperativa mixta de familias de alumnos y profesores, siendo la única entidad de este tipo en toda la Comunidad Valenciana. Esto es una particularidad que destacan todas las personas entrevistadas en esta investigación. Al ser una entidad cooperativa es una organización diferente a las empresas de capital y centros educativos tanto públicos, privados o concertados, aunque comparte elementos con cooperativas de similares características.

Otra característica que podemos destacar son los arraigados principios y valores que tiene esta escuela cuyo objetivo principal es educar a niños y niñas felices, aunque este es sólo uno de sus valores puesto que se fomenta la participación, la colaboración de las familias, la escuela democrática con una apertura grande hacia el plurilingüismo, la escuela laica y la escuela valencianista, siendo este último principio uno de sus pilares más importantes desde su creación. Además, es un colegio inclusivo en el que todas las personas tienen cabida ya sean profesores o alumnos con distintas situaciones.

También podemos destacar que esta escuela tiene un proyecto educativo alineado con sus valores y principios, que pretende desarrollar las capacidades intelectuales y humanas del alumnado, creando hábitos de trabajo, potenciando su sensibilidad y la expresión literaria

---

<sup>3</sup> Un centro educativo concertado es un centro educativo privado que imparte formación en las etapas de infantil, primaria, secundaria o ciclos formativos, y es sostenido económicamente por fondos públicos. En general, en España los centros concertados suelen ser colegios religiosos gestionados por diferentes órdenes religiosas (e.g. claretianos, jesuitas, escolapios, salesianos o maristas). También se incluyen los centros educativos cooperativos que utilizan este modelo educativo.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

y artística, ampliando su formación mediante juegos de deporte y favoreciendo el espíritu crítico, creativo y la toma de decisiones colectivas, fomentando la coeducación activa y estableciendo un marco de convivencia respetuoso con los principios de la no violencia y la ecología.

A pesar de no ser un colegio muy grande, La Nostra Escola Comarcal es un centro educativo profesionalizado que dispone de un plan estratégico que da respuesta al entorno cambiante que se está produciendo en la sociedad y en la educación, buscando nuevas metodologías y nuevas formas de conseguir los resultados formativos que se esperan en cada momento.

La Nostra Escola Comarcal, participa y forma parte de instituciones de la economía social y de la promoción del valencianismo como son las siguientes (Comarcal, 2009):

- UECOE (Unión Española de Cooperativas de Enseñanza)
- FEVECTA (Federación Valenciana de Empresas Cooperativas de Trabajo Asociado)
- UCEV (Unión de Cooperativas de Enseñanza Valencianas)
- AKOE Educación (Grupo Educativo Cooperativo)
- Federación Escola Valenciana
- Caixa Popular

Finalmente, otra característica es que el colegio se encuentra ubicado en una urbanización en medio del municipio de Picassent alejada del casco urbano, como se puede ver en la siguiente imagen (imagen 6.1). Esto supone también una dificultad para su acceso y las familias que traen a sus hijos a este centro tienen muy claras las ventajas y beneficios de esta entidad, ya que, si no fuera así, tendrían opciones más sencillas y cercanas en su lugar de residencia. Además, esta entidad no dispone de más centros ni sedes en otros municipios, como si ocurre en los casos anteriores.

Imagen 6.1 Ubicación de La Nostra Escola Comarcal

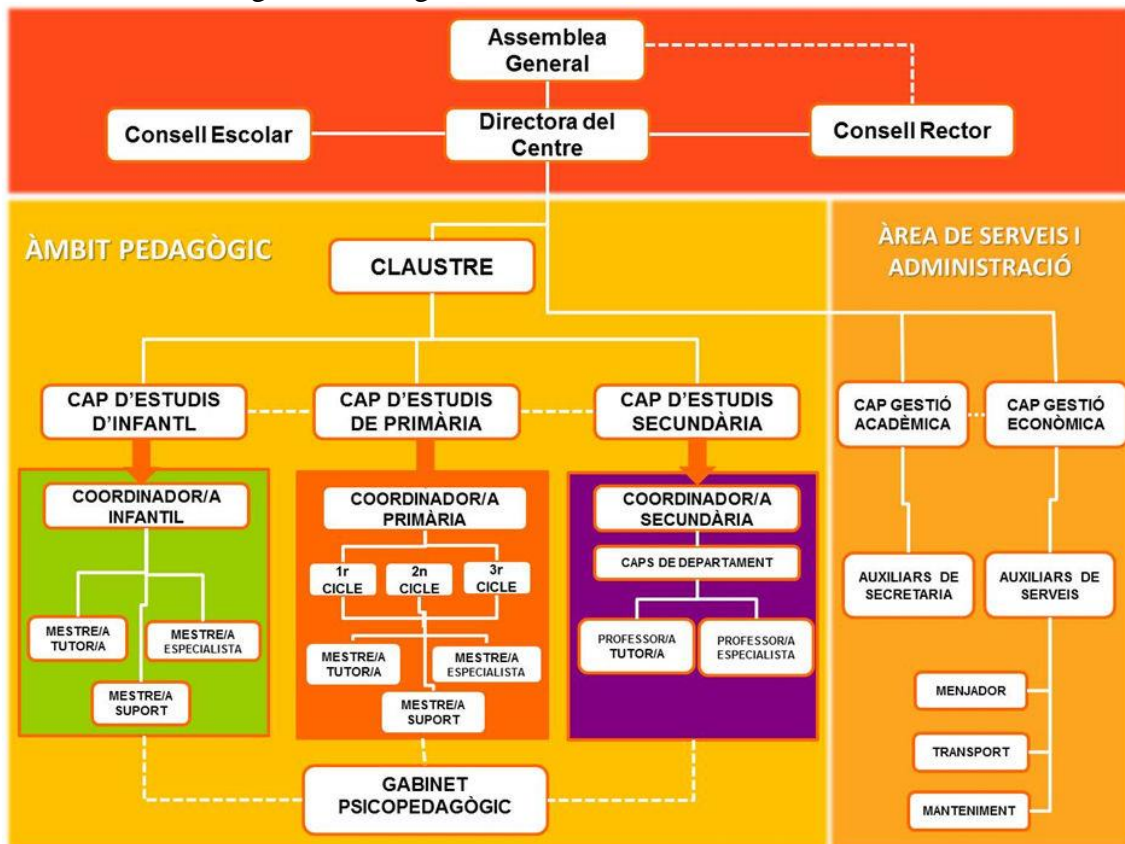


Fuente: Comarcal (2019)

Respecto a la estructura directiva de La Nostra Escola Comarcal, la Dirección del Centro es elegida por el Consejo Rector de la Cooperativa, formada por familias y profesores. De ahí salen dos equipos de dirección, uno del ámbito pedagógico y otro en el ámbito de la gestión. En el de ámbito de gestión se sitúan la Secretaria Académica, los servicios y la administración, y en el pedagógico se encuentran los jefes de estudios y las coordinaciones de ciclo y de etapa, como se puede observar en la figura siguiente (ver figura 6.22). En este sentido, los entrevistados comentan que el organigrama de la estructura directiva es un organigrama al revés, en la base la dirección y en la cúspide los clientes del centro; con ello quieren manifestar la importancia que le dan al cliente y que la directiva no es más que un soporte para toda la organización.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Figura 6.22 Organización La Nostra Escola Comarcal



Fuente: Comarcal (2019)

Respecto a la cultura de la organización, los entrevistados destacan sus valores y principios como la base de su cultura, siendo el ser cooperativa uno de dichos valores. La Nostra Escola Comarcal está muy alineada en contribuir socialmente a ayudar a los alumnos y alumnas a que construyan su propio futuro, basado en la autoestima para incorporarse a una sociedad en la que caben no solamente ingenieros sino también pintores, artistas y cualquier tipo de actividades creativas y solidarias.

Todo esto se refleja en la misión de La Comarcal que es compartir con su alumnado y sus familias una formación intelectual y humana altamente competente para su continuidad formativa, para la vida y la felicidad con los siguientes valores (Comarcal, 2009):

- Organización cooperativa, democrática, participativa
- Innovadora a nivel pedagógico y tecnológico. La renovación pedagógica ha sido siempre la guía de formación del personal docente y de los trabajadores de los servicios de la escuela
- El uso del valenciano como lengua vehicular y de enseñanza
- Entorno saludable y acogedor
- Potenciadora de la enseñanza plurilingüe y del respeto al medio ambiente
- Integradora de la diversidad cultural y social
- Laica y valencianista

Una vez vistas las características generales de la organización, el siguiente punto lo vamos a dedicar a la gestión de la calidad en La Nostra Escola Comarcal.

### **6.3.2 Gestión de la calidad**

La Nostra Escola Comarcal ha tenido una experiencia en la gestión de calidad que se resume en la implantación del Modelo EFQM de Excelencia entre los años 2002 y 2011. También es de destacar la implantación de un sistema ISO 14001 (Sistema de Gestión Medioambiental), que a pesar de que no es un sistema de calidad propiamente dicho comparte muchas cosas con la gestión de los sistemas ISO 9001. Actualmente, se conservan algunos procesos y herramientas de la calidad que se utilizaron en el modelo EFQM; pero no se mantiene formalmente ningún sistema de calidad.

El camino de la gestión de la calidad en La Nostra Escola Comarcal se inicia en el año 2002 junto con el cambio en la dirección del centro, realizando formación sobre el modelo EFQM de Excelencia y con la posterior aplicación del modelo. Los principales objetivos de esta experiencia fueron desarrollar procesos que ayudaran a realizar el cambio generacional en algunos de los puestos de trabajo clave, como es el caso de la gerencia, conocer el grado de satisfacción de los clientes internos y externos con el colegio, y elaborar y mejorar los procesos del colegio, todo ello con el objetivo final de que mejorara

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

la educación de los alumnos y la gestión del personal del centro. No ha sido una finalidad la certificación del modelo de gestión, ya que nunca se ha querido elaborar una memoria de autoevaluación. Para esta organización el reconocimiento oficial no era importante; sí lo era tener unos buenos procesos que ayudaran a mejorar la tarea diaria. En palabras de la Directora del Centro:

*“Nunca hemos querido ni hemos hecho nunca memoria, aunque nos lo han dicho mucho y tal, para certificarnos porque al final para nosotros el sello no era lo más importante, sí lo era tener unos buenos procesos que nos ayudaran a mejorar nuestra tarea diaria que hacemos”.*

Durante los años 2003 al 2011, se realizaron encuestas de satisfacción al alumnado de la etapa de Educación Secundaria, a las familias y al personal interno. A partir de los resultados de las encuestas se identificaron áreas de mejora y se programaron acciones, clasificándolas en: a) acciones inmediatas, que eran medidas que se llevaban a cabo para mejorar los aspectos que se habían identificado como mejorables en el análisis de las encuestas; b) Equipos de mejora, que eran equipos de personas con el objetivo de buscar soluciones a problemas que habían salido de las encuestas pero que no eran urgentes pero si importantes; y c) Planes de Acción, que eran acciones que requerían de un estudio y un desarrollo mayor de tiempo y esfuerzo para poder llevarlas a cabo. En este periodo se llevan a cabo todas las actividades planteadas, se informa a los clientes y se editan boletines contando todo lo que se hace, teniendo una buena acogida por parte de las familias y del personal, consiguiendo los objetivos definidos. Aunque al final de este periodo los recursos disponibles se empiezan a dedicar a la implantación de la ISO 14001 y poco a poco se va abandonando la gestión de la calidad en favor de otras actividades y proyectos, actualmente se conservan algunos procesos y herramientas de la calidad que se utilizaron en la EFQM. Pero como se ha comentado más arriba, no se mantiene formalmente ningún sistema de calidad.

Respecto a la estructura de calidad, actualmente no existe responsable, ni área de calidad, aunque las acciones que se realizan como las encuestas o el mantenimiento de los procesos, recae sobre el equipo de dirección del centro, quien lleva realmente el peso de dichas actividades.

Finalmente, un aspecto que puede haber limitado el mantenimiento del sistema de gestión de la calidad en este centro es la falta de tiempo, considerándolo como tiempo de trabajo para mantener el sistema y actualizar la documentación necesaria, y esto puede ser lo que les ha llevado a abandonar el sistema. En palabras de la Directora del Centro:

*“Sí que es verdad que en los centros educativos tenemos un defecto y es que el día a día se nos come y los procesos de calidad necesitan mucho tiempo para actualización de documentación que nosotros al final no hacemos; esta es la realidad”.*

Tampoco han creado una estructura de calidad que pudiera organizar las herramientas necesarias para que funcionara un sistema de gestión de la calidad del tipo que sea. Esto puede haber sido debido indirectamente a que en sus objetivos no estaba la certificación ni la elaboración de ninguna memoria y, por tanto, un esfuerzo importante en ese sentido, sin una meta, en un pequeño centro es complicado hacerlo.

Resumiendo, podemos decir que La Nostra Escola Comarcal ha tenido contacto con la gestión de la calidad y se han realizado acciones de calidad en el marco de la implantación del Modelo EFQM de Excelencia en un periodo no muy largo de tiempo. El liderazgo de la dirección ha sido clave para el desarrollo y realización de estas actividades y se mantienen todavía algunas herramientas como son las encuestas y los procesos. Por tanto, consideramos para nuestra investigación que actualmente esta entidad tiene un nivel de madurez bajo en la gestión de la calidad puesto que, no tiene a día de hoy ni EFQM certificado ni ISO 9001, aunque tuvo EFQM en su día y mantiene algunas herramientas, tiene elementos del sistema medioambiental que son similares a los exigidos en el área de calidad.

Una vez vistas las características de la gestión de la calidad en la organización estudiada, a continuación, vamos a describir cómo tiene lugar la ambidestreza organizacional.

### 6.3.3 Ambidestreza

El análisis de la información primaria recogida ha puesto de manifiesto que La Nostra Escola Comarcal es un centro ambidiestro. El análisis nos ha permitido identificar actividades y acciones que se enmarcan en lo que consideramos como ambidestreza organizativa. Al igual que en los casos anteriores, en esta entidad se realizan actividades que podemos asociar a la explotación como la prestación de sus servicios educativos actuales de forma eficiente y eficaz. También se realizan actividades que podemos asociar a la exploración: búsqueda de nuevas necesidades que puedan ser cubiertas con nuevas líneas de actuación en el centro y se realizan cambios en las metodologías educativas para desarrollar las capacidades intelectuales y humanas del alumnado.

La Nostra Escola Comarcal considera como explotación mantener el principio general del colegio: niños felices con ganas de acudir al colegio, que tengan retos, con ganas de descubrir cosas nuevas, tengan curiosidad y se puedan desarrollar conforme a sus cualidades y al momento evolutivo que estén. También consideran explotación controlar a las familias, ya que actualmente los padres están desbordados y hacen esfuerzos para conciliar y controlar lo que hacen sus hijos y sus profesores.

Por otro lado, los entrevistados consideran exploración todo lo que se hace en innovación pedagógica, como es la colaboración con otras instituciones para trabajar proyectos interdisciplinares y, en especial, la búsqueda de las mejores prácticas que denominan *turismo pedagógico* y supone buscar y visitar los centros que hacen las cosas de forma más innovadora y reflexionar sobre cómo se podría aplicar en La Nostra Escola Comarcal. Esta práctica es heredada directamente de la gestión de la calidad, concretamente la relación con el entorno, es decir, no hay competidores sino personas e instituciones que pueden hacer las cosas bien y pueden ser aliados. En este sentido, la Directora del Centro manifiesta lo siguiente:

*“Esto nos lo enseñó mucho la calidad. Yo creo que las cosas que nos enseñó fueron esto, es decir, no hay competidores sino hay gente que hace cosas bien y que pueden ser tus aliados, entonces ahora tenemos esto como principio, en la programación general, el turismo pedagógico”.*



Si atendemos a la dimensión ‘nivel de ambidestreza’ (Cao *et al.* 2009) que hacía referencia a la cantidad de exploración y explotación que se realiza en la empresa, como vimos en el capítulo 3, todas las personas entrevistadas opinan que aproximadamente se podría cuantificar la cantidad de explotación en un 70% y la exploración en un 30%. Por tanto, los niveles son altos en las dos capacidades por lo que podemos decir que La Nostra Escola Comarcal tiene un alto nivel de explotación y de exploración, aspecto éste que es un rasgo que identifica a la organización ambidiestra.

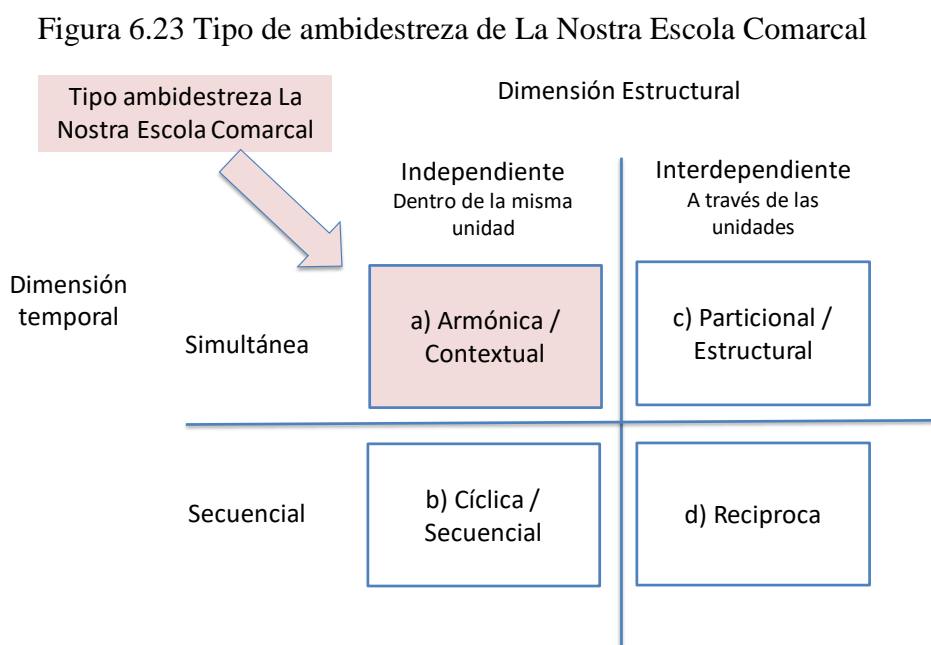
Otra dimensión que podemos atender para identificar la ambidestreza es la que tiene que ver con el momento temporal en el que aquella se produce. Como vimos también en el capítulo 3, la temporalidad es una dimensión básica para clasificar el tipo de ambidestreza que se realiza en una organización y que tiene implicaciones en el comportamiento organizacional (Simsek *et al.*, 2009). Esta dimensión temporal recoge la manera en que la organización persigue la ambidestreza en el tiempo, pudiendo ésta darse de forma simultánea o, alternativamente, de forma secuencial. En este sentido, el análisis de la información primaria nos ha permitido poner de relieve que el momento temporal en el que se produce la ambidestreza en La Nostra Escola Comarcal es simultánea, ya que se busca la aplicación simultánea de la explotación y la exploración; aunque hay exploración puntual a final o al principio del curso, se está continuamente buscando cambios y mejoras innovadoras que inmediatamente se ponen en marcha y se aplican. En palabras de la Directora del Centro:

*“Va todo muy ligado, de forma simultánea, sí que es verdad que la explotación es todo el año y después la exploración es puntual, pero para poder explorar primero tienes que saber lo que quieres y eso te lo da la explotación”.*

Finalmente, otra característica que nos puede ayudar a identificar el tipo de ambidestreza que se produce en una organización es el lugar donde se produce la misma. Tal y como vimos en el capítulo 3, la ambidestreza se puede producir en la misma unidad organizativa o bien pueden existir unidades especializadas en explotación y unidades especializadas en exploración que trabajan de forma independiente. En el caso de La Nostra Escola Comarcal, a pesar de que existen áreas más innovadoras, como son el área pedagógica, se observa que en todas las unidades se produce tanto la explotación como la exploración.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Por tanto, después de haber analizado la temporalidad y el lugar donde se realiza la ambidestreza, podemos decir que en La Nostra Escola Comarcal se da una ambidestreza simultánea y en la misma unidad. Este tipo de ambidestreza recibe el nombre de armónica o contextual (Gibson & Birkinshaw, 2004; Simsek *et al*, 2009), tal y como se describió en el capítulo 3 de esta tesis doctoral. La siguiente figura (ver figura 6.23) nos muestra gráficamente la posición de La Nostra Escola Comarcal en la matriz de tipos de ambidestreza que fue descrita en el capítulo 3.



Fuente: Elaboración propia a partir de Gibson y Birkinshaw (2004)

En la Nostra Escola Comarcal es la dirección la que centraliza todas las acciones exploradoras y se realizan multitud de actividades innovadoras pero que son básicamente pedagógicas, como podemos en los siguientes ejemplos de innovación:

- Se ha realizado un proyecto de gestión del patio para mejorar la vida saludable y el tiempo de ocio del patio. Por este proyecto han recibido un premio en el año 2018 de Arquitectura y Educación de Pontevedra.

- Se ha realizado un proyecto de innovación en el espacio como son las aulas en el exterior, y esto ha sido premiado en el año 2018 el Baldiri Reixac como el mejor proyecto educativo de centro.
- Se han mejorado los menús del comedor a partir de las propuestas de los alumnos, que plantean cosas que a los adultos no se les ocurrirían. Por ejemplo, ¿por qué la ensalada siempre lleva lo mismo? y ¿por qué no puede llevar maíz?
- Finalmente, uno de los más potentes ha sido un proyecto sobre lectura a partir de una formación que hicieron los profesores sobre cómo generar la mejora de la competencia lectora en los alumnos. A partir de esa formación, se establecieron como objetivo que en todos los cursos y todos los días los alumnos cuando llegaban al colegio leerían un cuarto de hora, de manera que las clases comenzaban con un cuarto de hora de lectura donde los niños y profesores empezaban en la hora leyendo, cada uno su libro, su comic, su revista, su periódico, daba igual lo que fuera. A partir de ahí, se mejoró la entrada de los alumnos al aula, el alumno entraba y se sentaba a leer, mejoró todo el tema de la competencia oral y mejoró también el hábito de lectura en casa. Este proyecto tiene un premio de innovación de la Fundación Bromera.

### **6.3.3.1 Factores que pueden limitar la ambidestreza**

Por último, queremos resaltar que, gracias al análisis de la información recopilada, hemos puesto de manifiesto que un aspecto que puede limitar la ambidestreza en la Nostra Escola Comarcal es la falta de implicación de algunos empleados. Este hecho lleva a que no todo el personal de la organización colabore y realice las tareas encomendadas de forma efectiva. Y aunque esto es una cuestión importante en cualquier tipo de organización, el hecho de ser cooperativa permite que haya personas muy implicadas, pero, también, personas que están en un momento más bajo desde el punto de vista de implicación, debido a las condiciones personales o profesionales, a problemas con sus compañeros o que ya están cansadas después de muchos años de estar en primera línea de la implicación.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Esto último pasa especialmente a las personas más mayores o que han tenido un recorrido más largo en la cooperativa.

Una vez vistas las características de la organización, cómo se gestiona en ella la calidad y la ambidestreza, en el siguiente punto vamos a analizar cómo los principios “soft” de la gestión de la calidad afectan a la ambidestreza en la Nostra Escola Comarcal.

### **6.3.4 Gestión de la calidad y ambidestreza**

Como hemos visto en los puntos anteriores, La Nostra Escola Comarcal ha tenido experiencia en la gestión de la calidad y ha implantado durante unos años el Modelo EFQM. Además, este Grupo tiene una preocupación por realizar cambios en las metodologías educativas para desarrollar las capacidades intelectuales y humanas del alumnado. Todo esto nos lleva a considerar a este centro como una organización ambidestreza con las capacidades de explotación y exploración más o menos equilibradas. Dentro de nuestra investigación estamos analizando cómo los principios “soft” de calidad que se aplican en este centro, así como sus mecanismos intrínsecos que fueron recogidos en el modelo teórico preliminar que ilustramos gráficamente en la figura 4.4 (ver figura 4.4, en el capítulo 4), afectan a la ambidestreza. De esta manera, los siguientes subapartados presentan el análisis individualizado de cada uno de estos principios y de cómo cada uno de ellos incide sobre la ambidestreza en el caso estudiado.

#### **6.3.4.1 Liderazgo y ambidestreza**

El principio del liderazgo es esencial en La Nostra Escola Comarcal. El hecho de ser una cooperativa hace que las personas que dirigen la organización deban contar con el apoyo del personal de la escuela y de las familias que forman parte de la cooperativa, todo lo cual se traduce en el apoyo del Consejo Rector y la Asamblea de Socios. Esto hace que esas personas deban saber gestionar, motivar, establecer claramente el camino a seguir y, en definitiva, liderar la organización.

El liderazgo en La Nostra Escola Comarcal está identificado en las personas que toman decisiones y, en especial, con el equipo directivo, todos ellos encabezados por la Directora

del Centro. También se puede reconocer como líderes del centro los órganos de gobierno de la cooperativa y las personas que lideran equipos de trabajo.

De todas las personas que son reconocidas como líderes en el centro, consideramos que es la Directora del Centro la persona clave en este aspecto, ya que tiene un comportamiento carismático, que se puso de manifiesto durante las entrevistas realizadas, es motivadora, inspiradora y asume este papel de forma estable desde hace prácticamente dos décadas, liderando todos los cambios que se han producido en el colegio adaptándose cada vez a las circunstancias del entorno y ampliando, en su periodo de gestión, las etapas formativas y los servicios del centro.

Según los entrevistados, liderar no es otra cosa que decidir qué hay que hacer, hacer lo que se dice y conseguir que los demás hagan lo que se ha decidido que hay que hacer. Esto tiene mucho que ver con la gestión de las personas, donde es necesario ver lo bueno que tienen y dejar pasar aquello que no es tan bueno. Además, liderazgo es saber gestionar emociones. En palabras de la Directora del Centro:

*“Para La Comarcal el liderazgo es saber gestionar emociones, es que, al final todo son emociones, saber gestionar emociones, al final el liderazgo es eso”.*

Para esta entidad, un buen liderazgo supone que las personas que representan cargos de responsabilidad, tanto en el Consejo Rector, en el Consejo Escolar, como en los distintos equipos de trabajo, estén alineados y en armonía con la Dirección del Centro para poder conseguir aquellos objetivos del Plan Estratégico anual o abordar todas las propuestas que se tienen de los distintos ámbitos de forma efectiva. En palabras de la Responsable de Administración:

*“El liderazgo puede conseguir esos resultados realmente cuando se trabaja con un equipo de trabajo que realmente está motivado, está ilusionado y cree en un proyecto educativo”.*

Respecto a los estilos de liderazgo, los líderes de La Nostra Escola Comarcal tienen diferentes estilos puesto que ponen su personalidad en el ejercicio del liderazgo y cada persona tiene su estilo. Los entrevistados distinguen entre tipos de liderazgos

## Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

transformacionales y transaccionales, y se ha podido observar que el liderazgo más habitual es el transformacional, aunque con diferentes niveles de aplicación dependiendo de las características personales y de las áreas dirigidas. El análisis efectuado ha puesto de manifiesto que es el estilo el que hace que la persona transforme las cosas; pero es un estilo que han tenido que aprenderlo a lo largo de los años. Como dice la Directora del Centro:

*“Cuando llegué hace 20 años a La Comarcal no tenía el liderazgo transformacional con el que estoy ahora, pero bueno pues he ido aprendiendo de gente que me ha enseñado que eso es lo que se debería de hacer y yo creo que eso es lo que vamos haciendo la gente que tenemos más años en el cole con la gente que va entrando nueva”.*

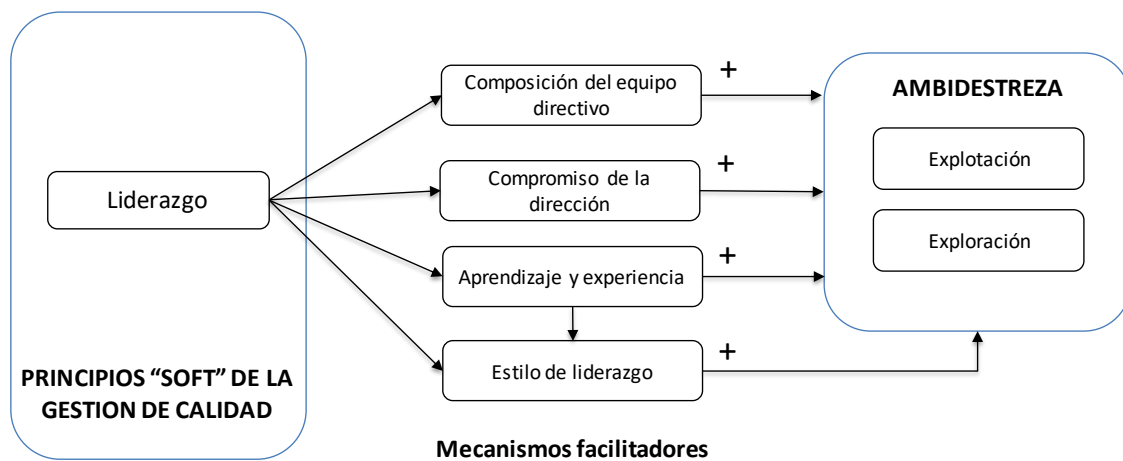
Si nos centramos en el equipo directivo, como hemos visto con anterioridad, la Directora del Centro elige a un equipo formado por cinco personas y en el que también participa el Presidente de la cooperativa, como se ilustra en la figura 6.22 (ver figura 6.22 más arriba). Nuestro análisis de la información recogida ha revelado que la composición del equipo, en lo referente a las características respecto al estilo de liderazgo que tienen las personas que forman parte de dicho equipo, influye en la orientación de la organización hacia la ambidestreza. Tal y como se vio en el capítulo 4 de esta tesis doctoral, una composición de personas equilibrada respecto a los estilos transformacionales y transaccionales haría posible una organización ambidiestra. El análisis del caso ha puesto de relieve que el equipo directivo de La Nostra Escola Comarcal está equilibrado y compuesto por personas diversas, multidisciplinarias, con estilos de liderazgo distintos, con criterio propio y con pensamientos divergentes que aportan en sus puntos de vista. Además, la composición de este equipo aporta creatividad, capacidad de dialogar, llegar a consensos y entenderse; son personas que trabajan en colaboración y tienen características que les permite liderar una organización ambidiestra. Como dice la Directora del Centro:

*“Yo creo que también influye muchísimo, porque el equipo directivo que tiene distintos estilos tiene que llegar a un estilo común para trasladarlo al resto de las personas que están en tu empresa, con lo cual el primer ejercicio que hay que hacer de tolerancia, de respeto, de empatía, es en tu equipo para luego trasladarlo a los otros equipos que hay en el centro”.*

Junto con la composición del equipo directivo, el caso ha revelado que el compromiso de la dirección con la calidad es importante para generar ambidestreza. Según los entrevistados, tiene que existir un compromiso de todo el equipo directivo y tener claro qué se entiende por calidad en este centro educativo. Recordamos que la Directora del Centro es también la persona que, al principio de su mandato, promocionó la gestión de la Calidad en la escuela, planificando las acciones necesarias de forma general para conseguir los resultados planteados siendo, además, la responsable de calidad en ese periodo.

Por tanto, a modo de síntesis podemos establecer que el principio de liderazgo tiene un efecto sobre la ambidestreza en La Nostra Escola Comarcal a través de los mecanismos de la composición del equipo directivo, el compromiso de la dirección con la calidad y el aprendizaje y la experiencia que influye en el estilo de liderazgo. Podemos ver de forma gráfica estas relaciones en la siguiente figura (ver figura 6.24).

Figura 6.24 Relación del principio del Liderazgo y la Ambidestreza en La Nostra Escola Comarcal



Fuente: Elaboración propia

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

#### **6.3.4.2 Orientación al cliente y ambidestreza**

Para La Nostra Escola Comarcal, la orientación al cliente es básicamente cumplir con sus expectativas, con transparencia y confianza. Para ello tienen identificados claramente quiénes son sus clientes más importantes y en ellos se centra toda la estrategia del centro. Los clientes más importantes son: el alumnado de todas las etapas educativas, el personal del centro y las familias. También se tiene identificados a otros clientes importantes, pero menos clave como son las diferentes empresas con las que se colabora y los proveedores.

Al ser un centro educativo, La Nostra Escola Comarcal considera, al igual que en los casos anteriores, como su principal cliente al alumnado, independientemente del nivel educativo al que pertenezca, ya que el contacto que se tiene con él es muy directo. Además, los alumnos, de una forma más o menos consciente, también están analizando al profesorado, al centro y a sus servicios, por lo que la satisfacción del cliente pasa, obligatoriamente, por realizar de la forma más adecuada posible todas las actividades de formación que son la base de la misión del centro.

Las familias, para este centro, son a la vez parte de la cooperativa y un cliente tan importante como el alumnado, y es que realmente son las familias las que eligen este proyecto educativo de entre una gran oferta estando convencidas de que este es el mejor proyecto que quieren para sus hijos. Por tanto, es importante que conozcan previamente y en profundidad cuál es la oferta formativa, los principios y valores de este centro para que no se creen expectativas erróneas que luego puedan llevar a la insatisfacción. En este colegio prefieren familias que mantengan a sus hijos en todos los niveles educativos del colegio, desde los 2 hasta los 16 años, y no familias que pasen una etapa y luego se vayan, puesto que eso quiere decir que no han comprendido su proyecto educativo.

Otro cliente básico son las personas que trabajan en el centro, el profesorado, las personas de administración, las personas de cocina, las limpiadoras, etc. Según la información del caso, se trabaja mucho para que estas personas se sientan como “en casa”. Eso va a repercutir en el sentido de pertenencia, para conseguir que haya un vínculo con la entidad, y ese sentido de pertenencia es el que posibilita que cuando haya una situación



problemática se pueda hablar y pensar la mejor solución para todos. En palabras de la Directora del Centro:

*“Después tenemos claro que sí no tenemos una buena orientación hacia que el profesor, en su puesto de trabajo, la limpiadora, la persona de administración, la de teléfono, la de no sé qué, cualquier persona se sienta como en casa, eso va a repercutir en que el sentido de pertenencia hace que tú trabajes mucho mejor y eso lo trabajamos mucho aquí, intentamos trabajarlo mucho, es muy difícil, porque llegar a todos es muy complicado (...) ese sentido de pertenencia es el que hace que al final, cuando hay una situación problemática, te sientes y hables con un cliente que te entiende”.*

Para conocer el grado de satisfacción y la opinión que tienen los clientes sobre los diferentes aspectos del centro, La Nostra Escola Comarcal dispone de diversas herramientas como son todos los foros donde hay contacto con los alumnos y familias. Además, a partir de la aplicación del modelo EFQM se dispone de la herramienta SPRF (Sugerencias Propuestas Reclamaciones Felicitaciones) que recoge la opinión de los grupos de interés. Actualmente, existe una comisión de comunicación con el objetivo de analizar cómo es la comunicación de los profesores a familias y de familias a profesores y mejorar dichos canales. Como resultado de ello se está elaborando un decálogo de cómo mejorar la comunicación interna y externa entre familias y profesores.

Otra herramienta que también se utiliza para conocer el grado de satisfacción de los clientes son las encuestas. Esta herramienta se empezó a utilizar dentro del marco del Modelo EFQM de Excelencia y se diseñaron para los grupos de interés clave durante los años que estuvieron trabajando con este modelo de calidad. Actualmente, se siguen realizando, pero no de forma sistemática y un poco adaptadas a las necesidades que puedan tener. El análisis del caso ha evidenciado que las encuestas sí que pueden generar ambidestreza pero que es un mecanismo claramente orientado hacia la explotación, aunque también podría valer para la exploración en las encuestas de familias.

Otro mecanismo que genera ambidestreza es la identificación de necesidades básicas y potenciales a través de la adopción de un modelo Kano o similar, permitiendo a la organización realizar las mejoras continuas y radicales. En La Nostra Escola Comarcal se identifican las necesidades actuales y potenciales del cliente a través de las distintas

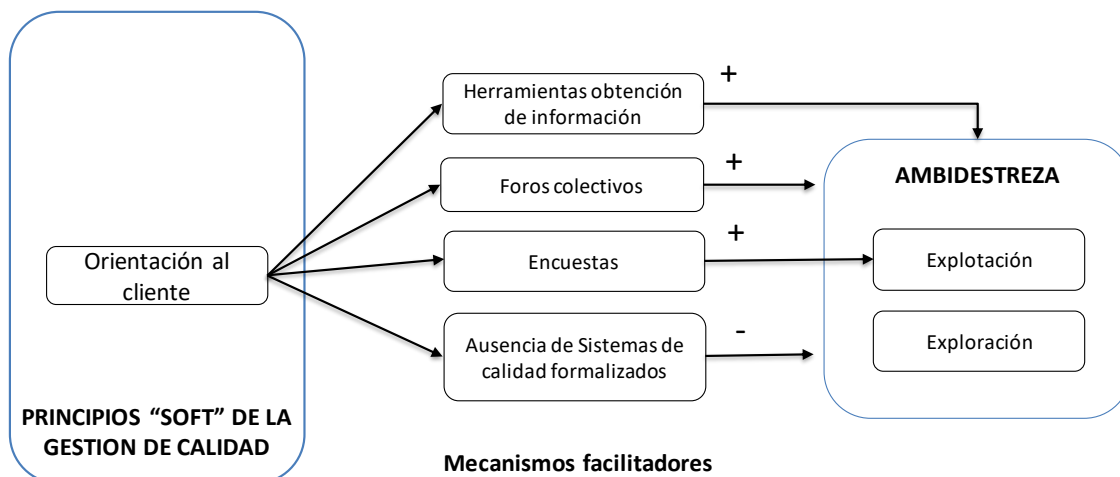
## Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

herramientas en las que recoge información, como son las asambleas de la cooperativa, el proceso de sugerencias, etc. Todo ello vale para diseñar mejor los productos y servicios para que sean satisfactorios con los clientes actuales y los futuros, por tanto, consideramos que no se utiliza el modelo Kano tal cual se recoge en la literatura, pero sí que se recogen las necesidades potenciales y se hacen las acciones necesarias para su implantación a través de mecanismos como los foros colectivos y la recogida del cliente y estos son los que generan ambidestreza.

Además de los anteriormente mencionados, hay un factor relacionado con la orientación al cliente en La Nostra Escola Comarcal que puede afectar a la ambidestreza, solo que en este caso lo hace de forma negativa. En particular, estamos haciendo referencia al hecho de no disponer de un sistema de calidad implantado que permita conocer y analizar la satisfacción del cliente de forma sistemática y formal, pudiéndose perder información que podría ser muy potente para realizar mejoras y cambios en las actuaciones.

Por tanto, el análisis de la información primaria nos ha permitido evidenciar que el principio de la orientación al cliente afecta a la ambidestreza. Este efecto tiene lugar a través de mecanismos como son las herramientas que utiliza esta entidad para la recogida de información, mientras que el mecanismo de las encuestas solo incide sobre un elemento de la ambidestreza (i.e., la explotación por otro lado la identificación de las necesidades básicas y potenciales, se hace a través de foros colectivos, como son las asambleas cooperativas. Como aspectos que actúan de forma negativa consideramos que, al no existir sistemas de calidad formalizados, no se recoge y analiza la información del cliente de forma sistemática afectando, en última instancia, a la ambidestreza. Podemos ver de forma gráfica estas relaciones en la siguiente figura (ver figura 6.25).

Figura 6.25 Relación entre el principio de la Orientación al cliente y la Ambidestreza en La Nostra Escola Comarcal



Fuente: Elaboración propia

### 6.3.4.3 Empowerment y ambidestreza

El empowerment, como ya hemos visto, es el principio “soft” de calidad que supone una delegación de la toma de decisiones en los empleados en aspectos básicos de su trabajo. El análisis de la información recogida nos ha permitido evidenciar que en La Nostra Escola Comarcal, este principio se aplica continuamente y supone autonomía y la delegación de responsabilidades.

Como estamos viendo en todos los casos estudiados, la delegación de responsabilidades es una característica que tienen los centros educativos, ya que el docente tiene que trabajar en el aula de forma autónoma y tomar decisiones individualmente en cada momento. La autonomía del docente se traslada también a los órganos de gestión del grupo que también van a delegar la responsabilidad en las personas de forma habitual y de una manera natural, enlazando con el liderazgo compartido que ya hemos comentado.

En este caso particular, la Dirección de La Nostra Escola Comarcal delega y, sobre todo, confía en las personas, aunque cuesta trabajo mantener la tensión para que se realice. Pero según hemos evidenciado, los resultados son impresionantes: todos participan y deciden

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

sobre las tareas encomendadas, y aunque se puedan equivocar, esto no es un problema para este colegio, puesto que al final siempre se aportan nuevas propuestas que pueden contribuir de forma mucho más amplia a los objetivos generales del centro. En palabras de la Responsable de Administración:

*“Para mí es importante que las personas nos equivoquemos; pienso yo, que las personas cuando nos equivocamos luego podemos aportar y podemos abrir otras propuestas, otros objetivos que pueden mejorar y pueden contribuir de forma mucho más amplia a los objetivos generales de lo que es un proyecto educativo amplio que aborda la educación de alrededor de 700 u 800 alumnos en un futuro”.*

En este colegio se considera que el empowerment es la única manera de trabajar, y esa es la potencialidad más grande que tienen. Los profesores están empoderados para trabajar los objetivos comunes del centro y no solo dedican tiempo a sus clases. Esto, además, crea sentimiento de pertenencia y compromiso con el centro. Como dice la Directora del Centro:

*“Yo no quiero un profesor que venga y me diga "hay que cambiar una cesta", sino que venga, haya estudiado el tipo de cestas que hay y delante de la que se ha roto me proponga comprar la mejor del mercado para que los alumnos estén lo más seguros posible. Y eso solo lo puedes conseguir si tú haces que esa persona se empodere en que su puesto de trabajo está aquí y la manera de trabajar es esta”.*

Respecto al ambiente de trabajo en La Nostra Escola Comarcal, el empowerment se plantea a todos los niveles de la empresa, no solamente en las actividades docentes sino en los grupos de trabajo, en la gestión del centro y en la prestación de los servicios, de tal forma que esa autonomía en el trabajo crea un ambiente de trabajo tal que los empleados se pueden arriesgar y plantear cambios e innovaciones en los servicios, contribuyendo así al comportamiento ambidiestro.

Según los entrevistados, antes de aplicar los sistemas de calidad en este centro se trabajaba básicamente con las personas que te caían bien, se realizaban muchas tareas incluso fuera de horario de trabajo, lo que suponía un esfuerzo; pero al hacerlo con personas afines, era como si estuvieras con amigos y todo era más llevadero y el trabajo casi se podía considerar como tiempo de ocio. Esto creaba un determinado ambiente de trabajo en el que sólo participaban las personas afines y con grupos concretos de personas.

Pero, a partir de la aplicación del Modelo EFQM, se vio que esto no era algo positivo y que se tenía que romper puesto que las personas deben venir a trabajar y a trabajar con quien le tocara, aunque no fuera amigo, y la manera de romper esas barreras muy fuertes en este centro fue el empoderamiento de las personas en equipos de trabajo diferentes, donde si al profesor le toca estar en la organización de una fiesta, tiene que estar aunque no le gusten los compañeros. Hoy en día hay un nivel de empoderamiento de las personas muy fuerte que ha terminado con los grupos de afines pasados. En palabras de la Directora del Centro:

*“...trabajábamos muchas horas, estábamos mucho, pero había mucho de, yo trabajo contigo porque me caes bien, entonces nos quedábamos, nos tomamos un café, hacemos las tareas, etc., y esto es algo que también con el Modelo de EFQM vimos que era algo que teníamos que romper. Tú vienes aquí a trabajar y tienes que trabajar con quién te toque, no tienes por qué ser amigos y la manera de romper esas barreras que había, que eran barreras fuertes, porque toda la vida se había hecho así, pues fue el empoderamiento de las personas en equipos de trabajo diferentes”.*

Por tanto, podemos decir que este ambiente de trabajo facilitador para que se puedan producir innovaciones y cambios ha sido producto del empowerment y también de la aplicación de los sistemas de calidad y, por supuesto, de la dirección.

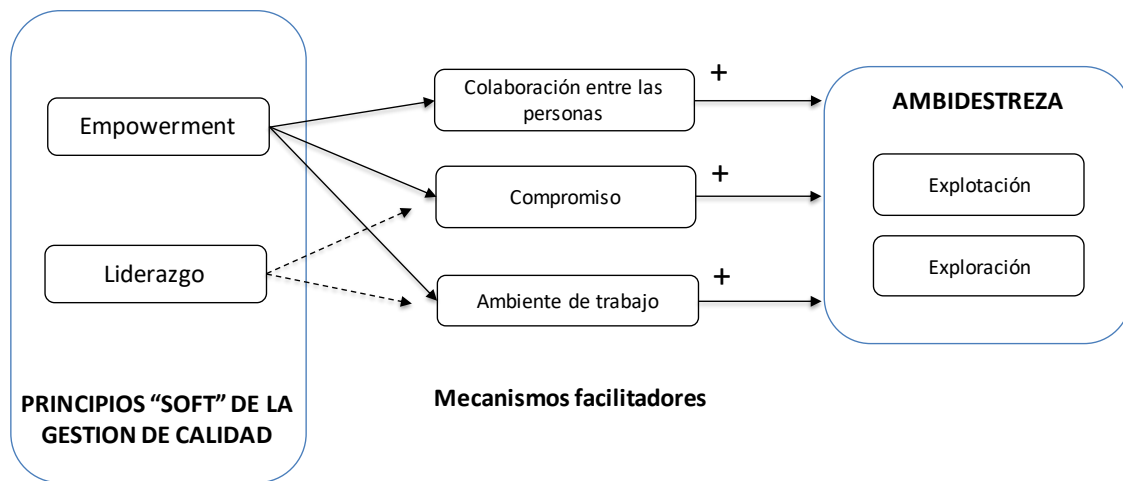
El análisis del caso nos ha permitido poner de relieve que el empowerment sí genera ambidestreza, siendo muy importante para la explotación; incluso este principio puede ser trasladado a los alumnos que logran ser capaces de alcanzar sus objetivos de forma más eficaz. También hemos comprobado que es importante para la exploración, en el sentido de que, con humildad, puede hacer que a las personas no les importe compartir, preguntar, ni equivocarse y conseguir con ello objetivos más innovadores. Como dice la Directora del Centro:

*“En la parte de explotación con los alumnos es importantísimo porque cuando tú le das el poder al alumno de que puede, el otro día leía una frase muy chula que decía "científicamente está comprobado que por el peso de la cabeza del abejorro no puede volar, pero vuela porque no sabe que no puede volar" pues esto es lo mismo, en la parte esta de empoderamiento con los niños, ellos pueden con todo (...) y después en la parte de exploración yo creo que es importantísimo tener este tipo de elemento porque, o se es humilde o no puedes hacer el empoderamiento, no hay empoderamiento si no hay humildad, y la humildad lo que hace es que no te importe compartir, ni preguntar, ni equivocarte, ni nada de todo esto. Entonces pues bueno pues que al final sea tan importante”.*

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Así pues, consideramos que el principio “soft” de empowerment genera ambidestreza en La Nostra Escola Comarcal a través de la colaboración entre las personas, la delegación y el compromiso que se puede resumir en un liderazgo que lo promueve y un ambiente de trabajo que lo genera. Podemos ver de forma gráfica estas relaciones en la siguiente figura (ver figura 6.26).

Figura 6.26 Relación entre el principio del Empowerment y la Ambidestreza en La Nostra Escola Comarcal



Fuente: Elaboración propia

#### 6.3.4.4 Trabajo en equipo y ambidestreza

El principio “soft” del trabajo en equipo, como hemos visto en los capítulos anteriores, se fundamenta en la colaboración entre las personas, lo cual es clave desde el punto de vista de la calidad puesto que permite desarrollar procesos de mejora, solucionar posibles problemas, coordinar proyectos complejos y desarrollar nuevos productos y/o servicios para satisfacer a los clientes. El análisis de este caso de estudio ha revelado que este principio “soft” es una competencia que se tiene en La Nostra Escola Comarcal, donde se trabaja de forma continua en equipo y estos se crean de forma natural y casi sin darle importancia. Al igual que ocurre con el empowerment, es una aptitud muy desarrollada en este centro al ser una empresa cooperativa y, además, un centro educativo.

Por tanto, al igual que ocurre con el empowerment, el trabajo en equipo es habitual en las cooperativas de enseñanza, es una forma de trabajar con más libertad, estableciendo objetivos, compartiendo vivencias y generando herramientas para dicho trabajo. En La Nostra Escola Comarcal, los entrevistados comentan que no conocen otra forma de trabajar que no sea en equipo y este se realiza en función de los siguientes principios:

- **Confianza:** para trabajar en equipo se necesita generar continuamente confianza, que es una cosa que cuesta mucho en ganar, pero se pierde enseguida.
- **Tolerancia:** todos no somos iguales ya que cada uno es de una manera, y hay que ser tolerantes ya que en cada momento de nuestra época de vida vital se pasa por altibajos y hay que respetar a las personas que están muy involucradas y aquellas que están menos en este momento.
- **Flexibilidad:** mucha flexibilidad; se tiene un reglamento de régimen interno, pero se aplica de forma flexible aportando mucho valor. Por ejemplo, el convenio dice que tienes tres días por enfermedad de un familiar, pero si una persona necesita 15 días, hay que ser flexible y asumirlo puesto que puede que esta persona ya no vuelva a pedir nada en toda tu vida laboral.
- También destacan otros elementos como el principio de que hay que equivocarse y eso no es un castigo eso es algo que hace aprender a todo el equipo y el principio de humildad, porque las personas van a tener que trabajar en muchos equipos de trabajo, y hay que ser humilde porque no todas las personas saben de todo y siempre hay gente muy potente en algunos temas que puede que no se conozca por la organización que tienen esas competencias.

Los equipos en esta entidad educativa se forman en todas las áreas, son voluntarios y temporales, aunque hay algunos, como el de coordinación de actividades, que son permanentes. Se trabaja con muchos en paralelo para conseguir objetivos en cada uno de ellos. Para la composición del equipo se elige a personas que tienen inquietudes comunes

## Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

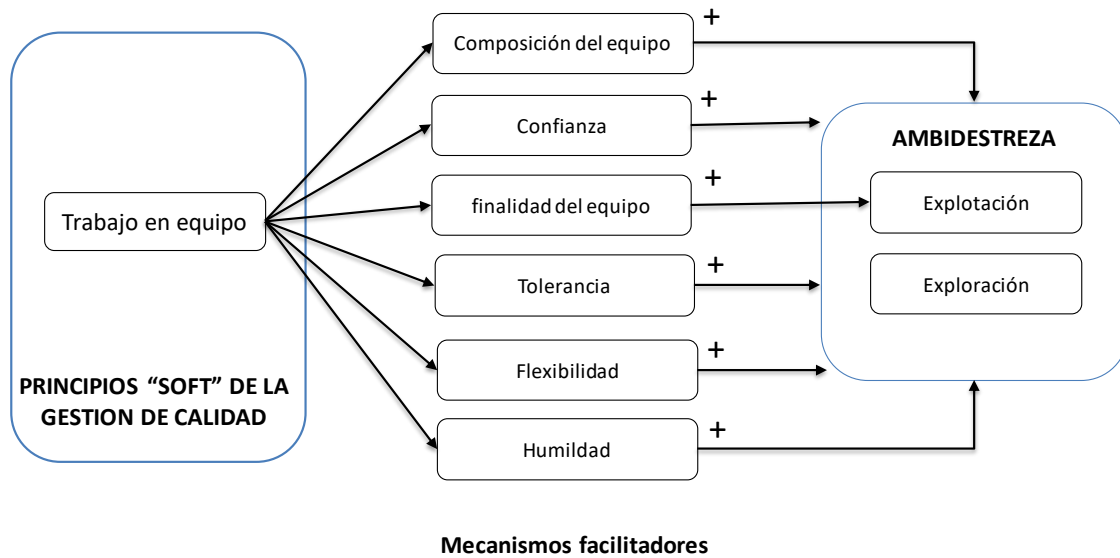
con los temas que se van a estudiar o pertenecen a la misma unidad. Aunque lo importante, según la información analizada, es querer hacer equipo, que las personas salgan de su zona de confort y sean capaces de superar sus miedos para al final tener la confianza de que pueden trabajar en equipos multidisciplinares con personas distintas y conseguir resultados.

Respecto a la finalidad o el objetivo de los equipos que se plantean en La Nostra Escola Comarcal, estos son variables y esta finalidad afecta a la ambidestreza ya que los equipos de trabajo cuyo objetivo es la búsqueda de soluciones y la innovación de productos, procesos y servicios, son los que pueden generar ambidestreza en la organización, ya que las metodologías de trabajo que desarrollan, así como sus objetivos, la información y la libertad para trabajar, crean las condiciones necesarias para que se produzca la ambidestreza. En esta entidad, actualmente, son los equipos que se forman con el turismo pedagógico los más innovadores y las personas agradecen participar en ellos.

Por tanto, a modo de síntesis podemos establecer que el principio “soft” del trabajo en equipo es una competencia de La Nostra Escola Comarcal que genera ambidestreza a través de los mecanismos de composición y finalidad del equipo, donde hay equipos como son los del *turismo pedagógico* que generan más exploración que los de administración que generan más explotación, pero también contribuyen indirectamente a la exploración. También hemos incluido los principios de confianza, tolerancia, flexibilidad y humildad que provocan un cambio cultural que también afecta a la ambidestreza. Podemos ver de forma gráfica estas relaciones en la siguiente figura (ver figura 6.27)



Figura 6.27 Relación entre el principio del Trabajo en equipo y la ambidestreza en La Nostra Escola Comarcal



Fuente: Elaboración propia

### 6.3.4.5 Gestión por procesos y ambidestreza

Finalmente, la gestión por procesos es el último principio "soft" de la gestión de la calidad que nuestro modelo teórico preliminar ha recogido como facilitador de la ambidestreza organizativa. Como hemos visto en los capítulos anteriores, este principio supone la gestión en función de sus procesos más importantes, formalizando y documentando todos los procesos y procedimientos, estableciendo sus indicadores y sistematizando el diseño, la revisión y la mejora continua de los procesos. En el caso estudiado, la gestión por procesos es un principio que les ha ayudado a formalizar y documentar todas sus actividades para no depender de las personas sino de los procesos.

Como ya hemos visto, un mecanismo fundamental para generar ambidestreza dentro de este principio de calidad es el propio diseño de los procesos ya que, para realizarlo con garantías de éxito, hay que estudiar todas las posibilidades y necesidades, detectar las mejores prácticas en el entorno, y estudiar cómo se está gestionando en ese momento la actividad internamente. A partir de este análisis se pueden plantear cambios, incluso radicales, que afecten al proceso, considerándose como un mecanismo eminentemente

## Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

ambidiestro. En el caso de La Nostra Escola Comarcal, en el proceso de implantación del Modelo EFQM se diseñaron todos los procesos de su mapa de procesos en función de las necesidades del centro, de forma que racionalizaran el trabajo. Actualmente, no se diseña ningún proceso nuevo y aunque existe la posibilidad de realizar cambios radicales en los procesos en el momento del diseño, en general, los procesos se realizan para que las actividades funcionen bien con las tareas actuales y den un buen servicio. Por tanto, están enfocados hacia la explotación.

Otro mecanismo que pensamos puede generar ambidestreza es la operativa diaria de los procesos. En la gestión habitual de la gestión por procesos se manejan sistemáticas de mejora continua más cercanas a la explotación; pero puesto que se reflexiona en cómo mejorar un proceso, puede plantear cambios drásticos que mejoren de forma radical los procesos y esto apoya a la cultura de la exploración. De esta forma, esta operativa diaria de los procesos puede contribuir a provocar un cambio cultural que genere, en último término, ambidestreza en una organización. En La Nostra Escola Comarcal, se dispone de procesos que ayudan al funcionamiento del centro y a la mejora continua, aunque no hay constancia de su revisión y mantenimiento. Actualmente, estos procesos están interiorizados y a pesar de que están formalizados y documentados, no es necesario consultarlos puesto que ya se conocen. Además, este centro mantiene estables en el tiempo los puestos de trabajo, lo que hace que las mismas personas los hayan trabajado en muchas ocasiones y los conozcan perfectamente. En palabras de la Directora del Centro:

*“Sí que es verdad que llega un momento que no hace falta que abras la carpeta (...) porque sé que en enero me siento con Eli y gestionamos todo lo que son los procesos que tienen que ver con la campaña de comunicación y marketing de La Comarcal y eso da tranquilidad (...) el día que no esté Eli o no esté Inma, alguien lo podrá coger y podrá saber qué cosas se tienen que hacer”.*

Finalmente, en la investigación se identifican algunos aspectos que afectan de forma negativa a la implantación del principio de gestión por procesos y, finalmente, a la ambidestreza en este centro, puesto que finalmente puede influir en que no se aplique este principio de calidad y, por tanto, no se pueda beneficiar del cambio cultural que supone. En primer lugar, hace falta tiempo para mantener un sistema de gestión por procesos, hay

que tener personas especializadas y con recursos para mantener los procesos y diseñar nuevos procesos. Inicialmente, era el propio equipo directivo el que se encargaba de realizarlos; pero no han creado una estructura de calidad que se encargue de los procesos y por el volumen de tareas que supone están sobrepasados y no se hace. Como dice la Directora del Centro:

*“¡Mucho tiempo!, el tiempo (...) toda la burocracia, por falta de tiempo, que es la realidad, yo creo que la barrera más importante”.*

En segundo lugar, los entrevistados plantean la dificultad que tiene en general el profesorado y en particular el de su centro, para seguir los pasos de los procedimientos, y documentar y sistematizar la información necesaria. En este caso, se considera que al profesorado, a pesar de que continuamente está escribiendo, tomando notas, elaborando apuntes y ejercicios, no le gusta escribir ni documentar y menos un proceso. Esto afecta tanto al diseño de procesos, como a la operativa diaria y finalmente a la ambidestreza.

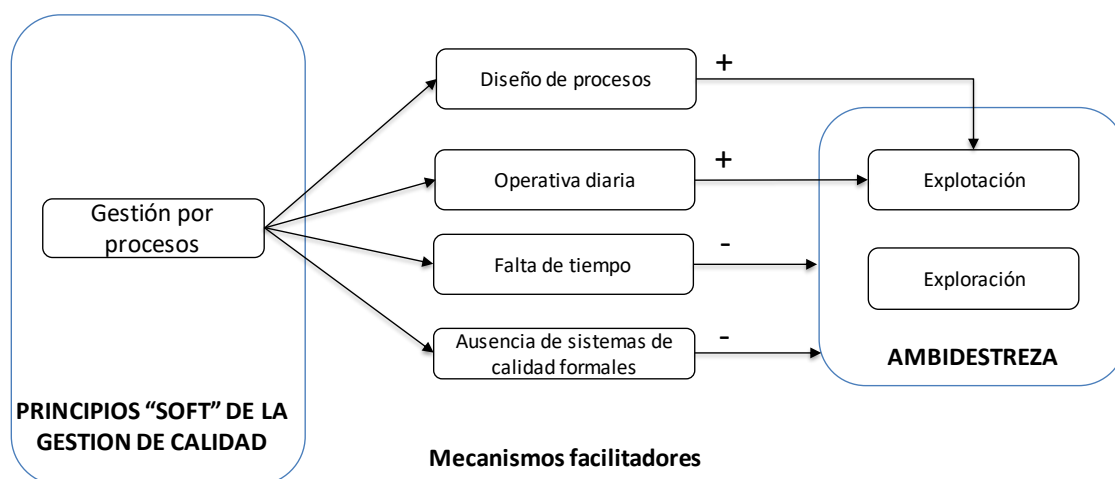
Y, finalmente, la información primaria ha puesto de relieve que el profesorado odia que le evalúen, y la gestión por procesos utiliza indicadores, sistemas de identificación de mejora continua que, en el fondo, precisa de una evaluación continua de la secuencia de actividades que se realiza en el proceso, por lo que esta evaluación puede ser un foco de problemas, que en el fondo tienen esa causa. Como ejemplo podemos decir que, en este centro, todavía no se ha podido poner en marcha la evaluación por competencias del profesorado, aunque los entrevistados también dicen que poco a poco los principios de calidad van calando y ya hay una diferencia de cómo se trabajaba antes de aplicar los sistemas de calidad.

Para terminar, después de lo visto, el análisis del caso evidencia que es difícil mantener un sistema de gestión por procesos si no existe un sistema implantado y formalizado que lo respalde y que obligue, de alguna manera, a trabajar de esta manera, puesto que la tendencia es a no utilizarlos. Los empleados piensan que hacen bien su trabajo y pueden hacer cambios y mejoras, pero sin contar con los procesos.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

A modo de conclusión, el análisis de los datos de La Nostra Escola Comarcal ha revelado que la gestión por procesos es un principio que aporta básicamente explotación. Como aspectos negativos identificamos la falta de tiempo para mantener el sistema documental y que si no existe un sistema de calidad formal no se asienta la cultura de la gestión por procesos. Podemos ver de forma gráfica estas relaciones en la siguiente figura (ver figura 6.28).

Figura 6.28 Relación del principio de la Gestión por procesos y la ambidestreza en La Nostra Escola Comarcal



Fuente: Elaboración propia

### 6.3.4.6 Otros elementos que generan ambidestreza

Este punto lo vamos a dedicar a identificar otros factores organizativos que hemos identificado, a partir de la investigación, que generan ambidestreza en La Nostra Escola Comarcal. Estos factores los exponemos a continuación.

#### 6.3.4.6.1 Cultura de la organización

La principal característica que hemos destacado de La Nostra Escola Comarcal son los arraigados principios y valores que tiene esta escuela, cuyo objetivo principal es educar a niños y niñas felices, fomentando la participación, la colaboración de las familias, la

escuela democrática, la escuela laica y la escuela valencianista. Estos valores básicos en esta escuela, en ocasiones pueden colisionar con las propuestas de la gestión de la calidad basada en la eficacia y la eficiencia, en especial cuando en un principio la mayor parte de las experiencias en la gestión de la calidad venían de la industria y todo lo que sonaba a calidad se asociaba con producción y máquinas. Comentarios como “los alumnos no son tornillos” siempre han sido habituales, en general, en los colegios, donde la dirección quería implantar alguna herramienta de calidad. En palabras de la Directora del Centro:

*“En nuestro colectivo hablar de cliente interno y externo es algo que cuesta de masticar, a la gente no le gusta que hables de cliente interno y cliente externo, aunque bueno en estos momentos está muy asimilado, también con todos los procesos de calidad tienes a mucha gente que piensa que es una moda, que después pasará, que no sé qué, yo también lo creo pero al final es una moda que te lleva a una mejora; entonces esa moda si te lleva a la mejora es perfecto”.*

A pesar de estas características, que se podrían compartir con multitud de centros educativos, en esta entidad se han desarrollado acciones de gestión de la calidad con éxito y apoyadas por todo el colectivo, basadas en un fuerte liderazgo de la dirección. Y aunque no sería sencillo ir más allá implantando un sistema de calidad del tipo que sea, y que después tenga que ser certificado, los principios de calidad que están detrás de la gestión de la calidad se interiorizan y de una forma u otra han pasado a formar parte de su cultura.

#### **6.3.4.6.2 Ubicación del centro en el territorio**

Otro mecanismo que según la investigación puede afectar a la ambidestreza es la ubicación del centro. Recordamos que el colegio se encuentra ubicado en una urbanización en medio del municipio de Picassent, alejada del casco urbano y esto supone también una dificultad para su acceso y las familias que traen a sus hijos a este centro tienen que tener muy claras las ventajas y beneficios de esta entidad. Tampoco se dispone de más centros ni sedes en otros municipios, siendo ésta una de las características de los casos anteriores. De esta manera, esta ubicación tan particular obliga al centro a realizar acciones más novedosas y llamativas para que las personas conozcan el centro y se planteen que vengan sus hijos al mismo a pesar de la competencia. En palabras de la Directora del Centro:

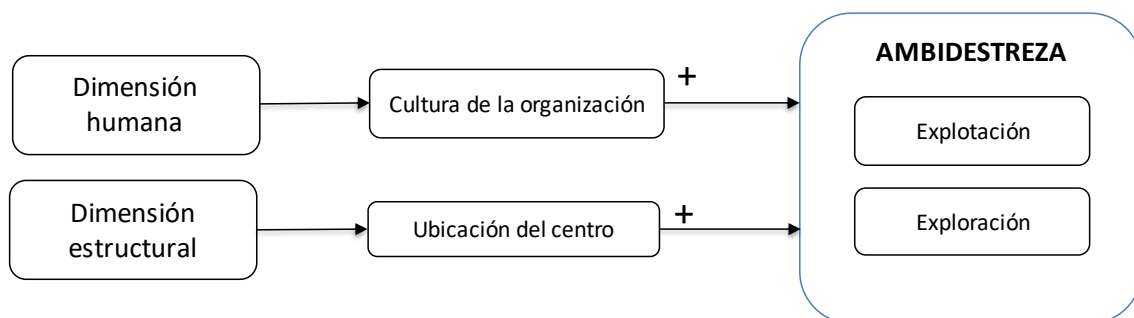
Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

*“La ubicación, parece una tontería, pero no lo es; no es lo mismo estar aquí, que estar en el colegio del barrio de La Rambleta número tal de Catarroja. Yo creo que influye, tienes que moverte más, ser más innovador y después tu cliente interno y externo es totalmente diferente”.*

Por tanto, incluimos la ubicación como un elemento espacial que puede generar ambidestreza en este caso de estudio.

A modo de conclusión, el análisis de los datos de La Nostra Escola Comarcal ha revelado que existen otros factores organizativos que también influyen en la ambidestreza, como son la cultura de la organización y la ubicación del centro. Podemos ver de forma gráfica estas relaciones en la siguiente figura (ver figura 6.29).

Figura 6.29 Otros mecanismos que afectan a la ambidestreza en La Nostra Escola Comarcal



Fuente: Elaboración propia

### 6.3.5 Modelo inducido de relaciones entre gestión de la calidad y ambidestreza en La Nostra Escola Comarcal

Tal y como hemos mostrado, en los puntos anteriores hemos identificado los mecanismos intermedios que relacionan la gestión de la calidad y la ambidestreza organizativa en La Nostra Escola Comarcal. De manera sintética y para facilitar el análisis, en la siguiente tabla (ver tabla 6.4) recogemos dichos factores y su efecto sobre la ambidestreza:

Tabla 6.6 Análisis de mecanismos intermedios que relacionan la gestión de la calidad y la ambidestreza organizativa en La Nostra Escola Comarcal

		PRINCIPIOS 'SOFT' DE GESTIÓN DE LA CALIDAD					OTROS FACTORES			
		Liderazgo	Orientación al cliente	Empowerment	Trabajo en equipo	Gestión por procesos	Dimensión estratégica	Dimensión humana	Dimensión técnica	Dimensión estructural
<b>FACILITADORES</b>	Composición equipo directivo	•								
	Compromiso de la dirección	•								
	Aprendizaje y experiencia	•								
	Estilo de dirección	•								
	Herramientas obtención información		•							
	Foros colectivos		•							
	Encuestas		•							
	Colaboración entre las personas			•						
	Compromiso			•						
	Ambiente de trabajo			•						
	Composición del equipo				•					
	Confianza				•					
	Finalidad del equipo				•					
	Tolerancia				•					
	Flexibilidad				•					
	Humildad				•					
	Diseño de procesos					•				
	Operativa diaria					•				
	Cultura de la organización							•		
Ubicación del centro									•	
<b>OBS</b>	Ausencia GC formalizados		•			•				
	Falta de tiempo					•				

Fuente: Elaboración propia

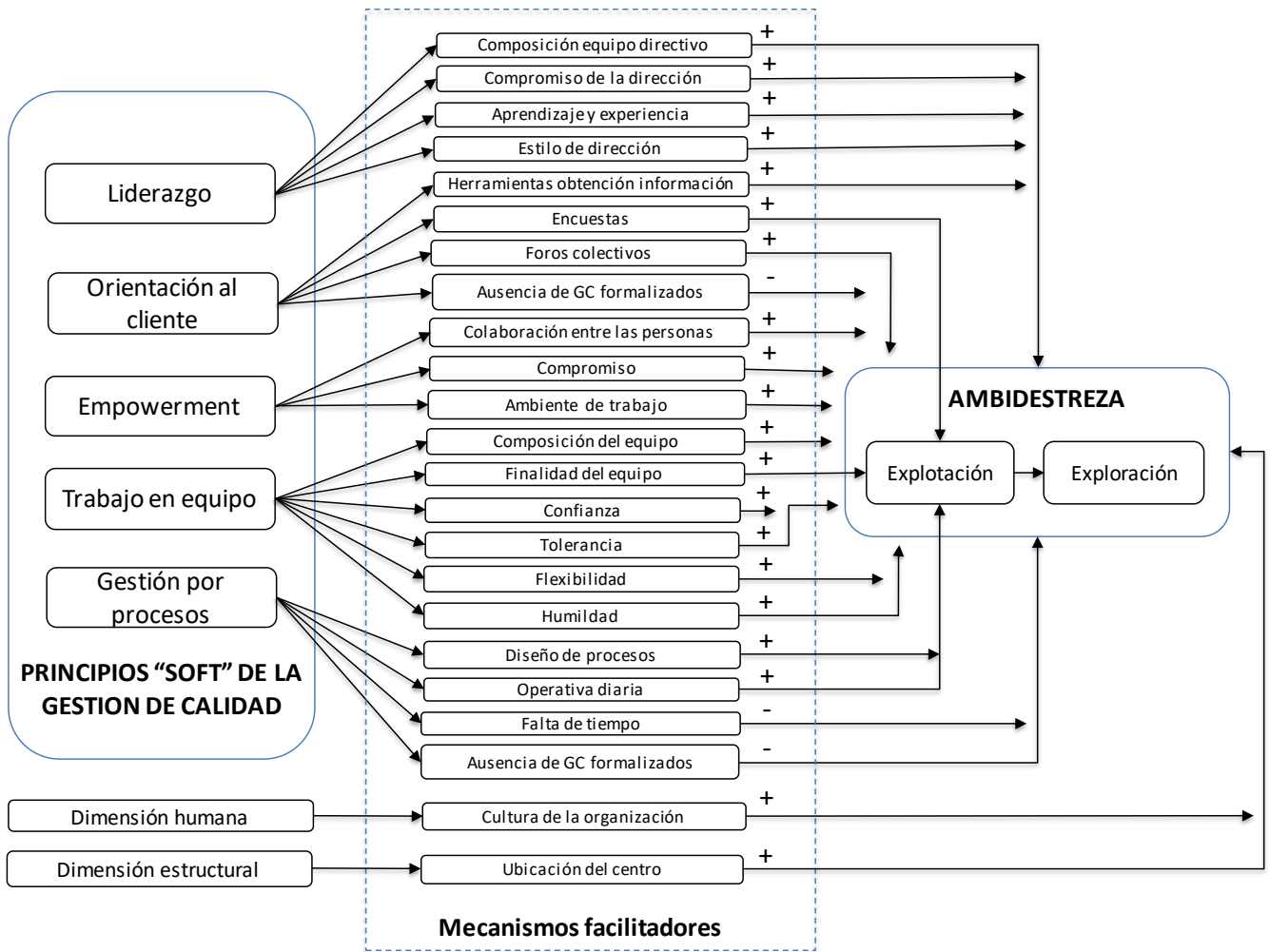
## Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Como vemos en la tabla anterior, podemos decir que los principios “soft” de la gestión de la calidad generan ambidestreza en La Nostra Escola Comarcal a través de los mecanismos que se habían identificado en el marco teórico preliminar. Junto con estos mecanismos, hemos incluido otros también pertenecientes a los principios “soft” que se han inducido a partir de la información de este caso y que también generan ambidestreza, aunque unos inciden de forma positiva (i.e. aprendizaje y experiencia, herramientas obtención de información, foros colectivos, colaboración entre las personas, compromiso, confianza, tolerancia, flexibilidad y humildad) y otros de forma negativa (i.e. ausencia de sistemas de gestión de calidad formalizados y falta de tiempo). La investigación también ha identificado algunos factores organizativos, como son la ubicación del centro y la cultura de la organización, que también influyen en la ambidestreza. Podemos observar también que el número de mecanismos que aparecen en este caso es menor que el de los dos casos anteriores. Teniendo en cuenta que este caso era el que presentaba una madurez en gestión de calidad más baja, lo anterior se puede interpretar como una evidencia cualitativa de que cuanto más madura es la organización en la gestión de la calidad más impacto tiene sobre la ambidestreza.

A partir de nuestro análisis, que ha sido recogido en los puntos anteriores de este mismo capítulo, hemos elaborado el modelo inducido de La Nostra Escola Comarcal, en el que mostramos las relaciones entre los principios “soft” de la gestión de la calidad y la ambidestreza (ver figura 6.30).



Figura 6.30 Modelo inducido de La Nostra Escola Comarcal



Fuente: Elaboración propia

Una vez terminado el análisis individual de los casos, a continuación, en el siguiente capítulo vamos a abordar al análisis conjunto de los mismos. Este análisis comparativo nos permitirá poner de manifiesto similitudes (patrones comunes) y diferencias en los mecanismos y en la forma de afectar los principios "soft" de gestión de la calidad a la ambidestreza, lo cual será la base para poder dar respuesta a nuestras preguntas de investigación.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

**CAPÍTULO 7**  
**ANÁLISIS CONJUNTO DE LOS CASOS**

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

En el presente capítulo se realiza el análisis conjunto de los tres casos estudiados, mostrando los aspectos que son comunes y distintos entre los mismos y señalando los nuevos aspectos que surgen del análisis. Con el fin de facilitar la comprensión del análisis y el seguimiento del lector, vamos a seguir la misma estructura que hemos utilizado en el análisis individual de los casos: en primer lugar, se analiza de forma conjunta la gestión de la calidad; en segundo lugar, la ambidestreza organizativa; en tercer lugar, la relación de los principios “soft” con la ambidestreza organizativa; en cuarto lugar, otros mecanismos que el estudio de los casos ha revelado como importantes a la hora de influir en la ambidestreza organizativa; y, finalmente, se presenta el modelo de relación entre la aplicación de los principios “soft” y la ambidestreza organizativa inducido a partir de los casos analizados en esta investigación.

## 7.1 Gestión de la calidad en los casos analizados

Como hemos visto en el estudio individual de los casos, las tres organizaciones tienen experiencia en la gestión de la calidad, aunque existen diferencias en el nivel de madurez alcanzado respecto a los modelos de gestión de la calidad aplicados en cada centro, como podemos ver en la siguiente tabla (ver tabla 7.1).

Tabla 7.1 Nivel de madurez en gestión de la calidad

Casos	Años experiencia	Calidad total	Aseguramiento	Otros	Madurez
Grupo Sorolla Educación	20 años	Si, actualmente 500+	Si, ISO 9001 en todas las áreas	No	Alta
Florida Grupo Educativo	25 años	Sí, actualmente no aplica	Sí, ISO 9001 en un área de la empresa	Si, SGIC en un área de la empresa	Media
La Nostra Escola Comarcal	15 años	Sí, actualmente no aplica	No	Si, pruebas con la ISO 14001	Baja

Fuente: Elaboración propia

Florida Grupo Educativo es la organización que más experiencia tiene en la gestión de la calidad con más de 25 años trabajando en ella. Aunque todos los casos iniciaron su recorrido de forma similar, la evolución ha sido diferente en cada uno de ellos. El Grupo Sorolla Educación ha sido la organización más constante, marcando una estrategia de implantación de la calidad en su centro desde el principio, llegando a la consecución de un +500 en la evaluación del modelo EFQM de Excelencia y convirtiéndose, actualmente, en una empresa referencia de la gestión de la calidad en este sector. Por su parte, Florida Grupo Educativo, a pesar de contar con una mayor experiencia y conocimiento en la gestión de la calidad y su aplicación, se ha dedicado a difundir la calidad y ayudar a la implantación en centros educativos externos, aspecto muy positivo, pero no ha tenido la persistencia para aplicarlos de forma sistemática en su organización y, aunque ha realizado acciones y se tienen interiorizados los principios de calidad, no se han terminado de formalizar en toda la empresa. Finalmente, La Nostra Escola Comarcal aplicó el modelo EFQM de Excelencia con el objetivo de mejorar aspectos del centro; pero una

vez conseguidos los resultados esperados no ha mantenido el sistema y, actualmente, tienen la gestión de la calidad un poco abandonada. Por tanto, podemos establecer que ser constante en la aplicación de la gestión de la calidad en una organización es básico; no es necesario tener la mejor formación, ni la mejor preparación sobre calidad. Para implantar un modelo de gestión de la calidad es necesario tener constancia, perseverancia y un plan a largo plazo apoyado por la dirección, tal y como nos ha evidenciado el caso de Grupo Sorolla Educación.

Respecto a la organización de las unidades de calidad en cada centro, las diferencias son importantes y ajustadas al nivel de madurez en la gestión de la calidad que tienen. El Grupo Sorolla Educación dispone de un departamento de calidad formado por seis personas, siendo la Directora de Calidad, además, la Directora General, mostrando, por tanto, un compromiso total de la dirección con la calidad. Por su parte, Florida Grupo Educativo dispone de una persona con responsabilidad funcional y tres personas de otros departamentos que realizan, en momentos puntuales, las auditorías internas. Y, finalmente, La Nostra Escola Comarcal no dispone de departamento ni personas que se dediquen a la calidad, aunque si se realizan acciones como son las encuestas, estas se gestionan a través del equipo directivo.

No obstante, en todos los casos estudiados se ha evidenciado que se han aplicado los principios “soft” de gestión de calidad. Así, fruto del trabajo realizado en la gestión de la calidad y a pesar de las diferencias en madurez, dichos principios están interiorizados en las personas que dirigen los centros.

## **7.2 Ambidestreza organizativa en los casos analizados**

A partir del análisis de los casos consideramos que, con carácter general, los tres centros son ambidiestros, ya que realizan acciones que podemos asociar a la explotación, como son la prestación de sus servicios actuales de forma eficiente y eficaz, y también realizan actividades que se pueden asociar a la exploración, aunque con diferencias en el nivel de profundidad con el que las realiza cada centro, y que van desde la investigación

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

sistemática del entorno preparándose para el futuro a la búsqueda de nuevas necesidades que puedan ser cubiertas con nuevas líneas de actuación en el centro.

Estas diferencias dependen del modelo educativo de las organizaciones analizadas. En el caso de La Nostra Escola Comarcal, actualmente es un centro educativo concertado y, por ende, sostenido por fondos públicos, por lo que la exploración básicamente se realiza para la mejora e innovación de aspectos que tienen que ver con la impartición de la docencia. Por el contrario, en los otros casos analizados la exploración va más allá puesto que, aunque disponen en su grupo educativo de centros concertados y adscritos, también mantienen actividades y centros privados sin financiación pública, lo cual les obliga a ser muy competitivos en el entorno actual. Además, en la situación presente del país, los conciertos están en entredicho en algunos sectores políticos por lo que, en cualquier momento, puede cambiar la situación y el Estado puede dejar de subvencionar a dichos centros provocando un importante problema de financiación. Por tanto, la exploración sirve también para prepararse para los posibles entornos futuros. Junto a lo anterior, el hecho de ser empresas cooperativas hace que tengan como objetivo mantener los puestos de trabajo de los socios que, como se puede ver en la siguiente tabla (ver tabla 7.2), es un número importante de personas trabajadoras para este tipo de sector.

Tabla 7.2 Datos de clasificación de los casos analizados a 2018

	nº centros	nº socios	nº total trabajadores	nº Alumnos	Facturación (euros)
<b>Grupo Sorolla Educación</b>	8	202	291	3.500	20 millones
<b>Florida Grupo Educativo</b>	22	137	320	6.500	13 millones
<b>La Nostra Escola Comarcal</b>	1	33	76	717	2,3 millones

Fuente: Elaboración propia a partir de Sorolla (2018), Florida (2019) y Comarcal (2018)

El análisis realizado no nos ha permitido determinar si la ambidestreza organizativa ha tenido un desarrollo directo a raíz de la aplicación de sistemas de calidad en las empresas estudiadas; en cualquier caso, este tampoco era el objetivo de la investigación. Sin embargo, el análisis de los datos nos ha permitido evidenciar que los principios “soft” de



gestión de la calidad han ayudado a generarla y, además, en los periodos en los que se ha desarrollado la ambidestreza existían sistemas de calidad implantados en los centros. De todas maneras, de cara al futuro se podría plantear un estudio cuantitativo para analizar la relación entre la existencia de sistemas de calidad y la ambidestreza organizativa.

También hemos visto que el tipo de ambidestreza organizativa es similar en los tres casos (ver tabla 7.3), lo cual nos lleva a pensar que, en base a la muestra analizada, empresas cooperativas del sector educativo valenciano que aplican sistemas de calidad desarrollan una ambidestreza organizativa de características similares, con independencia del nivel de madurez que las organizaciones tengan en la gestión de la calidad. Este resultado da pie a numerosas vías de investigación futuras, como expondremos en el siguiente capítulo de la tesis. Por ejemplo, podríamos ampliar la muestra del estudio con más casos del sector educativo que no sean cooperativas, y ver si este hecho afecta al tipo de ambidestreza organizativa que generan las organizaciones. También podríamos elegir casos que tuvieran un nivel de madurez en gestión de calidad similar y ver el tipo de ambidestreza que se genera. En cualquier caso, el estudio de esta relación entre aplicación de sistemas de calidad y tipo de ambidestreza es anecdótico en la presente tesis doctoral, ya que nuestro principal objetivo es conocer a través de qué mecanismos se produce ese efecto y no tanto analizar el tipo de efecto.

Tabla 7.3 Características de la ambidestreza organizativa en los casos estudiados

<b>Casos</b>	<b>Nivel de Explotación</b>	<b>Nivel de Exploración</b>	<b>Momento temporal</b>	<b>Área</b>	<b>Tipo de ambidestreza Gibson y Birkinshaw (2004)</b>
Grupo Sorolla Educación	60%	40%	Secuencial	En todas las unidades	Armónica / contextual
Florida Grupo Educativo	80%	20%	Secuencial	En todas las unidades	Armónica / contextual
La Nostra Escola Comarcal	70%	30%	Secuencial	En todas las unidades	Armónica / contextual

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, también se han identificado algunos obstáculos que se han dado en las organizaciones analizadas para el desarrollo de la ambidestreza organizativa, tal y como se puede ver en la siguiente tabla (ver tabla 7.4).

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Tabla 7.4 Obstáculos para la ambidestreza organizativa en los casos analizados

Obstáculo	Grupo Sorolla Educación	Florida Grupo Educativo	La Nostra Escola Comarcal
Personas agobiadas por el cambio continuo	•		
Cambios organizativos continuos	•		
Poco tiempo disponible para innovar	•	•	
Falta de implicación	•	•	•
Falta sistematización en innovación		•	

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se aprecia en la tabla anterior, el obstáculo que se observa en los tres casos es la falta de implicación de personas de la organización, lo cual se ha evidenciado como un factor que, finalmente, afecta a la ambidestreza organizativa. Las cooperativas son organizaciones que tratan de implicar continuamente a las personas socias puesto que la organización es su propia empresa, pero también a los contratados puesto que pueden querer aspirar a convertirse en un socio más. Esto hace que, en general, se trabaje mucho y que haya una complicidad importante por parte de todos. Pero las personas a lo largo de su vida, por diferentes motivos, no pueden estar siempre igualmente implicadas, ya que surgen aspectos como cambios en los compañeros, en la dirección o en la vida personal, que pueden hacer que baje dicho compromiso e incluso, aunque se mantengan las mismas circunstancias, el cansancio debido a los años de trabajo también afecta a la implicación. Este aspecto se suele minimizar puesto que siempre hay personas muy implicadas y que pueden cubrir de alguna manera el menor compromiso de otras. Pero, aunque la cooperativa promueve la implicación, si no hubiera esa iniciativa personal de implicación de un número importante de personas trabajadoras sería difícil poder mantener la ambidestreza en la organización.

Otro obstáculo que se ha revelado como importante en dos de los tres casos estudiados es el poco tiempo disponible para innovar. Este factor se refiere al escaso tiempo para investigar de forma personal en mejorar aspectos de su trabajo debido al volumen importante de tareas asignadas y a la continua implicación (que hemos visto en el párrafo anterior), lo que lleva a realizar otras tareas distintas a su trabajo habitual que también requieren de tiempo y dedicación. Todo esto hace que el individuo relegue, de alguna

manera, las mejoras que se podrían aplicar en su puesto de trabajo al no tener tiempo de pensarlas y desarrollarlas lo que, en última instancia, afecta a la ambidestreza organizativa.

Una vez realizado el análisis comparativo de los tres casos en cuanto a su forma de aplicar la gestión de la calidad y las características de la ambidestreza organizativa, en el siguiente apartado nos centramos en estudiar, comparativamente, los factores o mecanismos que facilitan la ambidestreza organizativa como consecuencia de la aplicación de los principios “soft” de gestión de la calidad.

## **7.3 Principios “soft” de gestión de la calidad y ambidestreza organizativa en los tres casos estudiados**

Siguiendo con un esquema similar al realizado en el análisis individual de los casos, en este punto vamos a analizar comparativamente cómo los principios “soft” de gestión de la calidad, así como sus mecanismos intrínsecos que fueron recogidos en el modelo teórico preliminar que ilustramos gráficamente en la figura 4.4 (ver figura 4.4, en el capítulo 4), afectan a la ambidestreza organizativa. De esta manera, los siguientes subapartados presentan el análisis particular para cada uno de estos principios.

### **7.3.1 Liderazgo y ambidestreza organizativa en los casos analizados**

Como hemos visto, en los tres casos analizados el principio del liderazgo es esencial para la gestión de la organización. Los líderes no solamente tienen la competencia para dirigir una empresa, sino además lideran las diferentes corrientes de pensamiento que pueda haber en cada momento en la organización, teniendo el apoyo de los órganos de gobierno de la cooperativa, como son el Consejo Rector y la Asamblea de socios.

En los tres casos se identifica al liderazgo con las personas que ejercen la función directiva, aunque en el caso del Grupo Sorolla Educación también se identifica el

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

liderazgo con los líderes informales asociándolo con la autonomía responsable o con el principio del empowerment. En esta misma organización también se identifican como líderes a los órganos de gobierno de la cooperativa, que tienen que estar alineados con la dirección para que se puedan tomar decisiones sobre iniciativas innovadoras que, de otro modo, podrían no realizarse.

Las personas clave en el liderazgo de los tres casos son las direcciones generales, aunque con mayor énfasis en el caso del Grupo Sorolla Educación y en La Nostra Escola Comarcal, donde estas personas son esenciales en sus organizaciones por su comportamiento carismático y visión a largo plazo. En Florida Grupo Educativo, debido a los últimos cambios organizativos, en este momento tiene menos peso la Dirección General y es el equipo directivo el que tiene una mayor importancia.

Respecto al estilo de liderazgo, en los tres casos los líderes de las organizaciones tienen estilos que se corresponden con su personalidad, aunque el estilo más habitual es el liderazgo compartido transformacional con diferentes niveles de aplicación dependiendo de las áreas a las que se pertenezca. El caso de La Nostra Escola Comarcal, además, ha puesto de manifiesto que los estilos se tienen que aprender, se necesita formación y tiempo ejerciendo el liderazgo para conseguir un estilo transformacional como el que actualmente tienen. A pesar de que en los tres casos pueden existir otros estilos, en ningún caso se han evidenciado estilos paternalistas y autoritarios.

Respecto al equipo directivo, en los tres casos este se elige por la Dirección General, con una composición equilibrada respecto a los estilos, estando formado por personas diversas, multidisciplinarias y con criterio propio. Florida Grupo Educativo plantea que la exploración tiene tal incertidumbre que, en ocasiones, cuesta entenderla hasta por los miembros del equipo directivo respecto a la que se produce en otras áreas. De ahí la importancia de que exista diversidad y equilibrio, pero además que haya una alineación de todos los líderes con los objetivos del centro a largo plazo.

En relación con el compromiso de la dirección, hay alguna diferencia en los casos. En el caso del Grupo Sorolla Educación, este compromiso es básico y explícito puesto que la

apuesta por la calidad se realiza por la propia Directora General y apoya tanto a la calidad como a la innovación. En el caso de Florida Grupo Educativo, también es básico y se ve de forma clara en las áreas donde hay sistemas de calidad implantados, aunque en el equipo de dirección el compromiso es más con la innovación y la aplicación de principios de calidad concretos como la mejora continua. Lo mismo ocurre en el caso de La Nostra Escola Comarcal, donde también hay un compromiso de la dirección en mejorar de forma continua y apoyar la realización de actividades de innovación.

También hemos detectado algunos obstáculos que pueden influir negativamente en la ambidestreza organizativa, como el que hemos observado en dos de los casos analizados. En este sentido, hemos evidenciado que puede haber algunas áreas con una excesiva dependencia del líder por parte de los colaboradores, puesto que la actuación de estos se adecúa a la visión que tiene su responsable y si este tiene un estilo más transaccional o más centrado en la explotación, puede dificultar la exploración del área y que dichos colaboradores se acomoden a ese estilo y forma de trabajar, no desarrollando de esta manera las competencias para la exploración que podrían desplegar.

A modo de resumen, hemos elaborado la siguiente tabla (ver tabla 7.5) en la que figuran los mecanismos facilitadores que relacionan el liderazgo con la ambidestreza organizativa en los tres centros analizados, así como los que la obstaculizan.

Tabla 7.5 Mecanismos que relacionan liderazgo con ambidestreza organizativa en los tres casos analizados

	Liderazgo	Grupo Sorolla Educación	Florida Grupo Educativo	La Nostra Escola Comarcal
<b>FACILITADORES</b>	<b>Composición equipo directivo</b>	•	•	•
	<b>Compromiso de la dirección</b>	•	•	•
	<b>Experiencia</b>			•
	<b>Estilo de liderazgo</b>			•
<b>OBSTÁCULOS</b>	<b>Dependencia del líder</b>	•	•	
	<b>Alineación objetivos a largo plazo</b>		•	
	<b>Flexibilidad</b>		•	

Fuente: Elaboración propia

## Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Como vemos en la tabla anterior, los mecanismos de composición del equipo directivo y compromiso de la dirección que se planteaban en el marco teórico preliminar se dan en todos los casos analizados, debido a que mantienen una composición del equipo de dirección y un estilo directivo similar. Esto tiene que ver con el hecho de ser cooperativas y mantener valores equivalentes respecto a la dirección y organización de la cooperativa. Así mismo, lo anterior puede estar reforzado por el hecho de que los tres casos forman parte de instituciones (e.g. AKOE, FEVECTA o UCEV<sup>1</sup>) en las cuales se comparten formas de actuar y buenas prácticas a nivel de dirección.

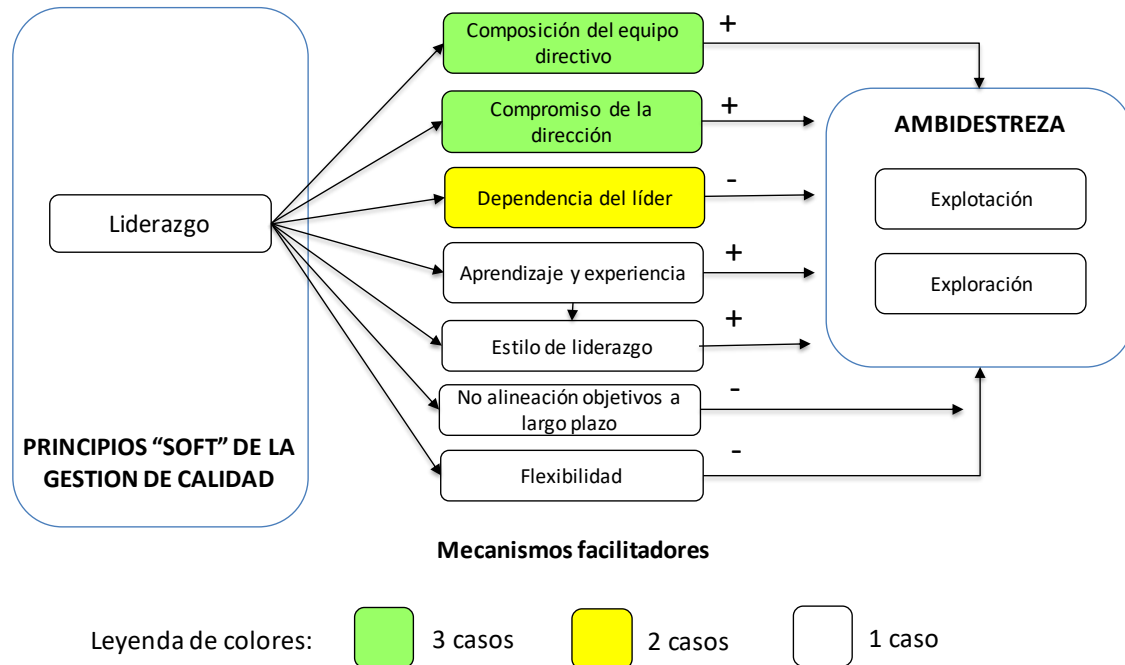
También podemos destacar un obstáculo que afecta a dos casos, y es la dependencia del líder por parte de los colaboradores. Esta dificultad afecta a las entidades analizadas con más centros y servicios (Sorolla y Florida), mientras que no es un obstáculo que ha aparecido en el caso de La Nostra Escola Comarcal debido a que, al ser un único centro, el equipo directivo está más cerca de sus colaboradores y no hay áreas específicas que puedan funcionar de forma casi independiente, como si puede ocurrir en los otros casos.

También podemos ver de forma gráfica estas relaciones en la siguiente figura (ver figura 7.1). A través de los distintos colores hemos representado los mecanismos que se han detectado en todos los casos (verde), en dos de los casos (amarillo), o en un solo caso (blanco).

---

<sup>1</sup> AKOE Educació Coop V., es una cooperativa de segundo grado de la que forman parte los tres casos estudiados y que comparten valores e intereses. FEVECTA es la Federación Valenciana de Empresas de Trabajo Asociado y UCEV es la Unión de Cooperativas de Enseñanza Valencianas.

Figura 7.1 Análisis conjunto de la relación entre el liderazgo y la ambidestreza organizativa



Fuente: Elaboración propia

### 7.3.2 Orientación al cliente y ambidestreza organizativa en los casos analizados

La orientación al cliente es un principio básico en los tres casos estudiados y todas las organizaciones analizadas lo consideran como una oportunidad estratégica, siendo la razón de todo lo que se hace.

El principal cliente en los tres casos es el mismo, a saber, el estudiante, independientemente del nivel educativo al que pertenezca. El siguiente cliente en importancia ya depende de cada organización. Para Grupo Sorolla Educación y La Nostra Escola Comarcal son las familias del alumnado que han optado por este centro, mientras que para Florida Grupo Educativo no hay un único segundo cliente y señalan varios con el mismo nivel de importancia como son: las empresas que reciben a los estudiantes en prácticas, las universidades a las que están adscritos, las Administraciones Públicas y las familias, pero estas solo son consideradas como cliente en la formación infantil, primaria

## Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

y secundaria. Finalmente, todos los casos tienen definido como cliente al personal interno, los servicios y los proveedores

En los tres casos analizados, las organizaciones dedican recursos para obtener información de los clientes que poder utilizar para la mejora. Esto lo hacen a través de canales más o menos similares, aunque con mayor sistematización en la utilización y en la variedad de canales cuanto más madura es la organización en gestión de la calidad. Así, los canales más habituales son las reuniones de seguimiento con los tutores, las quejas y sugerencias, las entrevistas, el “café con el tutor” en el Grupo Sorolla Educación, o los foros como la Asociación de Representantes (AdR), el Servicio de Información al Estudiante (SIE) o el Comité de Garantía de Calidad en Florida Grupo Educativo. Todos estos canales son antenas para poder identificar dónde puede haber áreas de mejora o nuevas necesidades que pueden estar apareciendo en los clientes. Estos canales se utilizan también para el cliente interno y los proveedores. Como hemos apuntado, cuanto mayor es la madurez en calidad más información se recoge y más acciones de mejora se pueden realizar.

Una de esas herramientas que se ha puesto de manifiesto que utilizan todos los centros son las encuestas de satisfacción. Las organizaciones estudiadas las pasan a sus clientes y, a partir de los resultados, se analizan y se plantean mejoras, que en ocasiones pueden llegar a plantear cambios innovadores en productos y servicios. Al igual que en el caso de los canales de información, cuanto mayor es la madurez en calidad más encuestas se realizan. De forma particular, en el Grupo Sorolla Educación se utilizan habitualmente en todas las áreas de la organización. Por su parte, en Florida Grupo Educativo se utilizan de forma sistemática solo en las áreas que tienen implantados sistemas de calidad, mientras que en La Nostra Escola Comarcal se utilizan encuestas solo para casos concretos, como son la valoración de las reuniones con las familias, basándose en la experiencia obtenida en su momento con el Modelo EFQM. En los tres casos, se considera que las encuestas son muy útiles, pero que aportan básicamente a la explotación y no a la exploración.



Respecto a la aplicación del modelo Kano para la identificación de necesidades actuales y potenciales, éste no se utiliza tal cual ni conocen el modelo; pero identifican continuamente las necesidades de los clientes y se hacen las acciones necesarias para su implantación, por lo que consideramos que en la práctica sí que se utiliza, aunque solo en dos casos: en el Grupo Sorolla Educación que identifican las necesidades con distintas herramientas, donde el departamento de innovación tiene un peso importante, y en Florida Grupo Educativo que, entre otras herramientas, utilizan el servicio de vigilancia estratégica (CRAI) para identificar las necesidades potenciales. En el caso de La Nostra Escola Comarcal son los foros colectivos como la Asamblea de socios de la cooperativa y la propia recogida de información del cliente, los que permiten identificar las necesidades.

El único obstáculo que hemos identificado que puede afectar a la ambidestreza es la ausencia de sistemas de gestión de la calidad, el cual se ha evidenciado en dos de los casos analizados. En Florida Grupo Educativo, al no tener sistemas de gestión de la calidad que están implantados en toda la organización, no se dispone de herramientas sistematizadas para valorar la satisfacción del cliente para todo el centro y se recoge menos información de la que se podría obtener. Lo mismo sucede en La Nostra Escola Comarcal pero agravado, ya que no disponen actualmente de ningún sistema de calidad implantado que permita conocer y analizar la satisfacción del cliente de forma sistemática y formal, pudiéndose perder información que podría ser muy potente para realizar mejoras y cambios en las actuaciones.

Tomando como referencia los comentarios anteriores, hemos elaborado la siguiente tabla (ver tabla 7.6) en la que figuran los mecanismos facilitadores y limitadores que relacionan la orientación del cliente con la ambidestreza organizativa en los tres casos analizados.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Tabla 7.6 Mecanismos que relacionan la orientación al cliente y la ambidestreza organizativa en los casos analizados

	Orientación al cliente	Grupo Sorolla Educación	Florida Grupo Educativo	La Nostra Escola Comarcal
FACILITADORES	Herramientas para obtener información	•	•	•
	Encuestas	•	•	•
	Necesidades básicas y potenciales	•	•	
	Foros colectivos			•
OBSTÁCULOS	Ausencia de sistemas de GC		•	•

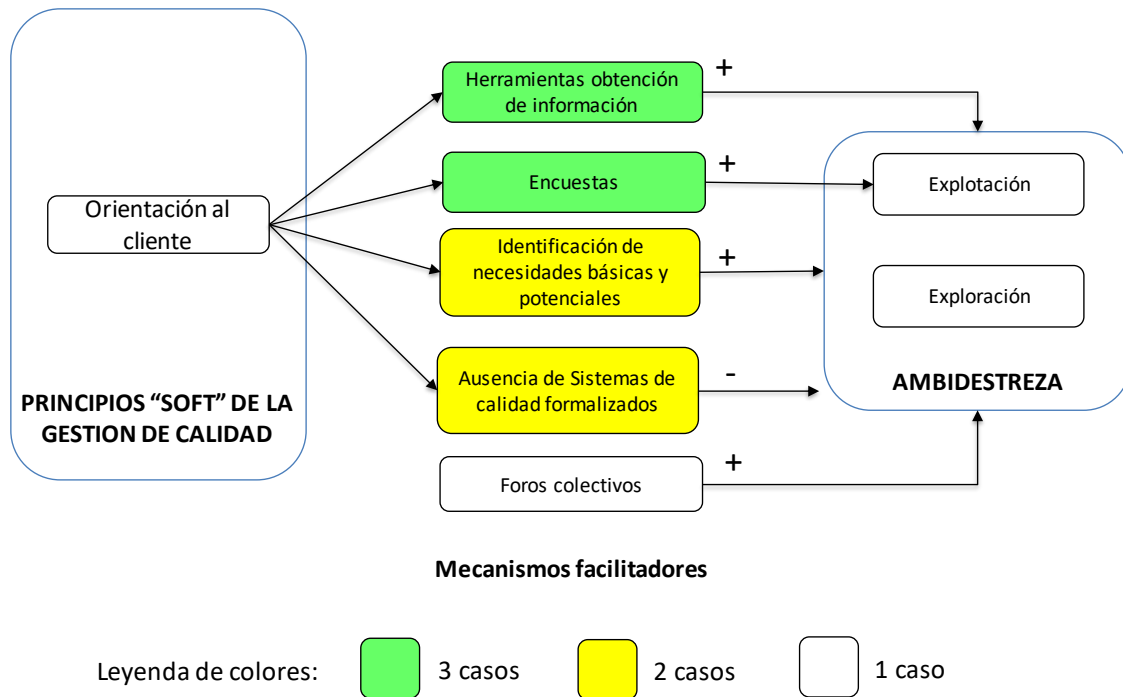
Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en la tabla anterior, los mecanismos facilitadores que se evidencian en los tres casos son las herramientas para obtener información y las encuestas aunque, como ya hemos visto, con distinto nivel de aplicación dependiendo de la madurez en gestión de la calidad. Otro mecanismo facilitador que se observa en dos casos es la identificación de las necesidades básicas y potenciales; este factor ejerce una influencia positiva sobre la ambidestreza debido al entorno competitivo en el que se mueven estas entidades y su necesidad continua de explorar el entorno. En cambio, en La Nostra Escola Comarcal, a pesar de las innovaciones que realizan, el producto educativo no sufre excesivos cambios, por lo que la búsqueda de necesidades potenciales no es una urgencia básica para ellos y esta es sustituida por foros colectivos que pueden informar por dónde se sitúan las tendencias, pero sin una sistemática que sí mantienen los otros casos.

Finalmente, destacamos también que se ha identificado un solo obstáculo que afecta a dos de los casos analizados aunque con diferente grado de importancia; este aspecto el que hace referencia a la ausencia de sistemas de calidad implantados en todo el centro, ya que, como hemos visto con anterioridad, disponer de ellos facilita una sistemática para la recogida y análisis de la información de los clientes que genera ambidestreza.

También podemos ver de forma gráfica estas relaciones en la siguiente figura (ver figura 7.2). En los distintos colores hemos representado, al igual que en el punto anterior, los mecanismos que se han detectado en todos los casos (verde), en dos de los casos (amarillo), o en un solo caso (blanco).

Figura 7.2 Análisis conjunto de la relación entre orientación al cliente y la ambidestreza organizativa



Fuente: Elaboración propia

### 7.3.3 Empowerment y ambidestreza organizativa en los casos analizados

El principio de empowerment se aplica de forma habitual y de manera natural en los tres casos estudiados. Este resultado podría derivarse del hecho de que la naturaleza jurídica de las tres empresas sea que son empresas cooperativas del sector educativo. En este sentido, podría ser un objetivo de cara a futuras investigaciones estudiar en profundidad este fenómeno ampliando la muestra a empresas que no sean del sector educativo y/o que no sean cooperativas.

En dos de los casos analizados, el empowerment se realiza de forma sistemática a partir del establecimiento de objetivos personales y comunes del centro. Estos objetivos se identifican entre los responsables y las personas a su cargo. En Grupo Sorolla Educación, la consecución de estos objetivos tiene una influencia en la remuneración salarial, lo cual

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

refuerza su cumplimiento. En Florida Grupo Educativo, los objetivos dependen del estilo de liderazgo del directivo, donde un liderazgo compartido refuerza la asunción de más responsabilidades en los colaboradores.

El empowerment se aplica en todas las unidades de la estructura de las entidades de los tres casos analizados, no solo en las actividades docentes, de tal forma que esa autonomía crea un ambiente de trabajo tal que los empleados se pueden arriesgar y plantear cambios e innovaciones respecto a las actividades en las que trabajan. Las personas mejoran su productividad y pueden desarrollar nuevos productos, aunque esta creatividad e innovación depende del área a la que se pertenezcan. Así, para una persona que esté empoderada y su principal trabajo sea realizar actividades administrativas su autonomía tendrá menos impacto en la exploración que en el caso de aquellas personas que trabajan en áreas donde se pueda innovar fácilmente.

Respecto al ambiente de trabajo, en los casos estudiados existe el ambiente adecuado para que se puedan producir innovaciones y cambios, aunque no queda claro tras el análisis de los datos si ese buen ambiente es resultado del empowerment o de las características propias de la empresa y de su forma de dirigir. Este aspecto debería constituir una línea de trabajo en futuras investigaciones, ya que conocer cuál es la causa verdadera del buen ambiente de trabajo puede sentar las bases para una adecuada toma de decisiones directivas en este sentido.

A pesar de lo anterior, en La Nostra Escola Comarcal encontramos que el ambiente de trabajo sí que parte de la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia y del principio del empowerment. En este caso, se tuvieron que romper las barreras muy fuertes que existían puesto que se trabajaba muy a menudo con las personas más cercanas, creando un ambiente donde sólo podías participar si eras amigo de los que hacían las actividades. Pero a partir de la aplicación del Modelo EFQM se constata que este hecho no era algo positivo y que se tenía que romper, puesto que las personas van a trabajar y a trabajar con quien le toque, aunque no sea amigo. La manera de romper esas barreras fue el empoderamiento de las personas en equipos de trabajo diferentes, donde las personas

tenían que estar aunque no les gustaran los compañeros. Hoy en día, hay un nivel de empowerment muy fuerte que ha terminado con los grupos de afines pasados.

La investigación también ha revelado que en las organizaciones estudiadas existen algunos obstáculos que pueden afectar negativamente a la aplicación del empowerment y, consecuentemente, la generación de ambidestreza. En primer lugar, en el Grupo Sorolla Educación se apunta que el empowerment requiere de personas muy comprometidas y seguras de trabajar de esta manera delegada. Además, hay que mantener la tensión en las personas a través de los objetivos y el seguimiento no es una tarea fácil, requiere de recursos y, sobre todo, consta la necesidad de un tipo de liderazgo que promueva el empowerment.

En segundo lugar, para Florida Grupo Educativo el liderazgo es básico para que los empleados estén empoderados y, además, las personas tienen que estar cómodas y motivadas, especialmente las que se dedican a la exploración, con la toma de decisiones muy rápidas. Para este colectivo, es el exceso de burocracia y de órganos para decidir lo que puede ralentizar la toma de decisiones, influir en la realización de la actividad y, finalmente, en la ambidestreza.

Como resumen, hemos elaborado la siguiente tabla (ver tabla 7.7) en la que figuran los mecanismos facilitadores y limitadores que relacionan el empowerment con la ambidestreza organizativa a partir del análisis conjunto de los casos estudiados.

Tabla 7.7 Mecanismos que relacionan el empowerment y la ambidestreza organizativa en los casos analizados

	Empowerment	Grupo Sorolla Educación	Florida Grupo Educativo	La Nostra Escola Comarcal
<b>FACILITADORES</b>	Ambiente de trabajo	•	•	•
	Objetivos personales y generales	•	•	
	Colaboración entre las personas	•		•
	Creencia en la persona		•	
	Formación	•		
	Compromiso			•
	Confianza		•	
<b>OBSTÁCULOS</b>	Estilo de liderazgo no compartido	•	•	
	Exceso de burocracia		•	

Fuente: Elaboración propia

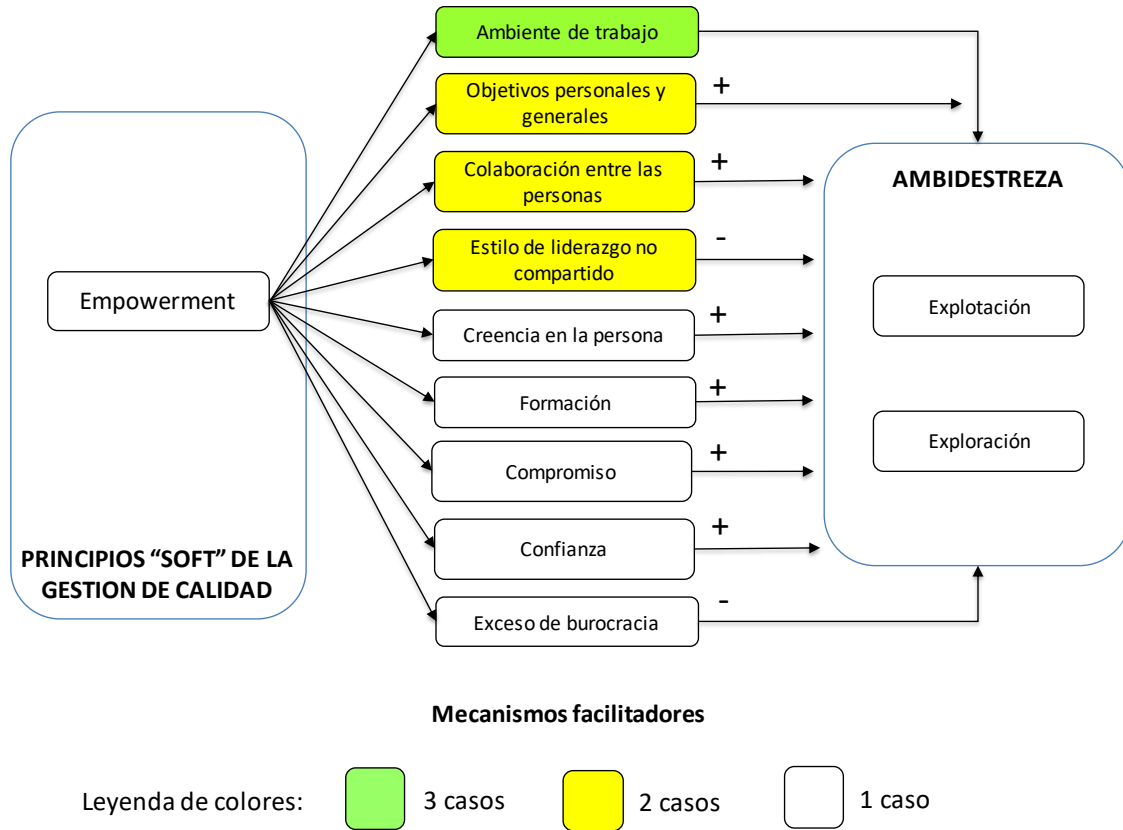
## Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Como puede observarse en la tabla anterior, el único mecanismo que se identifica en los tres casos es el ambiente de trabajo que se crea con el empowerment. En dos de los casos estudiados, a saber, Grupo Sorolla y Florida Grupo Educativo, también se observa el mecanismo facilitador de los objetivos personales y generales. Aunque en La Comarcal también existen objetivos generales, en este centro no se plantean de una forma sistemática como en los otros casos. Otro mecanismo que se da en dos de los casos es la colaboración entre las personas, si bien en Florida Grupo Educativo no se ha identificado como un elemento facilitador de la ambidestreza. Por el contrario, un factor importante para la ambidestreza en Florida Grupo Educativo ha sido la creencia en la persona, aspecto éste que no se ha evidenciado en los otros dos casos. Estos mecanismos facilitadores son los más importantes. Además, cada caso también ha revelado otros elementos pero que no se repiten en los demás como son la creencia en la persona, la formación, el compromiso y la confianza.

También podemos destacar de la tabla anterior, un obstáculo que afecta a dos casos analizados y es el estilo de liderazgo no compartido. Este mecanismo se refiere a la importancia de disponer de directivos con un estilo de liderazgo compartido, en los departamentos y centros de la organización, que pueden facilitar el empowerment y finalmente la ambidestreza. En el caso de La Comarcal, este factor no se ha evidenciado como un obstáculo a la ambidestreza, lo cual es motivado porque este centro dispone de un único centro con una estructura más pequeña y cercana al equipo directivo que no posibilita que se desarrollen estilos distintos a los promocionados por el equipo directivo. El resto de los mecanismos de la tabla únicamente afectan a un caso.

De forma gráfica, estas relaciones se han representado en la siguiente figura (ver figura 7.3), siguiendo para ello el esquema de colores habitual en las anteriores representaciones.

Figura 7.3 Análisis conjunto de la relación entre el empowerment y la ambidestreza organizativa



Fuente: Elaboración propia

### 7.3.4 Trabajo en equipo y ambidestreza organizativa en los casos analizados

En los tres casos analizados se evidencia que el principio del trabajo en equipo es una competencia que tienen bien desarrollada y, en general, se aplica de forma similar en todas ellas, estableciendo objetivos y compartiendo vivencias. La Nostra Escola Comarcal, además, identifica algunos aspectos que son necesarios para poder realizar este tipo de trabajo como son: la confianza, la tolerancia, la flexibilidad y la humildad. Los demás centros no lo explicitan, pero lo comparten.

## Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Respecto a la forma de trabajar en equipo, el Grupo Sorolla Educación lo tiene más sistematizado y utiliza metodologías concretas como son el “Cooperative meeting” o el “Design Thinking”, aunque también se ha evidenciado que la aplicación estricta de una metodología puede romper la creatividad, que es uno de los principales objetivos de este principio. Los otros casos no plantean metodologías de trabajo sistemáticas para los equipos, aunque se basan en metodologías ya probadas y adaptadas a cada centro, el saber hacer y la experiencia. Teniendo en cuenta lo anterior, podemos establecer que la mayor madurez en gestión de calidad lleva a que se apliquen metodologías más sistemáticas para la aplicación de este principio.

En cuanto a la composición de los equipos, también es similar en los tres casos. Se forman en todas las áreas de la empresa, son voluntarios y temporales, aunque hay algunos que están integrados en la estructura y pueden ser permanentes, como el de innovación en el Grupo Sorolla Educación, o los equipos de coordinación de actividades en Florida Grupo Educativo y en La Nostra Escola Comarcal. En general, para formar parte del equipo se elige a personas creativas, capaces de comunicarse y relacionarse, que tengan inquietudes comunes en los temas que van a trabajar. Además, los equipos son multidisciplinarios y cada miembro aporta sus puntos de vista, su experiencia y hasta la forma de pensar del área a la que pertenece. Todo ello crea las condiciones para que se produzca tanto la innovación como la mejora continua y que, finalmente, se genere ambidestreza. La Nostra Escola Comarcal subraya la importancia de la participación para que las personas salgan de su zona de confort y sean capaces de superar los miedos que pueden tener al trabajar con personas distintas y tener que conseguir resultados.

Respecto a la finalidad del equipo, en los tres casos estudiados los equipos se crean para conseguir distintos objetivos como pueden ser la búsqueda de soluciones y la innovación de productos, mejorar aspectos pedagógicos de la actividad docente, revitalizar una titulación, o incluso realizar el turismo pedagógico. De esta manera, los equipos de trabajo generan ambidestreza por los objetivos que se plantean y por el trabajo que tienen que realizan sus miembros para conseguir dichos objetivos. Pero también hay otros equipos como los de administración o servicios centrales, que pueden tener un porcentaje menor de exploración. Sin embargo, estos equipos menos exploradores son básicos para la



explotación y necesarios para que se pueda realizar la exploración en otros equipos. En cualquier caso, las metodologías de trabajo que se desarrollan en todos ellos, así como la información que manejan y la libertad para trabajar, crean las condiciones necesarias para que se produzca la ambidestreza organizativa.

También hemos detectado algunos obstáculos que pueden limitar el trabajo en equipo y, consecuentemente, la ambidestreza. En el Grupo Sorolla Educación, el obstáculo es la dificultad para compartir materiales y la falta de implicación en algunas personas que puede llevar a crear un ambiente de no confianza, tolerancia y flexibilidad necesario para trabajar con libertad y creatividad en equipo. Esto también tiene que ver con la falta de implicación y el sentido de pertenencia, especialmente de empleados nuevos que no tienen la concepción de la empresa como que es algo suyo y que tienen que colaborar e implicarse para que todo salga mejor.

En Florida Grupo Educativo, por su parte, se ha revelado como obstáculo la necesidad de que las personas que participan en un equipo lo hagan por voluntad propia, especialmente en los equipos multidisciplinares con un porcentaje importante de exploración; además, esta participación no debe suponer una carga extra de trabajo, ya que el nivel de trabajo que realizan los miembros de esta organización es alto. Esto se produce puesto que, aunque la participación es voluntaria, en ocasiones se participa porque parece que es lo que se espera de la persona, y los empleados no quieren dejar de cumplir con las expectativas que se tiene de ellos aunque, en el fondo, no lo quieran hacer y estén sobrecargados de trabajo. Lo anterior les va a llevar a participar en el equipo, pero no a aportar todo lo que podrían en otras condiciones.

Por tanto, como resumen hemos elaborado la siguiente tabla (ver tabla 7.8) en la que recogemos los mecanismos, tanto facilitadores como obstaculizadores, que afectan a la ambidestreza organizativa en los tres casos estudiados a través del principio del empowerment.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Tabla 7.8 Mecanismos que relacionan el trabajo en equipo y la ambidestreza organizativa en los casos analizados

	Trabajo en equipo	Grupo Sorolla Educación	Florida Grupo Educativo	La Nostra Escola Comarcal
<b>FACILITADORES</b>	<b>Composición del equipo</b>	•	•	•
	<b>Finalidad del equipo</b>	•	•	•
	<b>Colaboración entre las personas</b>	•		
	<b>Confianza</b>			•
	<b>Tolerancia</b>			•
	<b>Flexibilidad</b>			•
	<b>Humildad</b>			•
<b>OBSTÁCULOS</b>	<b>Voluntad de participar</b>		•	
	<b>Carga excesiva de trabajo</b>		•	
	<b>Falta de implicación</b>	•		
	<b>Ausencia del sentido de pertenencia</b>	•		

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la tabla anterior, en este principio se han identificado muchos mecanismos que relacionan trabajo en equipo y ambidestreza, aunque la mayor parte afectan a un solo caso. Lo anterior puede explicarse atendiendo al hecho de que cada entidad organiza su trabajo en función de sus propias características, dándole importancia a unos mecanismos que creen que pueden ser más importantes que otros para ellos, pero que no se comparten con el resto de los casos analizados.

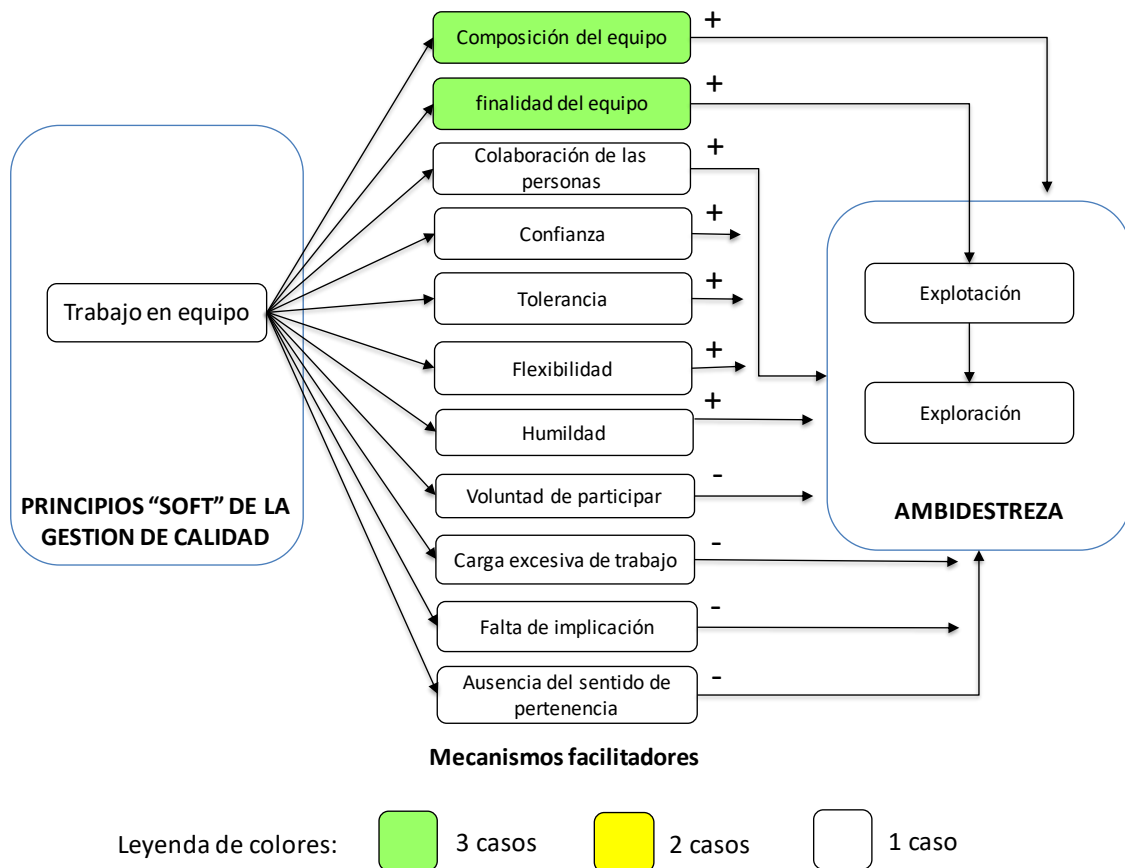
Los mecanismos facilitadores que únicamente se dan en los tres casos son la composición del equipo y la finalidad del equipo. Del resto de elementos, queremos destacar los mecanismos que se observan en La Nostra Escola Comarcal: la confianza, la tolerancia, la flexibilidad y la humildad, elementos que solo se dan en este centro, aunque esta entidad no dispone de una sistemática para este principio de calidad como se puede dar en los casos de Grupo Sorolla Educación y Florida Grupo Educativo. En contraposición, La Nostra Escola Comarcal mantiene y comparte unos fuertes principios que intentan que se conserven y se apliquen en el trabajo en equipo.

También queremos destacar la existencia de una serie de obstáculos que dificultan la ambidestreza organizativa en los casos analizados y que aparecen en la tabla anterior. Estos aspectos son la voluntad de participar, la carga excesiva de trabajo, la falta de implicación y la ausencia del sentido de pertenencia que, aunque solo aparecen de forma

individual en cada caso, constituyen diferentes aspectos del mismo problema, a saber, la falta de implicación de las personas de la organización, mecanismo que hemos comentado con anterioridad en el punto 7.2 de este mismo tema.

Al igual que en los subapartados anteriores, hemos representado de forma gráfica estas relaciones en la siguiente figura (ver figura 7.4). Como puede observarse, hay muchos mecanismos que no se repiten y son particulares de cada organización lo cual es debido, como se ha explicado en el párrafo anterior, a la forma en la que organizan el trabajo en equipo dentro de cada entidad, valorando aspectos diferentes que no comparten el resto de los casos analizados.

Figura 7.4 Análisis conjunto de la relación entre el trabajo en equipo y la ambidestreza organizativa en los casos analizados



Fuente: Elaboración propia

### **7.3.5 Gestión por procesos y ambidestreza organizativa en los casos analizados**

El principio de gestión por procesos es considerado por las tres organizaciones analizadas como un principio básico de su trabajo. Para Grupo Sorolla Educación, es la máquina que hace que funcione todo; para Florida Grupo Educativo es una manera de plasmar la inteligencia de la organización; y para La Nostra Escola Comarcal es un mecanismo que les ayuda a no depender de las personas.

El análisis de la información primaria nos ha permitido poner de manifiesto que la forma más habitual de aplicación de la gestión por procesos es a través del respaldo de la gestión de la calidad. Por ello, a mayor implantación y madurez del sistema de gestión de la calidad, el principio de la gestión por procesos está más desarrollado. Este hecho nos ha permitido observar diferencias entre los casos estudiados en función de la madurez de la calidad implantada. Así pues, en el caso del Grupo Sorolla Educación, cuya madurez en calidad es alta, prácticamente todas las actividades de la entidad están procedimentadas y el funcionamiento del centro se basa claramente en procesos. Por su parte, en Florida Grupo Educativo, con una madurez en calidad media, se mantienen procesos solo en las áreas que tienen sistemas de calidad, aunque se está realizando un proyecto de aplicar la gestión por procesos en toda la entidad sin tener una relación con un sistema de calidad, pero todavía no está finalizado. Y, finalmente, La Nostra Escola Comarcal, con una madurez en calidad baja, mantiene algunos procesos de los elaborados con su experiencia con el Modelo EFQM de Excelencia, pero sin realizar un mantenimiento de los mismos.

Respecto al diseño de los procesos, que es uno de los mecanismos que en el modelo teórico preliminar se planteaba como generador de ambidestreza, en los tres centros se han diseñado los procesos de su organización cumpliendo con las directrices que marcaban los diferentes modelos de calidad que se usaban de referencia. En el caso del Grupo Sorolla Educación, el diseño es una actividad que realizan de forma habitual, puesto que se reflexiona sobre cuál es la mejor manera de hacer una actividad y cómo medirla. Esto sucede igual en Florida Grupo Educativo, aunque a menor escala y en las áreas con gestión de la calidad. En estos casos, a pesar de que el diseño parece que está enfocado a la explotación, consideramos que las metodologías que se utilizan para

efectuarlo pueden llevar a realizar cambios radicales en el proceso, en especial cuando se hace rediseño y se introducen elementos de innovación tecnológica en los procesos, por lo que finalmente afecta a la ambidestreza a través de la exploración. En el caso de La Nostra Escola Comarcal, actualmente no se diseñan nuevos procesos y los que han realizado han estado más enfocados a describir las tareas diarias que necesitaban procedimentar, por lo que en este caso concreto la gestión por procesos está más enfocada hacia la explotación.

Respecto a la operativa diaria de los procesos, se ha visto que en los tres centros se manejan sistemáticas de mejora continua más cercanas a la explotación, se mantienen los procesos establecidos y se mejoran para hacerlos más sencillos; pero no se constata una actividad de innovación radical resultante de la operativa diaria, que si se realizara se tendría que considerar como rediseño del proceso y no se correspondería con este mecanismo, por lo que este factor apoya básicamente en los tres casos a la explotación y no a la exploración.

De manera similar a lo sucedido con los principios vistos anteriormente, también hemos detectado algunos obstáculos que pueden limitar la gestión por procesos y, por tanto, el desarrollo de una cultura que en último término genere ambidestreza en la organización. El principal obstáculo encontrado, que se puede observar en los casos de Florida Grupo Educativo y La Nostra Escola Comarcal, aunque con diferencias, es la necesidad de mantener un sistema de calidad implantado y formalizado que respalde la gestión por procesos y que obligue a trabajar siguiendo los procedimientos establecidos. Si no es así, es muy difícil movilizar recursos e intereses para mantener los procesos de forma adecuada y eficiente, puesto que la tendencia en este sector es a no utilizarlos, por lo que puede influir en que no se aplique este principio de calidad y, por tanto, no se pueda beneficiar del cambio cultural que supone.

Otro obstáculo que se ha puesto de relieve en Grupo Sorolla Educación ha sido que la gestión por procesos dentro de un sistema de calidad muy maduro puede ser un poco burocrática haciendo que todo se base en papeles, siendo el principal objetivo del sistema mantener el sistema documental sin reflexionar sobre los procesos, su aplicación y su uso.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

En este caso, hemos visto que este hecho lleva a que se pierda la cultura y la dinámica que facilitan la ambidestreza.

Y, finalmente, otro obstáculo que plantea el principio de la gestión por procesos en los casos estudiados es la necesidad de tiempo y recursos para que se aplique este principio, que de otra forma no se puede hacer en condiciones.

Por tanto, hemos detectado que los mecanismos de diseño de procesos y la operativa diaria que se planteaba en el marco teórico preliminar se dan en estos casos, aunque la operativa diaria solo se aplique para la explotación. Como obstáculo hemos evidenciado que disponer de sistemas de calidad implantados y formalizados obliga, de alguna manera, a trabajar en la gestión por procesos, cosa que no sucedería si los sistemas de calidad no estuvieran implantados y formalizados. También se ha puesto de manifiesto que la burocracia que puede suponer la gestión por procesos hace que se pueda perder la dinámica que necesita este principio para ser eficiente. Por último, la falta de tiempo para el mantenimiento del sistema documental también afecta a la gestión por procesos, y finalmente, a la ambidestreza organizativa, si bien lo hace de manera negativa. Estos resultados se han sintetizado en la siguiente tabla (ver tabla 7.9).

Tabla 7.9 Mecanismos que relacionan la gestión por procesos y la ambidestreza organizativa en los casos analizados

	Gestión por procesos	Grupo Sorolla Educación	Florida Grupo Educativo	La Nostra Escola Comarcal
<b>FACILITADORES</b>	<b>Diseño de procesos</b>	•	•	•
	<b>Operativa diaria</b>	•	•	•
<b>OBSTÁCULOS</b>	<b>Ausencia de GC en toda la empresa</b>		•	•
	<b>Burocracia</b>	•		
	<b>Exceso de procedimentación</b>	•		
	<b>Falta de tiempo</b>			•

Fuente: Elaboración propia

Como podemos apreciar en la tabla precedente, los mecanismos facilitadores que afectan a los tres casos son el diseño de procesos y la operativa diaria. Esto es así puesto que todos los casos han aplicado la gestión por procesos y esta requiere de estos mecanismos

para su funcionamiento. Además, hemos visto que existen diferencias en la aplicación de dichos mecanismos dependiendo de la madurez en gestión de la calidad de los centros. Consideramos que este es el principio que más depende de la madurez en gestión de calidad de la organización, puesto que gestionar los procesos requiere de un aprendizaje por parte de las personas que van a diseñarlos, y cuanto más se trabajan más se conocen y más se pueden utilizar como elementos ambidiestros especialmente en el diseño. Si se tiene poca madurez en gestión de la calidad, diseñar los procesos supone un esfuerzo en aplicar los conocimientos adquiridos y la preocupación de los diseñadores es, básicamente, no cometer errores en su elaboración y que se cumplan todos los aspectos formales que definan de forma clara la tarea a procedimentar, por lo que realmente solo se hace explotación. Esto lo observamos en La Nostra Escola Comarcal. Sin embargo, cuando se tiene más madurez en gestión de la calidad se reflexiona de forma más profunda sobre cómo mejorar la tarea a procedimentar y cómo hacerlo de forma diferente, incluso realizando cambios radicales, y por tanto también se puede realizar exploración. Esto se puede ver en el caso del Grupo Sorolla Educación, aunque en Florida Grupo Educativo, a pesar de contar con una madurez media, también se hacen cosas interesantes en función de sus conocimientos y experiencias.

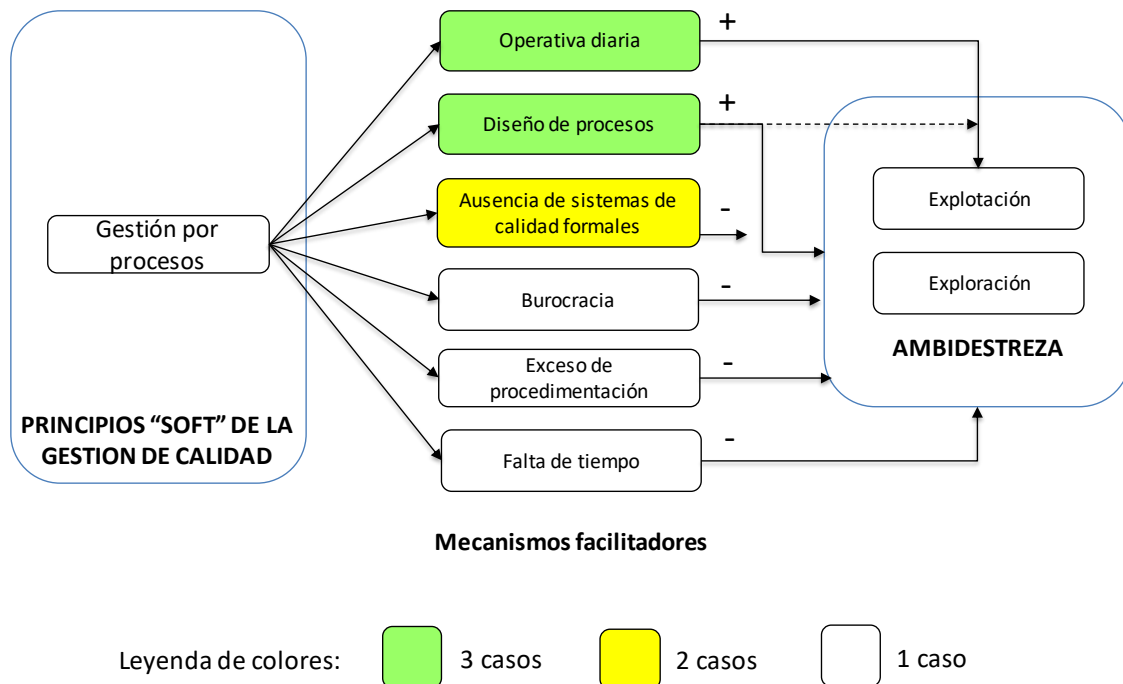
Como obstáculos queremos destacar la ausencia de gestión de la calidad en toda la empresa, puesto que se necesita de todo un sistema formal para que la gestión por procesos funcione de forma adecuada y pueda generar ambidestreza, y esto es un obstáculo en dos casos que no lo tienen implantado en todo el centro.

Finalmente, también queremos resaltar un factor que puede frenar la ambidestreza organizativa como es el exceso de procedimentación y la burocracia, que solo se da en el caso más maduro. Puede llegar un momento en el que todo esté tan procedimentado y normalizado que puede afectar, negativamente, a la creatividad y finalmente a la ambidestreza. No sabemos cuál es el límite a partir del cual un sistema de gestión por procesos deja de ser eficiente; pero podría ser un interesante aspecto de investigación a abordar en el futuro ya que sus implicaciones podrían ser muy interesantes en la medida en que podríamos ofrecer a las organizaciones un umbral o límite a partir del cual gestionar procesos deja de tener beneficios para la organización.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

De forma gráfica, estas relaciones se han representado en la siguiente figura (ver figura 7.5).

Figura 7.5 Análisis conjunto de la relación entre la gestión por procesos y la ambidestreza organizativa en los casos analizados



Fuente: Elaboración propia

### 7.3.6 Otros elementos que afectan a la ambidestreza organizativa en los casos analizados

En este punto se incluyen aquellos principios de la gestión de calidad que han aparecido en el análisis de los casos y que no hemos considerado en el modelo teórico preliminar, así como aquellos mecanismos que tienen que ver con la dimensión estratégica, la dimensión humana (cultura), la dimensión estructural (estructura de la empresa) y la dimensión técnica (nuevas tecnologías), que puedan afectar a la ambidestreza organizativa.



En el análisis realizado se ha identificado un principio “hard”, concretamente el principio de sistemas y medidas, que no habíamos considerado en nuestra revisión teórica ya que solo teníamos en cuenta los principios “soft”. La incidencia de este principio sobre la ambidestreza organizativa se ha puesto de manifiesto, únicamente, en el caso del Grupo Sorolla. Este hecho tiene que ver con la madurez en calidad de su organización basada en los estándares de calidad ISO 9001 y el Modelo EFQM, donde los sistemas de medidas son parte fundamental de su diseño y se utilizan constantemente para la toma de decisiones, por lo que necesitan de un sólido sistema de indicadores que pasa por sistematizar desde su definición, su recogida, su análisis y la toma de decisiones posterior. En este sentido, pensamos que puede ser una línea de investigación a desarrollar en el futuro el ver cómo influyen los principios “hard” de la gestión de la calidad en la ambidestreza organizativa.

Otro mecanismo que se ha revelado como importante a la hora de entender la ambidestreza organizativa en los casos estudiados es la planificación estratégica, factor englobado dentro de la dimensión estratégica, y que se ha manifestado en dos de los casos. La planificación estratégica es el lugar donde se planifica la realización de nuevos productos y servicios a partir de la investigación del entorno, además del mantenimiento y revisión continua de la estructura de negocio actual basada en los productos que ya funcionan. De esta manera, podríamos considerar que la estrategia está íntimamente relacionada con la planificación de la ambidestreza organizativa.

Dentro de la dimensión humana, la cultura de la organización es otro mecanismo que también hemos incluido como generador de ambidestreza, puesto que la cultura mantiene un entorno adecuado y estable en la organización que posibilita desarrollar proyectos novedosos e implantar innovaciones y, a su vez, realizar el trabajo diario de forma equilibrada. Además, se ha evidenciado que la cultura también actúa sobre el desarrollo de algunos principios como son el empowerment o el trabajo en equipo, donde la facilidad en cómo se han desarrollado tiene que ver con dicha cultura. Así mismo, la cultura cooperativa que tienen los tres casos ha permitido realizar actividades que, quizás, no se podrían hacer en un tipo de empresa distinto. Por ello, una futura línea de investigación

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

podría estar encaminada a analizar el papel de la cultura a la hora de generar ambidestreza organizativa en empresas con sistemas de calidad pero que no sean cooperativas.

Dentro de la dimensión estructural, hemos incluido otro mecanismo que afecta a dos de los casos analizados, a saber, el Grupo Sorolla Educación y Florida Grupo Educativo. Este mecanismo es el continuo crecimiento que dichas organizaciones tienen, ya que son empresas que han pasado de ser pequeños colegios a grupos empresariales con centros repartidos por toda la región. Esto les obliga a la utilización de las nuevas tecnologías para la gestión coordinada de todos los centros, así como a la búsqueda continua de novedades generando unas determinadas condiciones de innovación continua y exploración en la entidad que crea las condiciones para generar ambidestreza.

Dentro de esta misma dimensión estructural, existen instrumentos que afectan a casos en concreto y que generan ambidestreza como es disponer, en el caso del Grupo Sorolla Educación, de un área de innovación muy desarrollada y que se dedica a investigar los cambios que se prevén van a producirse en el futuro, así como la búsqueda de nuevas líneas de negocio y la aplicación de cambios radicales en las metodologías educativas para satisfacer, no solamente a los clientes actuales, sino también pensando en los clientes futuros. También, en el caso de Florida Grupo Educativo, se dispone de un centro de recursos para la investigación y el aprendizaje (CRAI) que se encarga, entre otras cosas, de todas las acciones de vigilancia tecnológica del centro, ayudando a identificar proyectos de negocio novedosos y a revisar los productos actuales para adaptarlos a los nuevos clientes. Este servicio de apoyo es muy técnico y ayuda a las nuevas ideas a realizar el análisis del entorno y el estudio de su viabilidad. Pensamos que este mecanismo, aunque incide básicamente en la exploración, aporta también a la globalidad de la ambidestreza.

Continuando dentro de esta dimensión estructural, La Nostra Escola Comarcal plantea que su ubicación en el espacio (i.e. geográfica) del centro puede afectar a la ambidestreza. Este colegio se encuentra alejado del casco urbano y esto supone también una dificultad para su acceso, y las familias que traen a sus hijos a este centro tienen que tener muy claras las ventajas y beneficios de esta entidad. De esta manera, la ubicación obliga a este

centro a realizar acciones más novedosas y llamativas para que las personas (i.e. potenciales clientes) conozcan el centro y se planteen llevar a sus hijos al mismo a pesar de la competencia.

Finalmente, y dentro de la dimensión técnica, incluimos el uso intensivo de las nuevas tecnologías que se produce en el Grupo Sorolla Educación, que vive una auténtica revolución innovando en los sistemas informáticos, en la infraestructura de comunicación y de los equipos informáticos.

En la siguiente tabla (ver tabla 7.10) hemos sintetizado estos otros mecanismos que también afectan a la ambidestreza organizativa en los casos estudiados.

Tabla 7.10 Otros mecanismos que afectan a la ambidestreza organizativa en los casos analizados

<b>FACILITADORES</b>	<b>Otros elementos</b>	<b>Grupo Sorolla Educación</b>	<b>Florida Grupo Educativo</b>	<b>La Nostra Escola Comarcal</b>
<b>Otros principios</b>	<b>Principio sistemas y medidas</b>	•		
<b>Dimensión estratégica</b>	<b>Planificación estratégica</b>	•	•	
<b>Dimensión humana</b>	<b>Cultura de la organización</b>	•	•	•
<b>Dimensión estructural</b>	<b>En continuo crecimiento</b>	•	•	
	<b>Departamento de innovación</b>	•		
	<b>Departamento vigilancia tecnológica</b>		•	
	<b>Ubicación del centro</b>			•
<b>Dimensión técnica</b>	<b>Vigilancia tecnológica</b>		•	
	<b>Nuevas tecnologías</b>	•		

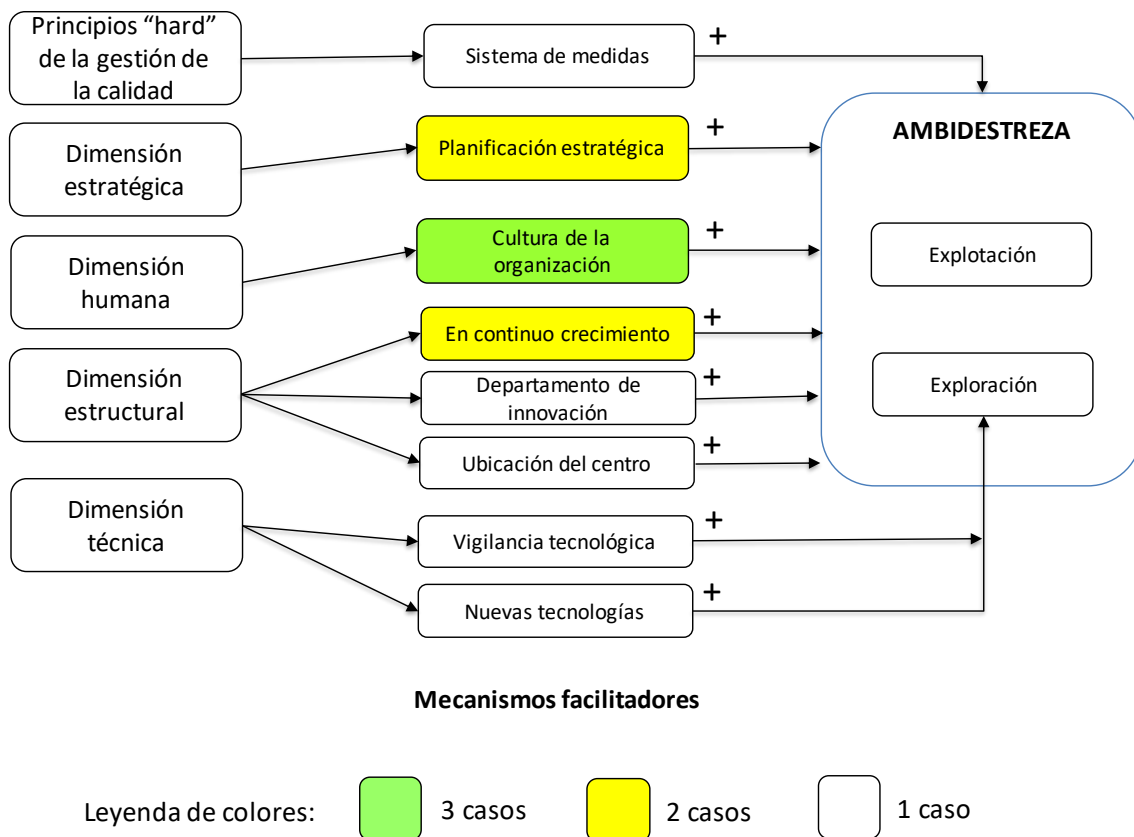
Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en la tabla anterior, es la cultura de la organización el mecanismo facilitador que se repite en todos los casos, aunque también se puede destacar la planificación estratégica y el continuo crecimiento de los centros que provocan la búsqueda continua de novedades, a pesar de que estos últimos mecanismos aparecen solo en dos de los casos analizados. Finalmente, también consideramos importante para la ambidestreza, aunque no se da en todos los casos, disponer de un departamento que se encargue de la innovación y de la vigilancia tecnológica, ya que es un elemento que facilita mucho la exploración en esos centros, como también lo es el uso de las nuevas tecnologías.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Por último, podemos representar de forma gráfica estas relaciones (ver figura 7.6), siguiendo el esquema de colores que hemos utilizado en los subapartados anteriores.

Figura 7.6 Análisis conjunto de la relación de otros aspectos organizativos y la ambidestreza organizativa en los casos analizados



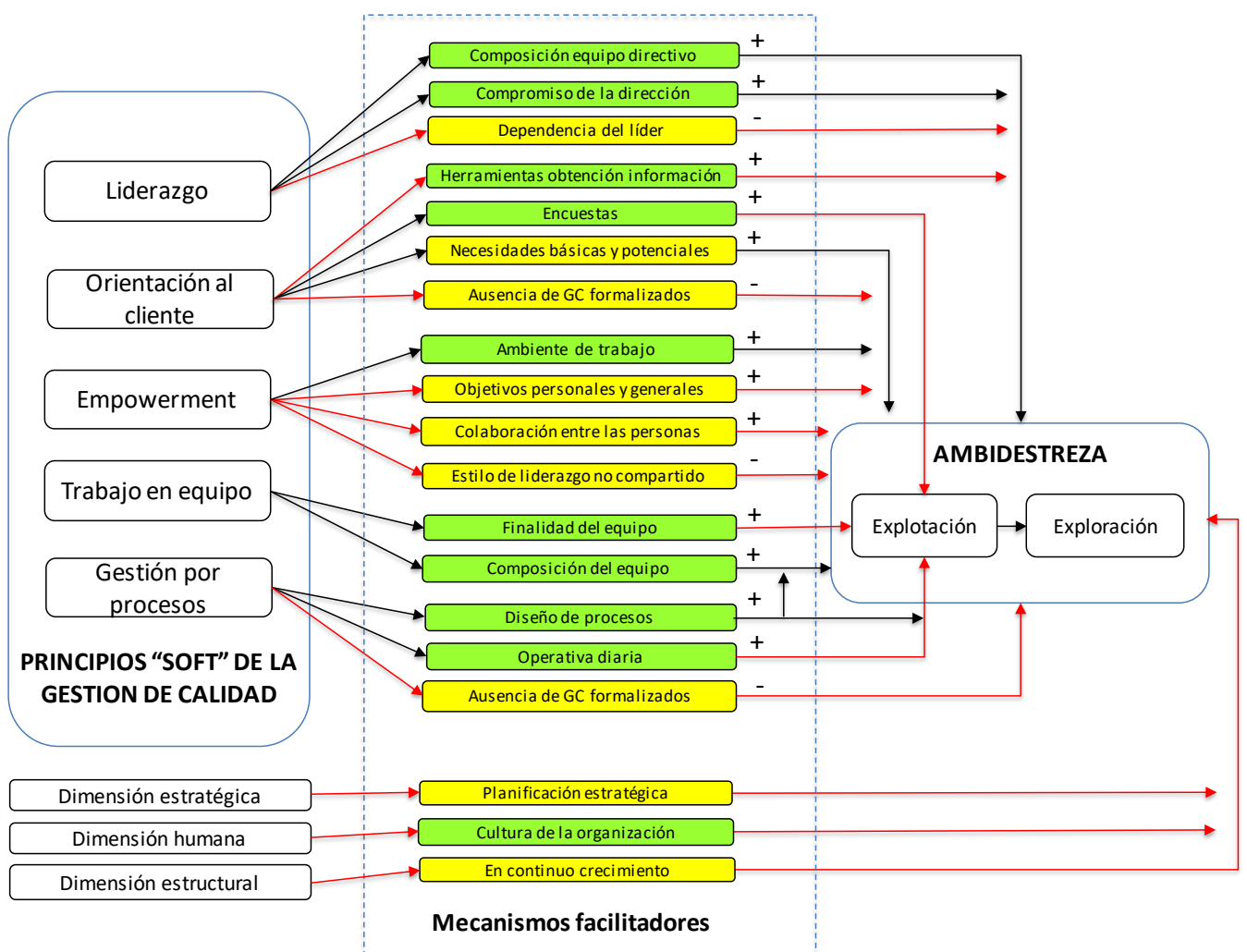
Fuente: Elaboración propia

Una vez estudiado el efecto de los distintos principios “soft” de la gestión de la calidad sobre la ambidestreza organizativa en los tres casos analizados, así como el papel de otros aspectos o mecanismos organizativos, en el último apartado de este capítulo vamos a proceder al desarrollo del modelo global de relaciones inducido a partir del análisis de estos tres casos. Este modelo nos muestra el patrón de relaciones que ilustra cómo los principios “soft” de la gestión de la calidad, así como otros aspectos organizativos, inciden sobre la ambidestreza organizativa, lo cual constituía nuestro principal objetivo de investigación para esta tesis doctoral.

## 7.4 Modelo inducido global

Para finalizar con el análisis del conjunto de los casos, hemos elaborado el modelo inducido global en el que hemos elaborado una figura representado los mecanismos, tanto positivos como negativos, que afectan a la ambidestreza organizativa en los casos analizados (ver figura 7.7).

Figura 7.7 Modelo inducido global de relaciones entre la aplicación de los principios “soft” de la gestión de la calidad y la ambidestreza organizativa



Fuente: Elaboración propia

## Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Como podemos ver en la figura anterior, a la izquierda hemos representado los principios “soft” de la gestión de la calidad así como otros factores y dimensiones que, no siendo principios “soft” de la calidad, afectan de manera sustantiva a la ambidestreza organizativa en los casos estudiados. En el centro de la figura hemos representado los mecanismos a través de los cuales dichos factores y dimensiones producen su impacto sobre la ambidestreza organizativa. Y a la derecha de la figura, hemos representado la ambidestreza con sus dos dimensiones más importantes.

De los mecanismos intermedios que relacionan los dos grandes constructos objeto de investigación en esta tesis (i.e., principios “soft” de gestión de calidad y ambidestreza organizativa), unos provienen del marco teórico preliminar y otros han emergido de la presente investigación. Las relaciones de los primeros se han representado con flechas de color negro, mientras que las de los segundos lo han sido con flechas de color rojo. Así mismo, en la figura se puede observar una relación representada con una flecha de línea punteada, concretamente en el mecanismo de diseño de procesos, lo cual indica que, aunque este factor ha sido identificado en los tres casos analizados, en uno de los casos este mecanismo promueve solo la explotación, mientras que en los otros casos genera también exploración.

También aparecen en la figura anterior tres dimensiones (i.e. estratégica, humana y estructural), que no formando parte del objetivo de la tesis se han identificado en la investigación como otros mecanismos que también influyen sobre la ambidestreza.

En cuanto al código de colores, para facilitar la comprensión del lector hemos utilizado el mismo esquema que en los subapartados precedentes. De esta manera, se han representado de color verde los mecanismos que han sido identificados en los tres casos analizados y de color amarillo aquellos evidenciados en solo dos de los casos. Por su parte, dado que buscamos patrones en las relaciones y ello implica una réplica de las mismas, no se han representado los mecanismos que han sido evidenciados en un solo caso.

Respecto al objetivo de investigación de la presente tesis, nuestra pregunta de investigación era cómo los principios “soft” de la gestión de la calidad generan ambidestreza organizativa. A partir de la revisión de la literatura se han identificado una serie de mecanismos de los principios “soft” de calidad que se encuentran definidos en el modelo teórico preliminar y que se ha puesto de manifiesto en la investigación que prácticamente todos actúan sobre la ambidestreza en los tres casos objeto de estudio. Aunque han emergido otros mecanismos intermedios provenientes de los principios “soft” de calidad que no estaban en la literatura y que también actúan como facilitadores de la ambidestreza. Estos, en general, actúan en uno o dos de los casos estudiados, menos el mecanismo del principio de orientación al cliente de las herramientas de obtención de información, que se ha visto que es un mecanismo muy desarrollado en los tres casos de estudio, al igual que la composición del equipo, dentro del principio de trabajo en equipo, que se ha dado en todos los casos, lo cual ha subrayado la importancia de una composición multidisciplinar del equipo como un elemento que crea las condiciones para que se genere ambidestreza.

Asimismo, en la investigación se han identificado mecanismos que pueden obstaculizar la ambidestreza y que no estaban contemplados en el marco teórico preliminar, como son la dependencia del líder, dentro del principio de liderazgo, la existencia de un liderazgo no compartido dentro del principio del empowerment y, finalmente, en los principios de orientación al cliente y gestión por procesos, la no existencia de sistemas de gestión de calidad formalizados. Esto se puede ver también claramente en la tabla siguiente (ver tabla 7.11).

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Tabla 7.11 Mecanismos intermedios entre la aplicación de los principios “soft” de la gestión de la calidad y la ambidestreza organizativa

	Principios “soft” de gestión de la calidad	Mecanismos	Grupo Sorolla Educación	Florida Grupo Educativo	La Nostra Escola Comarcal
FACILITADORES	Liderazgo	Composición equipo directivo	•	•	•
		Compromiso de la dirección	•	•	•
	Orientación al cliente	Herramientas obtener información	•	•	•
		Encuestas	•	•	•
		Necesidades básicas y potenciales	•	•	
	Empowerment	Ambiente de trabajo	•	•	•
		Objetivos personales y generales	•	•	
		Colaboración entre las personas	•		•
	Trabajo en equipo	Finalidad del equipo	•	•	•
		Composición del equipo	•	•	•
	Gestión por procesos	Diseño de procesos	•	•	•
		Operativa diaria	•	•	•
	Dimensión estratégica	Planificación estratégica	•	•	
	Dimensión humana	Cultura de la organización	•	•	•
	Dimensión estructural	En continuo crecimiento	•	•	
OBSTÁCULOS	Liderazgo	Dependencia del líder	•	•	
	Empowerment	Estilo de liderazgo no compartido		•	•
	Orientación al cliente	Ausencia en áreas de GC formalizados	•	•	
	Gestión por procesos		•	•	

Fuente: Elaboración propia

Como vemos en la tabla anterior, que hemos representado con la misma paleta de colores que en el resto de las tablas mostradas en este capítulo, se pueden observar claramente los mecanismos que afectan a la ambidestreza organizativa de manera positiva y negativa en los casos estudiados, con lo que hemos dado respuesta a la pregunta de investigación planteada al inicio de esta tesis doctoral.



Una vez finalizado el análisis conjunto de los casos, a continuación, en el siguiente capítulo vamos a esbozar las principales conclusiones de la investigación y que nos permitirán dar respuesta a los objetivos que teníamos al inicio del proceso. Así mismo, mostraremos las implicaciones más importantes de este trabajo, sus limitaciones y posibles líneas de investigación futura que se derivan de esta investigación, si bien algunas de ellas ya han sido presentadas a lo largo del presente capítulo.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

## **CAPÍTULO 8**

### **CONCLUSIONES**

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Este capítulo está dedicado a presentar las conclusiones que han aparecido en la presente tesis doctoral y contestar con ello a la pregunta de investigación que nos habíamos planteado al inicio de la misma. Queremos recordar que dicha pregunta tenía que ver con conocer cómo los principios “soft” de la gestión de la calidad generan ambidestreza organizativa, y todas las acciones que se han hecho a lo largo de esta investigación han tenido el objetivo de responderla.

Para ello se ha revisado la literatura especializada respecto a los dos grandes constructos que plantea la pregunta, esto es, la gestión de la calidad y la ambidestreza organizativa, así como su relación, y con toda esta información se ha elaborado el marco teórico que se puede ver en los primeros temas de este documento. La revisión inicial de la literatura nos permitió llegar a una primera conclusión de que la gestión de la calidad sí que facilita la ambidestreza organizativa; pero no quedaba claro cómo se produce ese efecto ni a través de qué principios, por lo que centramos nuestra atención en los principios “soft” de la gestión de la calidad, que son aquellos que tienen más contacto con las personas y que consideramos que pueden ser los que produzcan un efecto mayor en la ambidestreza organizativa, y también identificamos unos mecanismos que parten de dichos principios y que pensamos son los “cómos” o palancas intermedias que actúan de mecanismos transmisores a través de los cuales tiene lugar la ambidestreza.

A continuación, se han presentado las decisiones metodológicas de la investigación y se han identificado tres casos objeto de estudio que son centros ambidiestros y que fueron elegidos en función de su diferente madurez respecto a la aplicación de la gestión de la calidad. Se recogió abundante información primaria y se analizó a través de los métodos y técnicas presentados en el capítulo 5 de la tesis, lo que nos permitió redactar un informe individual para cada uno de los casos y hacer un estudio comparativo de los tres para poder llegar a las conclusiones que presentamos en el presente capítulo.

Los resultados alcanzados en esta tesis doctoral nos han permitido alcanzar el objetivo de investigación que teníamos propuesto, ya que la investigación nos ha permitido revelar

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

una serie de mecanismos intermedios que actúan sobre la ambidestreza en los tres casos objeto de estudio y que son generados por la aplicación de los principios “soft” de la gestión de la calidad. Algunos de estos mecanismos actúan como facilitadores, haciendo que su existencia genere un efecto positivo sobre la ambidestreza organizativa. Otros, por el contrario, actúan como obstáculos a la ambidestreza. En cualquier caso, el papel facilitador u obstaculizador de muchos de estos mecanismos no se había puesto de manifiesto por la literatura especializada y es ésta la principal contribución de esta investigación, ya que el conocimiento de la existencia de estos mecanismos y su efecto sobre la ambidestreza organizativa pueden ser la base para el establecimiento de una serie de acciones y políticas organizativas tendentes a espolearlos, en el primer caso, y a frenarlos en el segundo.

A continuación, en el siguiente punto, presentamos los principales hallazgos que hemos obtenido en nuestra investigación.

## **8.1 Principales hallazgos de la investigación**

Los hallazgos que hemos encontrado en esta investigación los hemos clasificado en dos grupos: el primero se refiere a los hallazgos generales que hemos encontrado y el segundo se refiere a los hallazgos específicos encontrados para cada uno de los principios “soft” de la gestión de la calidad analizados.

### **8.1.1 Hallazgos generales de la investigación**

**La madurez en la aplicación de la gestión de la calidad afecta a distintos aspectos de la investigación**

Todas las organizaciones que se han analizado tienen experiencia en la aplicación de la gestión de la calidad, aunque existen diferencias en su nivel de madurez y, consecuentemente, en la forma en la que la aplican. Este era un criterio establecido para la selección de los casos y hemos comprobado que esas diferencias en su madurez afectan a diferentes aspectos que podemos ver a lo largo de este capítulo. De entrada, podemos

decir que esas diferencias ya se han evidenciado durante la recogida de la información. Así, en el caso de la organización con más madurez han participado más personas, que han respondido a las preguntas realizadas durante las entrevistas con mucha información y transparencia y, aunque no ha habido problemas en ninguna organización y todas ellas han sido muy atentas y colaboradoras, cosa que queremos agradecer, la predisposición de las personas en cada una de las organizaciones ha sido pareja al nivel de madurez en gestión de la calidad existente en la empresa.

### **En el sector de la educación se trabajan mejor unos principios de gestión de la calidad que otros**

Todas las organizaciones elegidas para el estudio han sido entidades educativas y hemos observado que algunos de los principios “soft” de calidad analizados se desarrollan con mayor fluidez dentro de este sector educativo. Este es el caso del empowerment y del trabajo en equipo, cuya aplicación es casi natural en los tres casos estudiados. Sin embargo, otros principios como el de la gestión por procesos presentan una mayor dificultad en su aplicación, de tal forma que si su implantación solo dependiera del profesorado lo más probable es que no se desarrollara. En este sentido, sería interesante con posterioridad llevar a cabo un estudio investigando un mayor número de casos incluyendo entidades educativas y de otros sectores, para comprobar si este hecho es algo propio de este sector o es natural en todos.

### **Las cooperativas facilitan la implantación de los principios de gestión de la calidad**

Las organizaciones elegidas para los casos de estudio han sido entidades de la economía social y, concretamente, cooperativas de trabajo asociado. Este hecho también ha influido en la implantación de los principios “soft” de la gestión de la calidad, ya que en estas organizaciones la mayor parte de las personas empleadas son socios de la cooperativa y, por tanto, mantienen una mayor implicación personal que facilita la implantación de dichos principios. Este hallazgo va en la misma dirección de lo que plantean Revuelto *et al.* (2012) quienes consideran que las empresas cooperativas tienen unas características particulares que pueden favorecer la obtención de determinadas ventajas competitivas, en este caso relacionadas con la gestión de la calidad.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

### **Las cooperativas tienen las condiciones para ser organizaciones ambidiestras**

Las cooperativas, además, tienen más posibilidades de ser organizaciones ambidiestras, debido a que tienen que mantener los puestos de trabajo de las personas socias y, por tanto, investigar y explorar en entornos futuros que puedan asegurar en el tiempo el proyecto empresarial de la cooperativa y, consecuentemente, los puestos de trabajo. Se podría realizar un estudio posterior investigando un mayor número de casos incluyendo entidades cooperativas y empresas de capital, para comprobar si existe realmente esa ventaja en este aspecto de las cooperativas.

Del mismo modo, las entidades estudiadas tienen una importante estabilidad en los puestos de trabajo y en los equipos directivos, aunque siempre está la posibilidad de hacer cambios en la dirección general. Esta estabilidad hace que se puedan plantear acciones innovadoras a medio plazo y mantener el esfuerzo de forma continuada durante un periodo de tiempo lo que, en última instancia, redundará en una mayor orientación a la ambidestreza organizativa. No obstante, los periodos de cambio pueden afectar de forma importante a su estabilidad ya que pueden llegar incluso a perjudicar a las relaciones personales (e.g. uno de los casos de estudio estaba en un periodo de cambios organizativos en el momento de la investigación y esto se ha visto reflejado en algunos aspectos de su funcionamiento y del ambiente de trabajo), si bien una vez superado este proceso la organización vuelve a una situación de estabilidad.

Este efecto positivo de la gestión de la calidad sobre la ambidestreza organizativa que se pone de manifiesto en nuestra investigación contradice, en parte, lo planteado por Romaña y García (2018), que estudian el impacto de la ambidestreza organizacional en las cooperativas de la subregión de Urabá (Colombia). Dicho trabajo no pone de manifiesto la existencia de una relación entre cooperativa y ambidestreza organizacional por el hecho de ser empresas cooperativas, aunque plantean que es una buena oportunidad de crecimiento para este tipo de organizaciones si se apuesta por ser ambidiestras. Quizá, esta diferencia tiene que ver con las diferencias culturales, sociales, económicas y legales, que existen entre ambos países (i.e. Colombia y España), el tipo de empresas cooperativas y la profesionalización directiva de las organizaciones estudiadas en nuestra tesis



doctoral. En cualquier caso, sería interesante poder hacer un estudio comparativo internacional para conocer con detalle la base de este tipo de diferencias.

### **Para implantar la gestión de la calidad lo más importante es la perseverancia**

En la investigación hemos podido comprobar que para implantar un sistema de calidad lo más importante es la constancia. No es necesario disponer de un equipo de personas muy especializado, ni con la mejor formación y preparación sobre calidad; se necesita constancia, perseverancia y un plan a largo plazo apoyado por la dirección, tal y como nos ha evidenciado el caso del Grupo Sorolla Educación en el que, partiendo de unas condiciones similares al resto de los casos, su evolución basada en la perseverancia ha llevado a ser actualmente un referente en la gestión de la calidad en el sector educativo. Este hallazgo está íntimamente relacionado con el anterior ya que la perseverancia en la aplicación de los principios de la gestión de la calidad requiere, sin lugar a dudas, de una relativa estabilidad en la dirección de un centro. Este resultado coincide con lo que plantean Bunney & Dale (1997), quienes consideran la paciencia y la perseverancia como uno de los diez puntos clave que las organizaciones deben tener presente para implantar técnicas y herramientas de gestión de la calidad.

### **La ambidestreza organizativa es similar en los tres centros analizados**

Hemos puesto de manifiesto que el tipo de ambidestreza organizativa es similar en los tres casos estudiados, presentándose un tipo de ambidestreza armónica o contextual, lo cual nos lleva a pensar que, en base a la muestra analizada, las empresas cooperativas del sector educativo valenciano que aplican sistemas de calidad desarrollan una ambidestreza organizativa de características similares con independencia del nivel de madurez que estas entidades tengan en la gestión de la calidad. Obviamente, este hallazgo requiere de más investigación futura que corrobore este resultado ya que, entre otras cuestiones, la muestra que hemos analizado en la presente investigación no fue elaborada con criterios estadísticos para facilitar la representatividad de los resultados alcanzados.

### **Existen diferencias en la exploración realizada atendiendo al tipo de centro**

Hemos evidenciado diferencias en el nivel de profundidad con el que se realiza la exploración, y que va desde la investigación sistemática del entorno preparándose para el

futuro a la búsqueda de cambios en el desarrollo del programa formativo. Estas diferencias dependen del modelo educativo de las organizaciones analizadas. Si son centros públicos o concertados los cambios pueden ser menos profundos que si son centros privados donde los cambios deben ser continuos para adaptarse a la competencia. Así por ejemplo, en el caso de La Nostra Escola Comarcal, que actualmente es un centro educativo concertado y, por ende, sostenido por fondos públicos, la exploración básicamente se realiza para la mejora e innovación de aspectos que tienen que ver con la impartición de la docencia. Por el contrario, en los otros casos analizados la exploración va más allá, puesto que, aunque disponen en su grupo educativo de centros concertados y adscritos, también mantienen actividades y centros privados sin financiación pública, lo cual les obliga a ser muy competitivos en el entorno actual. Además, en la situación presente del país los conciertos están en entredicho en algunos sectores políticos, por lo que en cualquier momento puede cambiar la situación y el Estado puede dejar de subvencionar a dichos centros provocando un importante problema de financiación. Por tanto, la exploración sirve también para prepararse para los posibles escenarios futuros.

### **La falta de implicación puede debilitar la ambidestreza organizativa**

La falta de implicación de personas de la organización es un obstáculo que se observa en los tres casos estudiados, lo cual se ha evidenciado como un factor que, finalmente, afecta a la ambidestreza organizativa. Las cooperativas son organizaciones que tratan de implicar continuamente a las personas socias, pero también a los contratados puesto que pueden querer aspirar a convertirse en un socio más. Esto hace que, en general, se trabaje mucho y que haya una complicidad importante por parte de todos. Pero las personas, a lo largo de su vida y por diferentes motivos, no pueden estar siempre igualmente implicadas, ya que surgen aspectos (e.g. cambios en los compañeros, en la dirección o en la vida personal) que pueden hacer que baje dicho compromiso e, incluso, aunque se mantengan las mismas circunstancias, el cansancio debido a los años de trabajo también afecta a la implicación. Este aspecto se suele minimizar puesto que siempre hay personas muy implicadas y que pueden cubrir de alguna manera el menor compromiso de otras. Pero, aunque la cooperativa promueve la implicación, si no hubiera esa iniciativa personal de implicación de un número importante de personas trabajadoras sería difícil poder mantener la ambidestreza en la organización.

## **8.1.2 Hallazgos específicos de la investigación**

### **8.1.2.1 Hallazgos sobre el Liderazgo**

#### **El principio de liderazgo es fundamental para la ambidestreza**

A pesar de lo que pudiera parecer, en el sentido de que las cooperativas son empresas gestionadas de forma asamblearia donde el liderazgo personal está muy diluido por el liderazgo de la asamblea de socios, las cooperativas suelen estar dirigidas por personas con un fuerte liderazgo y que disponen de competencias no solo para la gestión, sino también para liderar las diferentes corrientes de pensamiento que pueda haber en cada momento en la organización y conseguir el apoyo de los compañeros de trabajo socios que forman parte del Consejo Rector y de la Asamblea de socios. Así pues, es el liderazgo de la dirección el que permite implantar y desarrollar principios de calidad y también generar ambidestreza. Si la dirección no tiene interés en esto, no se puede llegar a desarrollar ninguna actividad que finalmente genere ambidestreza.

#### **El principio de liderazgo influye en los otros principios “soft” de la gestión de la calidad**

Los principios “soft” de la gestión de calidad, como hemos visto en el anterior punto, no se podrían desarrollar sin un liderazgo que facilite su implantación. Esto se ha visto de una forma u otra en todos los principios, pero más claramente en el principio del empowerment que precisa de un tipo de liderazgo concreto, así como en el principio de trabajo en equipo en el que la dirección facilita que se desarrollen los equipos de trabajo y se implanten sus resultados. También se ha evidenciado que es la dirección la que promueve los recursos y responsabilidades para que el principio de gestión por procesos se pueda realizar.

#### **El estilo de dirección predominante en los casos analizados es el compartido transformacional**

Hemos visto que en los casos estudiados el estilo de dirección más habitual en las áreas clave es el liderazgo compartido transformacional, lo cual es lógico ya que este estilo de liderazgo se ajusta más a los principios cooperativos. Este estilo también puede convivir

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

con otros distintos en áreas con funciones más burocráticas y administrativas. Pero en ningún caso se han evidenciado estilos paternalistas y autoritarios que, por otro lado, no son apropiados para las entidades cooperativas.

### **La composición del equipo directivo es un factor que afecta a la ambidestreza**

Hemos visto que los equipos directivos de los casos analizados mantienen una composición equilibrada respecto a los estilos de liderazgo. Por tanto, estos equipos están formados por personas diversas, multidisciplinarias y con criterio propio, que buscan la exploración de nuevos productos y servicios del centro y el mantenimiento de la actividad habitual generando ambidestreza. Se ha evidenciado que existe una coincidencia en los equipos que puede ser debida a que son cooperativas, ya que mantienen valores equivalentes respecto a la dirección y la organización de la entidad. También esto puede estar reforzado por el hecho de que los tres casos forman parte de instituciones (e.g. AKOE, FEVECTA o UCEV) en las cuales se comparten formas de actuar y buenas prácticas a nivel de dirección. Se podría realizar un estudio posterior investigando casos de entidades cooperativas que no formen parte de instituciones como las arriba enumeradas, para comprobar si la forma de organizarse descrita tiene que ver tan solo con la cultura cooperativa o son otras instituciones, a través de los valores y la cultura que promueven, las que modulan la actuación de los equipos directivos.

### **La excesiva dependencia de los líderes puede debilitar la ambidestreza**

Nuestra investigación ha evidenciado que puede haber áreas en las entidades estudiadas con una excesiva dependencia del líder por parte de los colaboradores. Esto hace que la actuación de los colaboradores se adecúe a la visión que tiene su responsable y si este tiene un estilo más transaccional o más centrado en la explotación, puede dificultar la exploración del área y que dichos colaboradores se acomoden a ese estilo y forma de trabajar, no desarrollando de esta manera las competencias para la exploración que, de otra forma, podrían desplegar, debilitando finalmente la ambidestreza.

### **8.1.2.2 Hallazgos sobre la Orientación al cliente**

#### **Las organizaciones más maduras en gestión de la calidad tienen mejor definidos a sus grupos de interés**

Nuestro estudio ha puesto de manifiesto que todas las organizaciones investigadas identifican a sus grupos de interés, aunque la forma de hacerlo es diferente en función de su nivel de madurez en gestión de la calidad. En el caso del Grupo Sorolla Educación, que tiene la madurez más alta de los casos, tiene formalmente segmentados a sus grupos de interés. Florida Grupo Educativo, con una madurez media, los tiene identificados, aunque no con esa formalidad, mientras que La Nostra Escola Comarcal, con una madurez baja, tiene vagamente identificados sus grupos de interés. Estas diferencias entre el primer caso y el resto también pueden ser debidas a que actualmente están implantado acciones de responsabilidad social corporativa y esta gestión incluye, como primer aspecto, identificar claramente a dichos grupos de interés. Sería necesario desarrollar una investigación futura en este sentido para poder ver hasta qué punto la identificación de los grupos de interés es consecuencia de la implantación de la gestión de la calidad o, por el contrario, lo es por el efecto de la aplicación de la responsabilidad social.

#### **Las organizaciones más maduras en gestión de la calidad dedican más recursos a obtener información del cliente**

Se ha visto que todas las organizaciones estudiadas dedican recursos para obtener información de sus grupos de interés que poder utilizar, posteriormente, en la mejora de sus productos y servicios. Para ello utilizan canales más o menos similares, aunque existen más recursos dedicados, mayor sistematización y variedad de canales cuanto más madura es la organización en gestión de la calidad. Todos los canales utilizados son antenas para poder identificar dónde puede haber áreas de mejora o nuevas necesidades que pueden estar apareciendo en los grupos de interés, en general, y en los clientes en particular.

#### **Las encuestas son herramientas que aportan básicamente a la explotación**

La herramienta que se ha revelado como más utilizada en todos los centros para conocer la opinión del cliente son las encuestas de satisfacción. Las organizaciones estudiadas las

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

pasan a sus clientes y, a partir de los resultados, se analizan y se plantean mejoras, que en ocasiones pueden llegar a plantear cambios innovadores en productos y servicios. Cuanto mayor es la madurez en calidad mayor es el alcance del uso de las encuestas. De forma particular, en el Grupo Sorolla Educación se utilizan habitualmente en todas las áreas de la organización. Por su parte, en Florida Grupo Educativo se utilizan de forma sistemática solo en las áreas que tienen implantados sistemas de calidad, mientras que en La Nostra Escola Comarcal se utilizan encuestas solo para casos concretos como son la valoración de las reuniones con las familias, basándose en la experiencia obtenida en su momento con el Modelo EFQM. En los tres casos, se considera que las encuestas son muy útiles, pero que aportan básicamente a la explotación y no a la exploración.

### **No es necesaria una metodología particular para detectar necesidades actuales y potenciales**

A pesar de que se ha planteado en el modelo teórico preliminar la utilización del modelo Kano para la identificación de necesidades actuales y potenciales, ninguna organización lo utiliza, ni conocen esta metodología; pero se ha puesto de manifiesto que las organizaciones analizadas identifican continuamente las necesidades de los clientes y se hacen las acciones necesarias para su implantación, siguiendo sus propias técnicas, distintas en cada caso, pero que les son efectivas. En el Grupo Sorolla Educación identifican las necesidades con distintas herramientas, donde el departamento de innovación tiene un peso importante. En Florida Grupo Educativo, entre otras herramientas, se apoyan en el servicio de vigilancia estratégica (CRAI) para identificar las necesidades potenciales. En el caso de La Nostra Escola Comarcal, son los foros colectivos como la Asamblea de socios de la cooperativa y la propia recogida de información del cliente, los que permiten identificar las necesidades.

### **La madurez en gestión de la calidad afecta a la sistemática de la recogida y análisis de la información de los clientes**

La implantación de sistemas de calidad en las organizaciones aporta sistematización en la recogida, en el análisis y en la revisión de la información de los clientes. El análisis de los casos ha revelado que los centros que disponen de estos sistemas tienen la información más ordenada y se revisa siguiendo una sistemática, mientras que en los centros con

menos madurez en calidad hay menos normalización y la información se analiza de forma menos metódica y se recoge menos información que podría ser muy potente para realizar mejoras y cambios en las actuaciones. Este resultado va en la misma línea de lo que establecen Revuelto *et al.* (2012), quienes establecen que la madurez en gestión de la calidad de la organización contribuye a que la recogida de información sea más sistemática y tenga un alcance más amplio ya que se recoge más información y de fuentes más diversas, tanto internas como externas.

### **8.1.2.3 Hallazgos sobre el Empowerment**

#### **El empowerment crea un ambiente de trabajo que genera ambidestreza organizativa**

En los casos estudiados se ha puesto de relieve que si las personas están empoderadas se genera un ambiente de trabajo para que se puedan producir innovaciones y cambios en las organizaciones. No obstante, en la investigación realizada no ha quedado suficientemente claro si ese buen ambiente es resultado directo del empowerment o de las características propias de las empresas y de su forma de dirigir. Este aspecto debería constituir una línea de trabajo en futuras investigaciones, ya que conocer cuál es la causa verdadera del buen ambiente de trabajo puede sentar las bases para una adecuada toma de decisiones directivas en este sentido.

#### **Identificar objetivos personales y generales posibilita el empowerment**

La investigación desarrollada ha evidenciado que el establecimiento de objetivos personales y generales ayuda a empoderar a los miembros de una organización. Estos objetivos se identifican entre los responsables y las personas a su cargo, como se puede ver en los casos analizados. En Grupo Sorolla Educación, la consecución de estos objetivos, además, tiene una influencia en la remuneración salarial, lo cual refuerza su cumplimiento. Queremos señalar que el hecho de mejorar el salario por el cumplimiento de objetivos personales no es habitual en las cooperativas, donde la tendencia es a mantener las nóminas de los empleados con pocas diferencias y dentro de un intervalo no demasiado amplio en función de las responsabilidades de cada puesto de trabajo. En cualquier caso, este resultado va en la misma dirección de gran parte de la literatura especializada (e.g. Soltani *et al.*, 2004, 2005, 2006; Wilkinson & Brown, 2007).

### **El empowerment necesita que las personas estén comprometidas y motivadas**

La investigación desarrollada nos ha permitido evidenciar que en el Grupo Sorolla Educación el empowerment requiere de personas muy comprometidas y seguras de trabajar de esta manera. Además, hay que mantener la tensión en las personas a través de los objetivos y el seguimiento no es una tarea fácil, requiere de recursos y, sobre todo, es fundamental la necesidad de un tipo de liderazgo que promueva el empowerment. Para Florida Grupo Educativo, el liderazgo es básico para que los empleados estén empoderados y, además, las personas tienen que estar cómodas y motivadas, especialmente las que se dedican a la exploración, con la toma de decisiones muy rápidas. Para este colectivo, es el exceso de burocracia y de órganos para decidir lo que puede ralentizar la toma de decisiones, influir en la realización de la actividad y, finalmente, en la ambidestreza. Por último, para La Nostra Escola Comarcal el empowerment requiere de la colaboración entre las personas, la delegación y el compromiso. Estos resultados están en consonancia con lo que establece la literatura (e.g. Goetsch & Davis, 2014; Wilkinson & Brown, 2007), en el sentido de que la gestión de la calidad requiere que las personas estén implicadas y comprometidas y este compromiso viene generado, en parte, por la autonomía del individuo para tomar decisiones.

#### **8.1.2.4 Hallazgos sobre el Trabajo en equipo**

##### **La madurez en gestión de la calidad afecta a la sistematización del trabajo en equipo**

La investigación efectuada nos ha permitido revelar que en los casos con más madurez en gestión de la calidad los equipos de trabajo están mejor definidos y utilizan metodologías más sistematizadas para su desarrollo, como el “Cooperative meeting” o el “Design Thinking” en el Grupo Sorolla Educación. Los otros dos casos no plantean metodologías de trabajo sistemáticas para los equipos, aunque se basan en metodologías ya probadas y adaptadas por cada centro, basadas en su saber hacer y la experiencia. Teniendo en cuenta lo anterior, podemos establecer que, en la muestra estudiada, la mayor madurez en gestión de calidad lleva a que se apliquen metodologías más sistemáticas para la aplicación de este principio y, por tanto, los resultados obtenidos del trabajo en equipo tienden a estar más fundamentados y pueden generar más fácilmente ambidestreza.



### **La composición del equipo influye en la ambidestreza**

En los casos analizados se ha puesto de manifiesto que los equipos que están compuestos por personas creativas y multidisciplinarias, con capacidad para comunicarse y relacionarse y que, además, tienen inquietudes comunes en los temas que van a trabajar, crean las condiciones para que se desarrollen y produzcan mejoras radicales y continuas que son la base de la ambidestreza.

### **La finalidad del equipo genera ambidestreza**

No todos los equipos de trabajo generan ambidestreza. Esta investigación ha revelado que, en los casos analizados, son los equipos cuya finalidad es la búsqueda de soluciones, la innovación y revitalización de productos o la mejora de aspectos pedagógicos los que facilitan la ambidestreza, aunque los equipos con más porcentaje de explotación como son los administrativos, si trabajan con las mismas condiciones, también pueden generar ambidestreza de forma indirecta. En cualquier caso, las metodologías de trabajo que se desarrollan en todos ellos para conseguir los objetivos planteados en el equipo, así como la información que manejan y la libertad para trabajar, crean las condiciones necesarias para que se produzca la ambidestreza organizativa.

## **8.1.2.5 Hallazgos sobre la Gestión por procesos**

### **La gestión por procesos requiere de sistemas de calidad implantados**

El análisis de la información primaria nos ha permitido poner de manifiesto que la forma más habitual de aplicación de la gestión por procesos es a través del respaldo de sistemas de gestión de la calidad. Esto es debido a que este principio necesita mantener los procesos de forma adecuada y eficiente, y esto requiere de la sistemática y el control que aportan los sistemas de calidad. Aunque esto no es obligatorio y se podría realizar procesos sin un sistema de respaldo, su aplicación sería más complicada puesto que la tendencia más habitual en este sector es a no utilizarlos, no revisarlos y, por tanto, dejarlos olvidados en un cajón y hacer las cosas de forma diferente a lo definido por el proceso. En el análisis de los casos, hemos visto que Florida Grupo Educativo realiza un cambio organizativo basado en procesos buscando la estandarización, la medición y la mejora continua, pero sin basarse en ningún modelo de calidad. Como consecuencia, han tenido

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

dificultades en su diseño, en su revisión y en su posterior implantación, básicamente por falta de sistemática y de control, que son los aspectos que aportan los sistemas de calidad.

### **La madurez en gestión de la calidad contribuye al desarrollo de la gestión por procesos**

El análisis de los casos nos ha permitido revelar que a mayor implantación y madurez del sistema de gestión de la calidad, el principio de la gestión por procesos está más desarrollado. Así pues, en el caso del Grupo Sorolla Educación, cuya madurez en calidad es alta, prácticamente todas las actividades de la entidad están procedimentadas y el funcionamiento del centro se basa claramente en procesos. Por su parte, Florida Grupo Educativo, con una madurez en gestión de la calidad menor, se mantienen procesos solo en las áreas que tienen sistemas de calidad. Y, finalmente, La Nostra Escola Comarcal, con una madurez en gestión de calidad menor que en los otros dos casos, mantiene algunos procesos basados en el Modelo EFQM de Excelencia, pero sin realizar un mantenimiento de los mismos.

### **La madurez en el diseño y rediseño de los procesos posibilita la ambidestreza**

Hemos visto en el análisis de los casos de los capítulos anteriores que el diseño de los procesos, aunque inicialmente pueda parecer que está enfocado solo hacia la explotación, puede posibilitar la ambidestreza, debido a las metodologías que se utilizan para efectuar dicho diseño que pueden llevar a realizar cambios radicales en el proceso, en especial cuando se hace rediseño y se introducen elementos de innovación tecnológica en los procesos. En los casos analizados, este mecanismo depende de la madurez en gestión de calidad de la organización, puesto que diseñar los procesos requiere de un aprendizaje por parte de las personas que van a participar y cuanta más experiencia se tiene, más se conocen y más se pueden realizar cambios radicales en los mismos.

En el caso de organizaciones con poca madurez en gestión de la calidad (i.e. La Nostra Escola Comarcal), diseñar los procesos supone un gran esfuerzo en aplicar los conocimientos adquiridos y la preocupación de los diseñadores es básicamente no cometer errores en su elaboración y que se cumplan todos los aspectos formales (i.e. que definan de forma clara la tarea a procedimentar), por lo que realmente solo se hace

explotación. Por el contrario, cuando se tiene más madurez en la aplicación de la gestión de la calidad (i.e., casos de Grupo Sorolla Educación y de Florida Grupo Educativo) se reflexiona de manera más profunda sobre cómo mejorar la tarea a procedimentar y cómo hacerlo de forma diferente, incluso realizando cambios radicales y, por tanto, también se puede realizar exploración.

#### **La operativa diaria de la gestión por procesos contribuye a la explotación**

El estudio de casos efectuado ha revelado que en la operativa diaria de los procesos se manejan sistemáticas de mejora continua más cercanas a la explotación, se mantienen los procesos establecidos y se intentan mejorar para hacerlos más sencillos; pero no se constata una actividad de innovación radical resultante de la operativa diaria.

#### **8.1.2.6 Hallazgos sobre otros aspectos**

##### **La planificación estratégica facilita la ambidestreza organizativa**

El análisis de los casos seleccionados nos ha permitido observar que la planificación estratégica es un facilitador de la ambidestreza organizativa, ya que es el foro y el momento en el que se planifica la realización de nuevos productos y servicios a partir de la investigación del entorno, además del mantenimiento y revisión continua de la estructura de negocio actual basada en los productos que ya funcionan. Este resultado va en la misma línea de lo establecido por Bodwell & Chermack (2010), si bien estos autores se centran más en los métodos de la planificación estratégica y no tanto en el proceso en sí mismo.

##### **La cultura de la organización facilita la ambidestreza organizativa**

Dentro de la dimensión humana, la cultura existente en la organización es otro mecanismo que también se ha revelado como generador de ambidestreza, puesto que la cultura mantiene un entorno adecuado y estable en la entidad que posibilita desarrollar proyectos novedosos e implantar innovaciones y, a su vez, realizar el trabajo diario de forma equilibrada. Además, se ha evidenciado que la cultura también actúa sobre el desarrollo de algunos principios como son el empowerment y el trabajo en equipo, que en última instancia inciden también sobre la ambidestreza, ya que la facilidad en cómo se han desarrollado los equipos tiene que ver con dicha cultura. Así mismo, la cultura

## Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

cooperativa que tienen los tres casos permite un nivel de participación de los trabajadores en la toma de decisiones de la organización muy superior al que podrían tener en un tipo de empresa distinto. Por ello, una futura línea de investigación podría estar encaminada a analizar el papel de la cultura a la hora de generar ambidestreza organizativa en empresas con sistemas de calidad pero que no sean cooperativas.

### **El crecimiento de la empresa es un facilitador de la ambidestreza organizativa**

Dentro de la dimensión estructural, el continuo crecimiento de las organizaciones con centros repartidos por distintas áreas geográficas puede ser un factor que facilite la ambidestreza organizativa. Esta expansión geográfica obliga a la organización a la utilización de las nuevas tecnologías para la gestión coordinada de todos los centros, así como a la búsqueda continua de novedades, generando unas determinadas condiciones de innovación continua y exploración en la entidad que crea las condiciones para generar ambidestreza. En esta misma línea de argumentación van Luo & Rui (2009) quienes afirman que la expansión geográfica de las multinacionales chinas contribuye a que en dichas organizaciones se generen habilidades y capacidades que, al final, se traducen en una mayor ambidestreza.

### **Disponer de áreas que refuercen la exploración es un facilitador de la ambidestreza**

En la investigación hemos evidenciado que, dentro de la estructura de las empresas analizadas, existen instrumentos que pueden facilitar la generación de ambidestreza. Así, en el caso del Grupo Sorolla Educación se trata de un área de innovación muy desarrollada y que se dedica a investigar los cambios que se prevén van a producirse en el futuro, así como la búsqueda de nuevas líneas de negocio y la aplicación de cambios radicales en las metodologías educativas para satisfacer, no solamente a los clientes actuales, sino también pensando en los clientes futuros. Por su parte, en el caso de Florida Grupo Educativo se dispone de un centro de recursos para la investigación y el aprendizaje (CRAI) que se encarga, entre otras cosas, de todas las acciones de vigilancia tecnológica del centro, ayudando a identificar proyectos de negocio novedosos y a revisar los productos actuales para adaptarlos a los nuevos clientes. Este servicio de apoyo es muy técnico y ayuda a la organización a realizar el análisis del entorno y el estudio de la viabilidad de las nuevas ideas y de su potencial.

Una vez presentados los principales hallazgos de la investigación, en el siguiente apartado vamos a plantear las principales contribuciones de la misma distinguiendo, para ello, en función de los distintos colectivos que pueden tener algún interés en esta investigación.

## **8.2 Principales contribuciones**

### **8.2.1 Para el ámbito académico**

Pensamos que esta investigación puede contribuir al ámbito académico y tiene consecuencias para el colectivo de personas que investigan en el área de conocimiento de dirección de empresas cubierta por esta tesis, puesto que se aporta un estudio sobre una temática poco conocida, en un sector de actividad donde no es fácil acceder de una forma tan cercana como se ha realizado en esta investigación. En particular, esta investigación contribuye a llenar un gap en la literatura especializada ya que la existencia de trabajos que hayan estudiado, de forma particular, la relación entre la aplicación de los principios “soft” de gestión de la calidad y la ambidestreza organizativa es muy escasa. Además, consideramos que este trabajo puede ser un punto de partida para futuras investigaciones sobre esta temática y así mismo, el presente estudio puede ser utilizado por otros investigadores como arranque para hacer otros trabajos cuantitativos encaminados a contrastar alguna de las relaciones que se derivan de la presente tesis.

### **8.2.2 Para el ámbito profesional**

En esta investigación se ha hablado del concepto de ambidestreza y se ha querido acercarlo a la realidad de los centros educativos, identificando aspectos de su actividad diaria que pueden generar u obstaculizar la ambidestreza a través de la calidad en su propia entidad. Consideramos que esta, por sí misma, es una aportación importante puesto que acerca un concepto, un tanto abstracto, que se maneja en la literatura especializada, a entidades que, de otra manera, no solo pueden desconocerlo sino también pueden pensar que estas cosas no tienen que ver con ellas.

## Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

En la parte eminentemente práctica o aplicada, con esta tesis hemos identificado una serie de mecanismos intermedios que desde la aplicación de la gestión de la calidad facilitan (u obstaculizan) la ambidestreza organizativa. De esta manera, el conocimiento de estos mecanismos es la base para el diseño de prácticas y políticas organizativas encaminadas a su dinamización, caso de los facilitadores, o a su bloqueo, caso de los obstáculos, si una empresa quisiera orientar su gestión hacia el desarrollo de la ambidestreza organizativa.

Este estudio también ha contribuido a que las empresas analizadas hayan reflexionado sobre la situación de su centro respecto a la gestión de la calidad y la influencia que puede tener la misma sobre la ambidestreza. Además, el desarrollo de esta investigación ha revelado en las organizaciones analizadas algunos puntos débiles que, junto al informe individual de los casos, son la base para la mejora continua de las mismas.

Aunque un centro educativo puede trabajar sin aplicar ningún tipo de sistema de calidad, e incluso en algunos centros educativos puede estar mal vista dicha aplicación por la asociación que se hace de la calidad con la industria argumentando que “los alumnos no son tornillos”, los efectos indirectos que genera la aplicación de la gestión de la calidad van más allá de los propios efectos directos generados por la aplicación de la misma. Así, esta investigación puede constituir un mensaje de ánimo a aquellas organizaciones que se están planteando la implantación de la gestión de la calidad ya que, como hemos visto en el presente estudio, una adecuada y madura aplicación de la gestión de la calidad facilitará, en un plazo no demasiado largo de tiempo, la generación de ambidestreza organizativa. De esta forma, su aplicación va a provocar resultados más importantes de los que se puede, en principio, pensar.

En este estudio también hemos visto que los centros educativos concertados, en general, y cooperativos en particular, son entidades con más posibilidades de ser ambidestras que los centros públicos, ya que necesitan, como ley de vida, mantener al alumno en el centro y atraer a nuevos alumnos, por lo que deben realizar continuas mejoras y esto provoca, en última instancia, la ambidestreza. En los centros públicos, a pesar de contar en muchas ocasiones con más tiempo de los profesores, puede resultar muy difícil realizar mejoras ya que el profesorado ya tiene asegurado el puesto y no necesita hacer nada más. Así, la

posible exploración en este tipo de centros depende de la inquietud de los equipos directivos o de profesorado con mucha iniciativa, pero difícilmente puede hacer otro tipo de cambios que no sean mejoras a las actividades ya realizadas. En cualquier caso, los resultados alcanzados con esta tesis doctoral pueden servir a los centros públicos como un trampolín o punto de partida para que se inicien en el camino de la gestión de la calidad y, consecuentemente, poder generar organizaciones ambidiestras.

Así mismo, esta investigación ha revelado que los centros concertados dependen de la financiación pública para poder seguir realizando actividades ambidiestras, lo cual requiere de una tranquilidad financiera para poder abordar nuevos productos además de la actualización en los antiguos. En este sentido, los cambios en el concierto por parte de los organismos públicos responsables de la enseñanza pueden afectar de forma negativa a este equilibrio, generando un impacto negativo sobre la ambidestrea. Así pues, esta investigación puede servir de sustento o fundamento para aquellas decisiones en el ámbito de la política educativa que vayan en la línea de no retirar el concierto en la enseñanza pública. Del mismo modo, la Administración educativa, tomando nuestra investigación como una base de partida sólida, debería fomentar más la aplicación de formas de gestión como la gestión de la calidad y la ambidestrea organizativa en los centros educativos a todos los niveles, a través, por ejemplo, de la organización de jornadas profesionales, concediendo premios y subvenciones y, finalmente, dando a conocer las ventajas que puede tener para el futuro de un centro educativo, tanto público como privado, ser una organización ambidiestra.

Por último, en la presente investigación se ha puesto en evidencia que el profesorado que forma parte de las organizaciones ambidiestras analizadas tiene un nivel de exigencia en su trabajo importante puesto que, no solo tienen que realizar su trabajo, sino que, además, tienen que hacer otras actividades para mejorar continuamente los productos y servicios. Este nivel de exigencia puede producir cansancio y problemas de implicación. Esto se puede corregir con algunas acciones como establecer objetivos personales y generales, crear un ambiente de trabajo adecuado para realizar su trabajo, reforzar el sentimiento de pertenencia y, finalmente, lograr que las personas estén cómodas y motivadas.

### **8.3 Limitaciones de la investigación**

La investigación que hemos desarrollado no está exenta de limitaciones. La primera tiene que ver con el reducido número de casos analizados, esto es, el tamaño de la muestra elegida para el estudio, que es consecuencia de los criterios de selección de los casos de entidades educativas cooperativas que tuvieran sistemas de calidad implantados con una madurez diferente y que fueran centros ambidiestros. A pesar de contar con un número importante de entidades que podrían colaborar en esta investigación, muchas de ellas no cumplían con todos los criterios de selección que se habían establecido previamente. No obstante, hemos de señalar que el reducido tamaño de la muestra es consecuencia de una elección metodológica deliberada ya que con esta investigación nuestro objetivo no era la generalización estadística de los resultados sino, más bien, conocer en profundidad un fenómeno que, por su naturaleza, está poco investigado en el ámbito del sector educativo cooperativo. Como vimos en el capítulo 5, la riqueza del estudio de casos está en que su número no sea elevado, en especial si la investigación tiene un carácter exploratorio, ya que lo que se pretende con la investigación es conocer la singularidad de los casos elegidos.

Una segunda limitación tiene que ver con el acceso a la información. En principio, estaba planificado desarrollar un número mayor de ellas, especialmente en el caso de Florida Grupo Educativo, ya que se quería entrevistar a la Dirección General y al anterior Director de Calidad, que confirmaron su participación. Pero debido a la dificultad de agenda del primero y a motivos personales del segundo no se pudieron realizar las entrevistas planificadas, aunque aportaron documentación corporativa. En cualquier caso, lo anterior no ha supuesto un problema puesto que, después de realizar las entrevistas al resto de los participantes de esta entidad, pensamos que teníamos saturada la información y no era necesario entrevistar a más personas. En el caso de La Nostra Escola Comarcal, al ser un centro más pequeño, se ha tenido más dificultades de acceso ya que el momento temporal en el que se accedió a la organización (i.e. final de curso) que pensábamos que, a priori, podía ser el más adecuado, ha complicado la disponibilidad de personas que pudieran participar en la investigación. No obstante, después de realizar las entrevistas en este centro también se produjo la saturación de la información primaria recogida por lo que el



cambio de fechas para entrevistar a otras personas en esa misma organización no era necesario, teniendo en cuenta, además, que para ellos era también un problema durante el inicio de curso y el desarrollo del curso.

También consideramos que el análisis no está exento de sesgos por parte de las personas entrevistadas, que fueron básicamente responsables y directivos de las cooperativas, y habría sido interesante conocer la opinión de otras personas pertenecientes a otros niveles jerárquicos o, incluso, a clientes y/o proveedores de los casos analizados, lo que nos hubiera ayudado a mejorar la triangulación de la información. No obstante, dicha triangulación se ha facilitado a través de la obtención y análisis de información procedente de la observación directa y de la información corporativa publicada, tanto interna como externamente. Del mismo modo, también pueden existir sesgos por parte del investigador, tanto a la hora de recoger la información como en el momento de su análisis ya que puede interpretar de forma errónea dicha información. Como vimos en el capítulo 5, se han desarrollado elementos y tácticas tendentes a minimizar este tipo de sesgos como, por ejemplo, la recogida de información de distintas fuentes de evidencia que facilita la triangulación, el sometimiento del borrador del informe final de cada caso a una revisión por parte de los entrevistados y la utilización de un guion para la realización de las entrevistas que aborde todos los aspectos a estudiar.

Por último, el marco teórico revisado y mostrado en los capítulos 2 a 4 de esta tesis doctoral, tiene entidad suficiente para presentar los fundamentos teóricos de la investigación de manera rigurosa y completa. Sin embargo, somos conscientes de que la investigación implica un proceso vivo y constante, y que a pesar de haber revisado toda la literatura relevante pudiera ser que alguna publicación se nos hubiera pasado por alto, en especial si la misma hubiera visto la luz con posterioridad a que la presente tesis doctoral se hubiera dado por concluida.

## 8.4 Futuras líneas de investigación

Para finalizar, en este último apartado vamos a plantear algunas líneas de investigación futuras que se han derivado de la presente investigación, estando muchas de ellas vinculadas o relacionadas con las limitaciones anteriormente presentadas. En primer lugar, una primera línea de desarrollo futuro de esta investigación podría implicar el desarrollo de una investigación que incluya no solo casos de entidades educativas y cooperativas sino también organizaciones de otros sectores y que presenten otras formas jurídicas. Con ello ampliaríamos la muestra analizada y podríamos ver hasta qué punto diferentes aspectos que se han visto en esta investigación (e.g. la aplicación de principios de calidad y los mecanismos intermedios que afectan a la ambidestreza organizativa) son también relevantes en el marco de este otro tipo de entidades. Así mismo, sería interesante analizar los tipos de ambidestreza organizativa que se dan en organizaciones con formas jurídicas distintas de las cooperativas y/o de sectores de actividad distintos del educativo, analizando las diferencias y similitudes atendiendo a los tipos de entidades y al nivel de madurez en gestión de la calidad que posean estas organizaciones.

Otra posible línea de investigación futura pasaría por diseñar e implementar un estudio de naturaleza cuantitativa para poder contrastar estadísticamente las relaciones que esta investigación ha puesto de manifiesto. Para ello, primero deberíamos formular en forma de proposición dichas relaciones, de manera que en ese estudio cuantitativo adoptaran la forma de hipótesis. Por ejemplo, hemos visto en esta investigación que la madurez en la aplicación de la gestión de la calidad en una organización afecta a la ambidestreza organizativa; sin embargo, nuestro estudio no ha podido desvelar (tampoco era nuestro objetivo) si esa relación es estadísticamente significativa, si existen diferencias en dicha relación en función del distinto nivel de madurez en la aplicación de la gestión de la calidad que posea la organización, o si empresas con un mismo nivel de madurez pueden dar lugar a distintos tipos e intensidades de ambidestreza organizativa.

Así mismo, otra línea de trabajo investigador futuro podría estar encaminada a analizar comparativamente casos de empresas cooperativas que pertenecen a instituciones que comparten formas de actuar y prácticas de gestión, como las que hemos visto que afectan

a los casos del presente análisis (e.g. AKOE, FEVECTA o UCEV), con casos de organizaciones que no pertenecen a dichas instituciones. Esta línea de trabajo podría llevarnos a utilizar fundamentos teóricos de los campos del clustering y/o de la teoría de redes, lo cual podría ampliar mucho más el alcance de la investigación aquí desarrollada. Del mismo modo, sería interesante analizar si la forma de organizar los equipos directivos tiene que ver solo con la cultura cooperativa y, por tanto, mantienen valores equivalentes respecto a la organización y la dirección de la cooperativa a pesar de no participar en esas instituciones o, por el contrario, existen diferencias en la composición y estilo de liderazgo de estos equipos y en qué medida son este tipo de instituciones las que modulan y mantienen estilos homogéneos de dirección en las organizaciones cooperativas.

Junto a lo anterior y tal y como hemos evidenciado a lo largo de esta investigación, futuros trabajos podrían estar encaminados a estudiar el papel que factores organizativos como el empowerment, el buen ambiente de trabajo o la cultura de la organización, entre otros, afectan a la ambidestreza organizativa porque se generan a raíz de la aplicación de la gestión de la calidad o, por el contrario, son factores que, por sí mismos, inciden sobre la ambidestreza organizativa de las empresas cooperativas de educación. Ello implicaría diseñar una muestra con empresas pertenecientes a este sector de actividad pero que incluyera una submuestra de organizaciones con la gestión de la calidad implantada y otras donde esta forma de gestión no estuviera presente.

Del mismo modo, otro aspecto interesante para abordar en el futuro sería analizar el umbral o límite a partir del cual gestionar los procesos deja de tener beneficios para una organización. Hemos visto en la presente investigación que aquellas organizaciones con un grado más elevado de madurez en gestión de la calidad pueden tener un exceso de procedimentación y de burocracia debido al estar todo procedimentado y normalizado, lo cual en última instancia puede afectar negativamente a la exploración y, consecuentemente, a la ambidestreza. Sin embargo, nuestra experiencia personal y profesional nos lleva a pensar que, en algunos casos particulares, cuando la organización ya es muy madura en la aplicación de la gestión de la calidad y consigue que la calidad esté imbuida en su día a día y en sus prácticas de gestión, la procedimentación y el sistema documental que se generan al aplicar la gestión de la calidad tiende a simplificarse

## Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

porque la sistemática ya la ha incorporado la gente como un hábito más de trabajo. Sin lugar a dudas, este conflicto aparente constituye una idea de investigación futura que deberíamos abordar más adelante.

Por último, en nuestra investigación hemos analizado los principios “soft” de la gestión la calidad. Pero una línea de investigación a desarrollar en el futuro podría abordar el estudio de la influencia de los principios “hard” de la gestión de la calidad sobre la ambidestreza organizativa. Nuestra investigación ha revelado el papel como facilitador que un principio “hard”, concretamente el principio de sistemas y medidas, tiene para generar la ambidestreza en el caso del Grupo Sorolla. Este hecho tiene que ver con la madurez en calidad de dicha organización, ya que han aplicado y están aplicando estándares de calidad como la norma ISO 9001 y el Modelo EFQM donde los sistemas de medidas son parte fundamental de su diseño y se utilizan constantemente para la toma de decisiones. Pero no sabemos qué mecanismos actúan como ‘conductores’ entre los principios “hard” de gestión de la calidad y la ambidestreza, y tampoco conocemos si estos mecanismos difieren cuando la madurez en gestión de la calidad es distinta. Por ello, abordar esta línea de investigación podría ser interesante.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

- Abbot, L. (1955). *Quality and competition*. Columbia University Press, Nueva York, NY, Estados Unidos.
- Abdullah, M.M.B. & Tarí J.J. (2012). The Influence of Soft and Hard Quality Management Practices on Performance. *Asia Pacific Management Review*, 17(2),177-193.
- Abernathy, W.J. (1978). *The productivity dilemma: Roadblock to innovation in the automobile industry*. Johns Hopkins U.P., Baltimore, MD, Estados Unidos.
- Acosta, J.C., Longo, M. & Fischer, A.L. (2013). Capacidades dinámicas y gestión del conocimiento. Una aplicación en nuevas empresas de base tecnológica. *Cuadernos de Administración*, 26 (47), 35-62.
- Adler, P. & Heckscher, C. (2013). The Collaborative, Ambidextrous Enterprise. *Universia Business Review*, 34-51.
- AEC (1991). *Programas de Calidad Total: Fundamentos y Guía para la Implantación*. Asociación Española para la Calidad (AEC), Madrid, España.
- AENOR (2015). *Norma española. UNE-EN ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad Requisitos*. AENOR. Madrid, España.
- Ahire, S.L. & O'Shaughnessy, K.C. (1998). The role of top management commitment in quality management: an empirical analysis of the auto parts industry. *International Journal of Quality Science*, 3(1), 5-37.
- Ahire, S.L., Golhar, D.Y. & Waller, M.A. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*, 27(1), 23-56.
- Ahman, B. & Naeem, H. (2018). Measuring the impact of soft and hard quality practices on service innovation and organisational performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(11-12),1402-1426. DOI: 10.1080/14783363.2016.1263543

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Albacete, C.A. (2010). Influencia de las prácticas de gestión de la calidad sobre la gestión del conocimiento y la innovación en los servicios: el caso de las empresas hoteleras. Tesis Doctoral. Universidad de Granada, Granada, España.

Albrecht, K. (1992). Servicio al cliente interno, como solucionar la crisis de liderazgo de la gerencia intermedia. Paidós Empresa, Barcelona, España.

Al-Marri, K., Ahmed, A.M.M.B. & Zairi, M. (2007). Excellence in service: an empirical study of the UAE banking sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(2), 164-176.

Anderson, J.C., Rungtusa, M. & Schroeder, R.G. (1994). A theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of Management Review*, 19(3), 472-509.

Arasli, H. & Ahmadeva, L. (2004). “No more tears!” A local TQM formula for health promotion. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 17(3), 135-145.

Arnold, J.A., Arad, S., Rhoades, J.A. & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.

Arunachalam, T. & Palanichamy, Y. (2017). Does the soft aspects of TQM influence job satisfaction and commitment? An empirical análisis. *The TQM Journal*, 29 (2), 385-402. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2016-0023>.

Asif, M. & Vries, H. (2015). Creating ambidexterity through quality management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26 (11), 1226-1241.

Asif, M. (2017). Exploring the antecedents of ambidexterity: a taxonomic approach, *Decisión de gestión*, 55 (7), 1489-1505. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2016-0895>

Asif, M. (2019). Exploring the role of exploration/exploitation and strategic leadership in organizational learning. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 11(3), 409-423. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-04-2018-0038>



Atahue-Gima, K. (2005). Resolving the capability: Rigidity paradox in new product innovation. *Journal of Marketing* 69 (4), 61- 83.

Atuahene-Gima, K. (2003). The effects of centrifugal and centripetal forces on product development speed and quality: How does problem solving matter?. *Academy Management Journal*, 46, 359-374.

Auh, S. & Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: the moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*, 58(10), 1652-1661.

Azcona, M., Manzini, F. & Dorati, J. (2013). Precisiones metodológicas sobre la unidad de análisis y la unidad de observación. Aplicación a la investigación en psicología. 4º Congreso Internacional de Investigación de la Universidad de la Plata, 66-76.

Bäckström, I. (2009). On the relationship between sustainable health and quality management: leadership and organizational behaviours from Swedish organizations, Doctoral dissertation, Mid Sweden University. Suecia.

Balbastre, F. (2003). La autoevaluación según los modelos de gestión de la calidad total y el aprendizaje en la organización: una investigación de carácter exploratorio. Tesis Doctoral. Universitat de València, Valencia, España.

Barros, P. C. (2015). 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. Tesis Doctoral. Universitat de València, Valencia, España.

Baškarada S., Watson J., & Cromarty J. (2016). Leadership and organizational ambidexterity. *Journal of Management Development*, 35 (6), 778-788.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, Nueva York, NY, Estados Unidos.

Beckman, C.M. (2006). The Influence of Founding Team Company Affiliations on Firm Behavior. *Academy of Management Journal*, 49 (4), 741-758.

Behara, R.S. & Gundersen D.E. (2001). Analysis of quality management practices in

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

services. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18 (6), 584-603.

Beltrán, J., Carmona, M.A., Carrasco, R., Rivas, M, & Tejedor, F. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. Fundación Valenciana de la Calidad.

Ben Rejeb, W., Berraies, S. & Talbi, D. (2019). The contribution of board of directors roles to ambidextrous innovation: Do board’s gender diversity and independence matter?, *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2018-0110>

Benner, M.J. & Tushman, M.L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238–256.

Bergman, B. & Klefsjö, B. (2003). *Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction* (2nd ed.). Studentlitteratur, Lund, Suecia.

Bernal, C.A. (2010). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). Prentice Hall, Bogotá, Colombia.

Bernard, H.R. & Ryan, G.W. (2010). *Analyzing Qualitative Data. Systematic Approaches*. Sage. Thousand Oaks, CA, Estados Unidos.

Bierly, P. E., & Daly, P. S. (2007). Alternative knowledge strategies, competitive environment, and organizational performance in small manufacturing firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 31(4),493-516. doi:10.1111/j.1540-6520.2007.00185.x

Black, S.A. & Porter, L.J. (1996). Identification of the critical factors of TQM. *Decision Sciences*, 27(1), 1-21.

Bodwell, W. & Chermack, T. J. (2010). Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(2), 193-202.

- Boeije, H. (2010). *Analysis in qualitative research*. Sage Publications, Londres, Reino Unido.
- Bonache, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3, 123-140.
- Bowen, D.E. & Lawler, E.E. (1995). Empowering service employees: what, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33(3), 31-39.
- Boys, K.A. & Wilcock, A.E. (2014). Improving Integration of Human Resources into Quality Management System Standards. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31(7), 1-1.
- Brah, S.A., Wong, J.L. & Rao, B.M. (2000). TQM and business performance in the service sector: a Singapore study. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(11), 1293-1312.
- Braun, C., Batt, V., Bruhn, M. & Hadwich, K. (2016). Differentiating customer engaging behavior by targeted benefits – an empirical study. *Journal of Consumer Marketing*, 33(7), 528-538. <https://doi.org/10.1108/JCM-02-2016-1711>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*. sage.
- Bresciani, S., Ferraris, A. & Del Giudice, M. (2018). The management of organizational ambidexterity through alliances in a new context of analysis: Internet of Things (IoT) smart city projects. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 331-338.
- Brix, J. (2019). Ambidexterity and organizational learning: revisiting and reconnecting the literatures. *The Learning Organization*, 26 (4), 337-351. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2019-0034>

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Brocke, J., Zelt, S. & Schmiedel, T. (2016). On the role of context in business process management. *International Journal of Information Management*, 36 (3), 486-495.

Bryman, A. (1988). *Quantity and quality in social research*. Unwin Hyman, Londres, Reino Unido.

Bunney, H. S. & Dale, B. G. (1997). The implementation of quality management tools and techniques: a study. *The TQM Magazine*, 9(3), 183-189.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row, Nueva York, NY, Estados Unidos.

Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock, Londres. Reino Unido.

Burpitt, W. (2009). Exploration versus exploitation: leadership and the paradox of administration. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 10 (2), 227-245.

Burton, R., Lauridsen, J. & Obel, B. (2004). The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Human Resource Management*, 43(1), 67-82.

Caldwell, C., Hasan, Z. & Smith, S. (2015). Virtuous leadership – insights for the 21st century. *Journal of Management Development*, 34(9), 1181-1200.

Cameron K. (2011). Responsible Leadership as Virtuous Leadership. In: Pless N.M., Maak T. (eds) *Responsible Leadership*. Springer, Dordrecht, Países Bajos.

Camisón, C., Cruz, T. & González, S. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas* (1ª ed.). Prentice Hall, Madrid, España.

Campos, A.C., Mendes, J.D.C., Silva, J.A. & Valle, P.O.D. (2014). Critical success factors for a total quality culture: A structural model. *Tourism & Management Studies*, 10(1), 7-15.

Canales M. (editor) (2006). *Metodologías de investigación social Introducción a los oficios*. Lom Ediciones, Santiago de Chile, Chile.

Caniëls, M.C., Neghina, C. & Schaetsaert, N. (2017). Ambidexterity of employees: the role of empowerment and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 1098-1119.

Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking Organization ambidexterity: dimensions, contingencies and synergistic effects. *Organization Science*, 20 (4), 781-796.

Cassell, C. (2015). *Conducting research interviews for business and management students*, Sage, Londres, Reino Unido.

Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de administración*, 1(2), 31-54.

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*, 29, 57-82.

Chang, D., & Sun, K. (2007). Exploring the correspondence between total quality management and Peter Senge's disciplines of a learning organization: a Taiwan perspective. *Total Quality Management and Business Excellence*, 18(7), 807-822. Doi: 10.1080/1478.

Chang, Y. (2016). High-performance work systems, joint impact of transformational leadership, an empowerment climate and organizational ambidexterity: Cross level evidence. *Journal of Organizational Change Management*, 29(3),424-444. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2015-0150>

Chetty, S. (1996). The case study method for research in small- and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 15(1), 73-85.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica de éxito de las organizaciones*, segunda edición, Editorial McGraw-Hill. México D.F., Mexico.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Chin, K.S., Pun, K.F., Xu, Y. & Chan, J.F.F. (2002). An AHP based study of critical factors for TQM implementation in Shanghai manufacturing industries. *Technovation*, 22(11), 707-715.

Chiva, R. (2001). El estudio de casos explicativo. Una reflexión. *Revista de Economía y Empresa*, 41, 119-132.

Chountalas, P. & Lagodimos, A. (2019). Paradigms in business process management specifications: a critical overview, *Business Process Management Journal*, 25(5), 1040-1069. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2018-0023>

Christensen, C. M. (1998). *The innovator’s dilemma*. Harvard Business School Press. Boston, MA, Estados Unidos.

Chu, C., Li, C., & Lin, C. (2011). The joint effect of project-level exploratory and exploitative learning in new product development. *European Journal of Marketing*, 45(4), 531-550.

Clarke, V. & Braun, V. (2013). Teaching thematic analysis: Overcoming challenges and developing strategies for effective learning. *The psychologist*, 26(2), 120-123.

Claver, E., Molina, J.F. & Tarí, J.J. (2004). *Gestión de la calidad y gestión medioambiental. Fundamentos, herramientas, normas ISO y relaciones*. Pirámide, Madrid, España.

Cohen, S.G. & Bailey D.E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23 (3), 239-290.

Comarcal (2009). Memoria 2007-08. La Nostra Escola Comarcal.

Comarcal (2018). Memoria 2017-18. La Nostra Escola Comarcal.

Comarcal (2019). Página web corporativa <http://lacomarcal.com>. La Nostra Escola Comarcal.

Conca, F.J., Llopis, J. & Tari, J.J. (2004). Development of a measure to assess quality management in certified firms. *European Journal of Operational Research*, 156(3), 683-697.

Conti, B., & Kleiner, B. H. (1997). How to increase teamwork in organizations. *Training for quality*, 5(1), 26-29.

Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. Editorial McGraw-Hill. Madrid, España.

Cremades, E. (2016). *Institutos de investigación sanitaria e investigación traslacional: análisis exploratorio del papel facilitador de la gestión de la calidad*. Tesis Doctoral. Universitat de València. Valencia.

Cronin, J.J. & Taylor S.A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56 (3), 55-68.

Crosby, P. (1979). *Quality is free*. McGraw Hill, Nueva York, NY, Estados Unidos.

Cuatrecasas, L. & González, J. (2017). *Gestión integral de la calidad*, 5º edición. Profit Editorial, Barcelona, España.

Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión integral de la calidad: Implantación, control y certificación*. Profit Editorial, Barcelona, España.

Dahlgaard-Park, S.M. (2011). The quality movement: Where are you going?, *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(5), 493-516. DOI: [10.1080/14783363.2011.578481](https://doi.org/10.1080/14783363.2011.578481)

Dale, B.G., Van der Wiele, T. & Van Iwaarden, J. (2007). *Managing quality*. Blackwell, Oxford, Reino Unido.

Danneels, E. (2003). Tight-loose coupling with customers: The enactment of customer orientation. *Strategic Management Journal*, 24, 559-576.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Davenport, T.H. (1993). Managing in the new world of process. *Public Productivity and Management Review*, 18(2), 133-147.

De Barros, P. C. (2015). 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. Tesis Doctoral. Universitat de València, Valencia, España.

De Massis, A. & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15-29.

Del Giudice, M., Soto-Acosta, P., Carayannis, E. & Scuotto, V. (2018). Emerging perspectives on business process management (BPM): IT-based processes and ambidextrous organizations, theory and practice. *Business Process Management Journal*, 24 (5), 1070-1076. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2018-336>

Delarue, A. Hootehem G.V., Procter S. & Burridge, M. (2008). Teamworking and organizational performance: a review of survey-based research, *International Journal of Management Reviews*, 10 (2), 127-148.

Deming, W.E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Díaz de Santos, Madrid, España.

Denscombe, M. (2003). *The Good Research Guide. For Small-scale Social Research Projects*. 2da. ed. Maidenhead. Open University Press, Buckingham, Reino Unido.

Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (1994). *Handbook of qualitative research*. Sage, Londres, Reino Unido.

Dezi, L., Santoro, G., Gabteni, H. & Pellicelli, A. (2018). The role of big data in shaping ambidextrous business process management: Case studies from the service industry. *Business Process Management Journal*, 24(5), 1163-1175. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2017-0215>

Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M. & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación educ. médica*, 2(7), 162-167.



- Dodangeh, J., Rosnah, M.Y., Ismail, N., Ismail, Y.M., Biekzadeh, M.R. & Jassbi, J. (2013). A Review on Major Business Excellence Frameworks. *Technics Technologies Education Management*, 8(1), 301-309.
- Dolz, C., Safón, V., Iborra, M. & Dasí, A. (2014). Antecedentes y dinamismo de la ambidestreza organizativa en las Pymes. *Revista Innovar*, 24 (53), 161-175.
- Doorewaard, H. & Benschop, Y. (2003). HRM and organizational change: an emotional endeavor. *Journal of organizational change management*, 16(3), 272-286.
- Douglas, T.J. & Fredendall, L.D. (2004). Evaluating the Deming management model of total quality in services. *Decision Sciences*, 35(3), 393-422.
- Douglas, T.J. & Judge, W.Q. (2001). Total quality management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration. *Academy of Management Journal*, 44(1),158-169.
- Drew, E. & Healy, C. (2006). Quality management approaches in Irish organizations. *The TQM Magazine*, 18(4), 358-371.
- Droge, C., Jayaram, J., & Vickery, S.K. (2004). The effects of internal versus external integration practices on time-based performance and overall firm performance. *Journal of Operations Management*, 22(6), 557-573.
- Dubé, L. & Paré, G. (2003). Rigor in information systems positivist case research: Current practices, trends, and recommendations. *MIS Quarterly*, 27 (4), 597-635.
- Duggirala, M., Rajendran, C. & Anantharaman, R.N. (2008). Patient-perceived dimensions of total quality service in healthcare. *Benchmarking: An International Journal*, 15(5), 560-583.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1(1), 167-188.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Dyer Jr, W. G., & Wilkins, A. L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of management review*, 16(3), 613-619.

EFQM (2013). *Introducción al Modelo EFQM de Excelencia*. Club Excelencia en Gestión, Madrid, España.

Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Erikson, E. (2013). Formalist and relationalist theory in social network analysis, *Sociological Theory*. 31(3), 219-42.

Escobar, B. & González, J.M. (2006). Reingeniería de procesos de negocio: análisis y discusión de factores críticos a través de un estudio de casos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 93-114.

Escribá, M.A. (2002). Un estudio sobre el contexto y la eficacia de los equipos. Referencia al marco de la Gestión de la Calidad Total, unpublished doctoral dissertation.

Escriba-Moreno, M.A. & Canet-Giner, M.T. (2006). The combined use of quality management programs and work teams: A comparative analysis of its impact in the organizational structure. *Team Performance Management: An International Journal*, 12(5/6), 162-181. <https://doi.org/10.1108/13527590610687929>

Evans, J.R. & Lindsay, W.M. (2000). *Administración y control de la calidad*. 4.<sup>a</sup> ed. Internacional Thompson Editores. México D.F., México.

Evans, J.R. and Lindsay, W.M. (1999). *The Management and Control of Quality*. South-Western College Publishing, Cincinnati, OH, Estados Unidos.

Fatt, J.P.T. (2002). When business can be fun. *Management Research News*, 25(1), 39-49.

Fayol, H. (1917). *Administration Industrielle et Generale*. Originally published in the *Bulletin de la Societe de l'Industrie Minerale*. 5th. Series, Vol. X. Paris. Francia.

Feigenbaum, A.V. (1961). Total Quality Control: Engineering and management. 2° ed. McGraw-Hill, Nueva York, NY, Estados Unidos.

Ferrando, M. & Granero, J. (2008). Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia. Fundación Confemetal, Madrid, España.

Fleming, L. & Sorenson, O. (2004). Science as a map in technological search. Strategic Management Journal, 25 (8-9), 909-928.

Flick, U. (2009). An introduction to qualitative research (4th ed.). Sage, Londres, Reino Unido.

Florida (2012). Bases del nuevo modelo organizativo. Florida Grupo Educativo.

Florida (2018). Intranet corporativa Eureka.florida-uni.es. Florida Grupo Educativo

Florida (2019). Página web corporativa <http://www.florida.es>. Florida Grupo Educativo.

Flynn, B.B., Schroeder, R.G. & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. Journal of Operations Management, 11(4), 339-366.

Forés, B. & Boronat M. (2014). Capacidades de exploración y explotación e innovación radical e incremental. Efectos de la localización en un cluster. Economía industrial, 391, 115-124.

Foster, S.T., Horward, L.W. & Shannon, P. (2002). The role of quality tools in improving satisfaction with goverment. Quality Management Journal, 9(3), 20-31.

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, 26 (2), 150-163.

Gadenne, D. & Sharma, B. (2009). An investigation of the hard and soft quality management factors of Australian SMEs and their association with firm performance. International Journal of Quality & Reliability Management, 26 (9), 865-880.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Garvin, D.A. (1984). What does product quality really mean? *Sloan Management review*, 25.

Garvin, D.A. (1988). *Managing quality: the strategic and competitive edge*. The Free Press, Nueva York, NY, Estados Unidos.

Geiger, S. W., & Makri, M. (2006). Exploration and exploitation innovation processes: The role of organizational slack in R & D intensive firms. *The Journal of High Technology Management Research*, 17(1), 97-108. doi:DOI: 10.1016/j.hitech.2006.05.007

Ghoshal, S., & Bartlett, C. (1994). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management [Special issue]. *Strategic Management Journal*, 15, 91-112.

Giacosa E., Mazzoleni, A. & Usai, A. (2018). Business Process Management (BPM) How complementary BPM capabilities can build an ambidextrous state in business process activities of family firms. *Business Process Management Journal*, 24(5), 1145-1162. 1463-7154 DOI 10.1108/BPMJ-07-2017-0211

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47, 209-226.

Goetsch, D. L. & Davis, S. B. (2014). *Quality management for organizational excellence*. Pearson, Upper Saddle River, NJ, Estados Unidos.

Goldstein, S. G. (1985). Organizational Dualism and Quality Circles. *Academy of Management Review*, 10 (3), 504-17.

Gómez, J.C. (2010). *Calidad Total y Recursos Humanos. Un estudio sobre la gestión de la calidad total y los recursos humanos en la industria hotelera de la provincial de Salta*. Tesis de Postgrado. Universidad Católica de Salta.

- Gotzamani, K.D., Theodorakioglou, Y.D. & Tsiotras, G.D. (2006). A longitudinal study of ISO 9000 (1994) series' contribution towards TQM in Greek industry. *The TQM Magazine*, 18(1), 44-54.
- Grandzol, J.R. & Gershon, M. (1998). A survey instrument for standardizing TQM modeling research. *International Journal of Quality Science*, 3(1), 80-105.
- Grbich, C. (2007). *Qualitative data analysis. An introduction*. Sage. Londres. Reino Unido.
- Grijalvo, M., Martin-Romo, C. & Prida, B. (2002). La gestión por procesos y la mejora continua. Nuevas expectativas abiertas por la iso 9000 (versión 2000). *Revista dirección y organización*, 28, 5-11.
- Groene, O., Botje, D., Suñol, R., Lopez, M.A. & Wagner, C. (2013). A systematic review of instruments that assess the implementation of hospital quality management systems. *International Journal for Quality in Health Care*, 25(5), 525-541.
- Gröngroos, C. (1982). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki, Finlandia.
- Guitert M., & Giménez, F. (2008). El trabajo en equipo en entornos virtuales: desarrollo metodológico, P08/74506/01695. Universitat Oberta de Catalunya.
- Günzel, A., Altındağ, E., Kılıç Keçeli, S., Kitapçı, H. & Hızıroğlu, M. (2018). Antecedents and consequences of organizational ambidexterity: the moderating role of networking. *Kybernetes*, 47 (1), 186-207. <https://doi.org/10.1108/K-02-2017-0057>
- Gupta, A.K., Smith, K., & Shalley, C.E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693-706.
- Gutiérrez-Gutiérrez, L.J., Torres, I.T. & Molina, V.B. (2010). Quality management initiatives in Europe: An empirical analysis according to their structural elements. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(6), 577-601.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Hafeez, K., Mala, K. N. & Abdelmeguid, H. (2006). A framework for TQM to achieve business excellence. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(9), 1213-1229.

Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, HarperBusiness, Nueva York, NY, Estados Unidos.

Harry, M. J., & Schroeder, R. (2000). *Six sigma: The breakthrough management strategy revolutionizing the world's top corporations*. Currency. Nueva York, NY, Estados Unidos.

Hartline, M.D. & Ferrell, O.C. (1996). The management of customer-contact service employees: an empirical investigation. *Journal of Marketing*. 60(4), 52-70.

Hazila, A.M.N. (2009). Practice follows structure: QM in Malaysian public hospitals. *Measuring Business Excellence*, 13(1), 23-33.

He, Z. L. & Wong. P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15 (4), 481-494.

Herbig, P.A. & Palumbo, F. (1996). Innovation – Japanese style. *Industrial Management & Data Systems*, 96 (5), 11-20. <http://dx.doi.org/10.1108/02635579610123299>

Ho, D.C.K., Duffy, V.G. & Shih, H.M. (2001). Total quality management: an empirical test for mediation effect. *International Journal of Production Research*, 39(3), 529-548.

Hoang, D.T., Igel, B. & Laosirihongthong, T. (2006). The impact of total quality management on innovation: Findings from a developing country. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(9), 1092-1117.

Hoegl M. & Gemuenden, H.G. (2001). Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence. *Organization Science*, 12(4), 435-449

Holmqvist, M. (2003). A dynamic model of intra- and interorganizational learning. *Organization Studies*, 24(1), 95-123.

- Holmqvist, M. (2004). Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: An empirical study of product development. *Organization Science*, 15(1), 70- 81. doi: 10.1287/orsc.1030.0056
- Honarpour, A., Jusoh, A. & Nor, K.M.D. (2012). Knowledge management, total quality management and innovation: A new look. *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(3), 22-31.
- Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5(4), 202-212. <https://doi.org/10.1108/14634449710195471>
- Hoyle, D. (2007). *Quality Management Essentials*. Elsevier, Amsterdam, Países Bajos.
- Huang, J., & Li, Y. (2012). Slack resources in team learning and project performance. *Journal of Business Research*, 65(3), 381-388. doi: 10.1016/j.jbusres.2011.06.037
- Hung, R.Y.Y., Lien, B.Y.H., Fang, S.C. & Mclean, G.N. (2010). Knowledge as a facilitator for enhancing innovation performance through total quality management. *Total Quality Management*, 21(4), 425-438.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's Competitive Success*, Random House, Nueva York, NY. Estados Unidos.
- Imai, M. (1997). *Gemba Kaizen: A Commonsense, Low Cost Approach to Management*, McGraw Hill, Nueva York, NY, Estados Unidos.
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, Estados Unidos.
- James, P. (1997). *Gestión de la Calidad Total*. Prentice Hall Iberia, Madrid, España.
- Jansen, J. J., Vera, D. & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5-18.
- Jansen, J.J. Kostopoulos, K.C., Mihalache, O.R. & Papalexandris, A. (2015). A Socio-

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Psychological Perspective on Team Ambidexterity: The Contingency Role of Supportive Leadership Behaviours. *Journal of Management Studies*, 53(6), 939-965.

Jansen, J.J., George, G., Van den Bosch, F.A. & Volberda, H.W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: the moderating role of transformational leadership, *Journal of Management Studies*, 45(5), 982-1007.

Jansen, J.J., Van de Bosch, F.A. & Volberda, H.W. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1664.

Jiménez, V.E. (2012). El estudio de caso y su implementación en la investigación. *Revista Internacional de Investigación Ciencias Sociales*. 8(1), 141-150.

Jitpaiboon, T. & Rao, S.S. (2007). A meta-analysis of quality measures in manufacturing system. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(1), 78-102.

Ju, T.J., Lin, B., Lin, C. & Kuo, H.J. (2006). TQM critical factors and KM value chain activities. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(3), 373-393.

Juran, J.M. (1951). *Quality control handbook*. McGraw Hill, Nueva York, NY, Estados Unidos.

Juran, J.M. (1978). Japanese and western quality-contrast. *Quality Progress*, 11(12), 10-18.

Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F. & Tsuji, S. (1984). Attractive quality and must-be quality. *The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14(2), 39-48.

Karia, N. & Asaari, M.H.A.H. (2006). The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes. *The TQM Magazine*, 18(1), 30-43.

Katila, R. & Chen, E. L. (2008). Effects of search timing on innovation: The value of not being in sync with rivals. *Administrative Science Quarterly*, 53(4), 593-625.



- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21(4), 405-435.
- Kim, D.Y., Kumar, V. & Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of Operations Management*, 30(4), 295-315.
- Kim, N., & Atuahene-Gima, K. (2010). Using exploratory and exploitative market learning for new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 27(4), 519-536. doi:10.1111/j.1540-5885.2010.00733.x
- Kim, P., Lee, G. & Jang, J. (2017). Employee empowerment and its contextual determinants and outcome for service workers. *Management Decision*, 55(5), 1022-1041. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2016-0089>
- Kitapçı, H. & Süleyman, S. (2009). The impact of empowerment and quality culture on job satisfaction. *Journal of Global Strategic Management*, 6 (9), 171-180.
- Koza, M.P. & Lewin, A.Y. (1998). The co-evolution of strategic alliances. *Organization Science*, 9(3), 255-264.
- Kozak, M., Asunakutlu, T. & Safran, B. (2007). TQM implementation at public hospitals: A study in Turkey. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 2(2), 193-207.
- Kriz, A., Voola R. & Yuksel, U. (2014). The dynamic capability of ambidexterity in hypercompetition: qualitative insights. *Journal of Strategic Marketing*, 22(4), 287-299. DOI: 10.1080/0965254X.2013.876075
- Kumar, V. & Sharma, R. (2018). Leadership styles and their relationship with TQM focus for Indian firms: An empirical investigation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(6),1063-1088. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2017-0071>
- Lagrosen, S. & Lagrosen, Y. (2003). Management of service quality—differences in values, practices and outcomes. *Managing Service Quality*, 13(5), 370-381.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Lavarda, R. A. B. (2008). El proceso de formación de la estrategia y los tipos de trabajo desde una perspectiva Microorganizativa. Tesis Doctoral. Universitat de València. Valencia. España.

Lavie, D. & Rosenkopf, L. (2006). Balancing exploration and exploitation in alliance formation. *Academy of Management Journal*, 49 (4), 797-818.

Lavie, D., Kang, J. & Rosenkopf, L. (2011). Balance within and across domains: The performance implications of exploration and exploitation in alliances. *Organization Science*, 22(6), 1517-1538.

Lavie, D., Stettner, U. & Tushman, M.L. (2010). Exploration and Exploitation within and across organizations. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 109-155.

Lavikka, R, Smeds, R. & Jaatinen, M. (2015). A process for building inter-organizational contextual ambidexterity. *Business Process Management Journal*, 21(5), 1140-1161. <http://dx.doi.org/10.1108/BPMJ-12-2013-0153>

Leavengood, S., Anderson, T., & Daim, T. (2014). Exploring linkage of quality management to innovation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(10), 1126-1140.

Lemak, D.J., Reed, R. & Satish, P.K. (1997). Commitment to total quality management: is there a relationship with firm performance?. *Journal of Quality Management*, 2(1), 67-86.

Levinthal, D. & March, J. (1993). Myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.

Lewin, A. Y., Long, C. P. & Carroll, T. N. (1999). The coevolution of new organizational forms. *Organization Science*, 10(5), 535-550.

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*, 55, 539-554.

- Lewis, W.G., Pun, K.F., & Lalla, T.R.M. (2006). Empirical investigation of the hard and soft criteria of TQM in ISO 9001 certified small and medium-sized enterprises. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23, 964-985.
- Li, C. (2013). Cómo la diversidad del equipo de alta dirección fomenta la ambidestreza organizacional. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 874-896. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2012-0075>
- Li, C., Chu, C. & Lin, C. (2010). The contingent value of exploratory and exploitative learning for new product development performance. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1186-1197. doi: 10.1016/j.indmarman.2010.02.002
- Li, Y. & Huang, J. (2012). Ambidexterity's mediating impact on product development proficiency and new product performance. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1125-1132. doi: 10.1016/j.indmarman.2012.05.002
- Li, Y. & Huang, J. (2013). Exploitative and exploratory learning in transactive memory systems and project performance. *Information & Management*, 50(6), 304-313. doi: 10.1016/j.im.2013.05.003
- Li, Y., Vanhaverbeke, W. & Schoenmakers, W. (2008). Exploration and exploitation in innovation: Reframing the interpretation. *Creativity & Innovation Management*, 17(2), 107-126. doi: 10.1111/j.1467-8691.2008.00477.x
- Linderman, K., Schroeder, R.G., Zaheer, S., Liedtke, C. & Choo, A.S. (2004). Integrating quality management practices with knowledge creation processes. *Journal of Operations Management*, 22(6), 589-607.
- López-Zapata, E., García-Muiña, F.E. & García-Moreno, S.M. (2012). De la organización que aprende a la organización ambidiestra: evolución teórica del aprendizaje organizativo. *Cuadernos de Administración*, 25(45), 11-37.
- Lubatkin, M.H., Simsek, Z., Ling, Y. & Veiga, J.F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: the pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Luo, Y. & Rui, H. (2009). An ambidexterity perspective toward multinational enterprises from emerging economies. *Academy of Management Perspectives*, 23(4), 49-70.

Madzík P. (2018). Increasing accuracy of the Kano model-a case study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(3-4), 387-409. DOI: 10.1080/14783363.2016.1194197

Madzík, P. & Pelantová, V. (2018). Validation of product quality through graphical interpretation of the Kano model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(9), 1956-1975. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-12-2017-0281>

March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.

Marconi, M. & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos da Metodologia Científica*. 7ª Edición. Atlas, São Paulo, Brasil.

Marín-Idárraga, D. A. (2017). Entendiendo la explotación y la exploración en el aprendizaje organizacional: una delimitación teórica. *Innovar*, 27(63), 77-90. doi: 10.15446/innovar.v26n63.60668.

Marques, J. (2015). The changed leadership landscape: what matters today. *Journal of Management Development*, 34(10), 1310-1322.

Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). *Revista IPSI*, 9(1), 123-146.

Martínez-Costa, M., & Martínez-Lorente, A. (2008). Does quality management foster or hinder innovation? An empirical study of Spanish companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(3), 209-221.

Martinez-Lorente, A.R., Dewhurst, F. & Dale, B.G. (1998). Total quality management: origins and evolution of the term, *The TQM Magazine*, 10 (5), 378-86.

McAdam, R. (2004). Knowledge creation and idea generation: a critical quality perspective. *Technovation*, 24 (9), 697-705.

- McGuire, D., Garavan, T., Saha, S. & O'Donnell, D. (2006). The impact of individual values on human resource decision-making by line managers. *International Journal of Manpower*, 27(3), 251-273. <https://doi.org/10.1108/01437720610672167>
- McLean, R., Antony, J. & Dahlgaard, J. (2015). Failure of Continuous Improvement initiatives in manufacturing environments: a systematic review of the evidence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(3-4), 219-237.
- Medina A., Nogueira D. & Hernández, A. (2007). Planificación Estratégica y la Mejora Continua. *Revista Eídos*, 2, 67-74.
- Mehta, N., Verma, P. & Seth, N. (2014). Total quality management implementation in engineering education in India: an interpretive structural modelling approach. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(1-2), 124-140.
- Membrado J. (2008). Metodologías avanzadas para la planificación y mejora. Planificación estratégica, BSC, autoevaluación EFQM, Seis Sigma: un sencillo enfoque integrado para las PYMES (con sentido común). Editorial Díaz de Santos. Madrid. España.
- Mihalache, O. R., Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A. & Volberda, H. W. (2014). Top management team shared leadership and organizational ambidexterity: A moderated mediation framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8(2), 128-148.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis 3rd Edition: Source book of Bew Methods*. Sage, Beverly Hills, CA, Estados Unidos.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook of new methods (2nd ed.)*. Sage, Thousand Oaks, CA, Estados Unidos.
- Miller, W.J., Sumner, A.T. & Deane, R.H. (2009). Assessment of quality management practices within the healthcare industry. *American Journal of Economics and Business Administration*, 1(2), 105-113.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Mills, C.W. (1959). *The sociological imagination*. Oxford University Press, Nueva York, NY, Estados Unidos.

Miranda, F.J., Chamorro, A. & Rubio, S. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Delta Publicaciones Universitarias, Madrid, España.

Mom, T. J., Van, D. B. & Volberda, H. W. (2007). Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. *Journal of Management Studies*, 44(6), 910-931.

Montes, F.J.L., Jover, A.V. & Fernandez, L.M.M. (2003). Factors affecting the relationship between total quality management and organizational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(2), 189-209.

Moore, B. & Brown, A. (2006). The application of TQM: Organic or Mechanistic?. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 23(7), 721-742.

Moreno-Luzón, M.D. & Valls-Pasola, J. (2011). Ambidexterity and total quality management: Towards a research agenda. *Management Decision*, 49(6), 927-947.

Moreno-Luzón, M.D., Gil-Marques, M. & Arteaga, F. (2014). Driving organisational ambidexterity through process management. The key role of cultural change. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(9), 1026-1038.

Moreno-Luzón, M.D., Gil-Marques, M. & Valls-Pasola, J. (2013). TQM, innovation and the role of cultural change. *Industrial Management & Data Systems*, 113(8), 1149-1168.

Moreno-Luzón, M.D., Peris, F. & González, T. (2001). *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos*. Prentice Hall, Madrid, España.

Morgan, C. & Murgatroyd, S. (1997). *Total quality management in the public sector. An international perspective*. Open University Press, Buckingham, Philadelphia, Estados Unidos.

- Morgan, R.E. & Berthon, P. (2008). Orientación al mercado, aprendizaje generativo, estrategia de innovación e interrelaciones de desempeño empresarial en empresas de biociencia. *Journal of Management Studies*, 45(8), 1329-1353.
- Mosadegh, A.M. (2005). A survey of total quality management in Iran: Barriers to successful implementation in health care organizations. *Leadership in Health Services*, 18(3), 12-34.
- Nemanich, L.A. & Vera, D. (2009). Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 19-33.
- Nicolau-Juliá, D., Expósito-Langa, M. & Tomás-Miquel, J.V. (2015). Knowledge exploration and exploitation in the business context: validation of scales in a low-tech industry. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21(3), 139-147.
- Nohria, N., & Gulati, R. (1996). Is slack good or bad for innovation?. *Academy of management Journal*, 39(5), 1245-1264.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Noreña, A. L., Alcaraz-Moreno, N., Rojas, J.G. & Rebolledo-Malpica, D. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. *Aquichan*, 12(3), 263-274.
- Numagami, T. (1998). The infeasibility of invariant laws in management studies: A reflective dialogue in defense of case studies. *Organization Science*, 9(1), 2-15.
- O'Reilly, C.A. & Tushman, M.L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82 (4), 74-81.
- O'Reilly, C.A. & Tushman, M.L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338. doi: 10.5465/amp.2013.0025

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Oakland, J.S. (2014). *Total Quality Management: Text With Cases*, 4th edición. Routledge, New York, NY, Estados Unidos.

Ooi, K.B., Bakar, N.A., Arumugam, V., Vellapa, N. L. & Loke, A.K.Y. (2007). Does TQM influence employees' job satisfaction? An empirical case analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(1), 62-77.

O'Reilly, C.A. & Tushman, M.L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma. *Research on Organizational Behavior*, 28, 185-206.

Paim, R.C.S., Caulliraux, H. & Cardoso, R. (2008). Process management tasks: a conceptual and practical views. *Business Process Management Journal*, 14(5), 694-723.

Palm, K., Lilja, J., & Wiklund, H. (2016). The challenge of integrating innovation and quality management practice. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(1), 34-47.

Panos, T., Chountalas A. & Lagodimos G. (2019). Paradigms in business process management specifications: a critical overview. *Business Process Management Journal* 25(5), 1040-1069. 1463-7154 DOI 10.1108/BPMJ-01-2018-0023

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. *Journal of Marketing*, 58(1), 111-124.

Parker, L.D. (2014). Corporate social accountability through action: contemporary insights from British industrial pioneers. *Accounting, Organizations and Society*, 39 (8), 632-659.

Pečujlija, M., Azemović, N., Azemović, R. & Ćosić, Đ. (2011). Leadership and productivity in transition: employees' view in Serbia. *Journal for East European Management Studies*, 16(3), 251-263.



- Peña, W. (2009). El estudio de caso como recurso metodológico apropiado a la investigación en ciencias sociales. *Revista Educación y Desarrollo Social*, 3(2), 180-195.
- Perramon, J., Rocafort, A., Bagur-Femenias, L & Llach, J. (2015). Learning to create value through the 'balanced scorecard' model: an empirical study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(9-10), 1121-1139.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization science*, 1(3), 267-292.
- Phan, A.C., Abdallah, A.B. & Matsui, Y. (2011). Quality management practices and competitive performance: Empirical evidence from Japanese manufacturing companies. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 518-529.
- Pinto, M. B. & Pinto, J. K. (1990). Project team communication and crossfunctional cooperation in new program development. *Journal Product Innovation Management*, 7, 200-212.
- Pirsig, R.M. (1974). *Zen and the art of motorcycle maintenance*. Bantam Books, Nueva York, NY, Estados Unidos.
- Portela, S. (2016). *El liderazgo transformador en la gestión de la calidad. Un estudio basado en el Modelo EFQM*. Tesis Doctoral. Universidad de Alicante. Alicante.
- Powell, T.C. (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-37.
- Prajogo, D.I. & Sohal, A. (2003). The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance An empirical examination. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20 (8), 901-918.
- Prajogo, D.I. & Sohal, A. (2004). Transitioning from total quality management to total innovation management An Australian case. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21 (8), 861-875.
- Prajogo, D.I. & Sohal, A. (2006). The integration of TQM and technology/R&D

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

management in determining quality and innovation performance. *Omega, The International Journal of Management Science*, 34(3), 296-312.

Prajogo, D.I. (2005). The comparative analysis of TQM practices and quality performance between manufacturing and service firms. *International Journal of Service Industry Management*, 16 (3), 217-228.

Prajogo, D.I., & McDermott, C. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. *The International Journal of Operations & Production Management*, 25(11), 1101-1122.

Prajogo, D.I., & Sohal, A.S. (2001). TQM and innovation: A literature review and research framework. *Technovation*, 21, 539-558.

Proenca, T., Torres, A. & Sampaio, A. (2017). Frontline employee empowerment and perceived customer satisfaction. *Management Research*, 15(2), 187-206. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-04-2016-0663>

Quazi, H.A., Hong, C.W. & Meng, C.T. (2002). Impact of ISO 9000 certification on quality management practices: a comparative study. *Total Quality Management*, 13(1), 53-67.

RAE (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. Vigésima segunda edición. Real Academia de la Lengua.

Rahman, S. & Bullock, P. (2005). Soft TQM, hard TQM, and organisational performance relationships: an empirical investigation, *Omega*, 33(1), 73-83.

Rahman, S. & Bullock, P. (2005). Soft TQM, hard TQM, and organisational performance relationships: an empirical investigation. *Omega-International Journal of Management Science*, 33, 73-83.

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

- Raisch, S. & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: antecedents, outcomes and moderators. *Journal of Management*, 34 (3), 375-409.
- Raisch, S. (2008). Balanced structures: Designing organizations for profitable growth. *Long Range Planning*, 41(5), 483-508.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. & Tushman, M.L. (2009). Organizational Ambidexterity: balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20 (4), 1-12.
- Raja, M.P.N., Deshmukh, S.G. & Wadhwa, S. (2007). Quality award dimension: A strategic instrument for measuring health service quality. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 20(5), 363-378.
- Rao, S.S., Solis, L.E. & Raghunathan, T.S. (1999). A framework for international quality management research: development and validation of a measurement instrument. *Total Quality Management*, 10(7), 1047-1075.
- Reed, R., Lemak, D.J. & Mero, N.P. (2000). Total quality management and sustainable competitive advantage. *Journal of Quality Management*, 5(1), 5-26.
- Reeves, C.A. & Bednar, D.A. (1994). Defining quality: alternatives and implications. *Academy of Management Review*, 19(3), 419-445.
- Revuelto, L., Balbastre, F. & Redondo, A. (2012). Principios cooperativos y aplicación del modelo EFQM: efectos en el proceso estratégico de la cooperativa de enseñanza “La Nostra Escola Comarcal”. *CIRIEC-España*, 76, 229-259.
- Robbins, S.P. (1996). *Comportamiento organizacional: teoría y práctica*, 8th ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México D.F., México.
- Rodríguez, G., Gil, J. & García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Aljibe, Málaga, España.
- Romaña, A.M. & Garcia, J.F. (2018). Análisis del impacto de la ambidestreza organizacional en las cooperativas de la subregión de Urabá. Monografía. Universidad

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Colombia.

Rosenkopf, L., & Nerkar, A. (2001). Beyond local search: Boundary-spanning, exploration, and impact in the optical disc industry. *Strategic Management Journal*, 22(4), 287-306. doi: 10.1002/SMJ.160

Rosing, K., Frese, M. & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974.

Rothaermel, F.T. & Alexandre, M. T. (2009). Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity. *Organization Science*, 20(4), 759-780.

Rouse, M. J., & Daellenbach, U. S. (1999). Rethinking research methods for the resource-based perspective: isolating sources of sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 20(5), 487-494.

Rubinstein, S. (1993). Democracy and quality as an integrated system. *Quality Progress*, 26(9), 51-55.

Russo, A., & Vurro, C. (2010). Cross-boundary ambidexterity: Balancing exploration and exploitation in the fuel cell industry. *European Management Review*, 7(1), 30-45. doi: 10.1057/emr.2010.2

Rust, R., Zahorik, A.J. & Keiningham (1995). Return of quality (ROQ): making service quality financially accountable, *Journal of Marketing*, 59(2), 58-70.

Salaheldin, S.I. & Mukhalalati, B.A. (2009). The implementation of TQM in the Qatari healthcare sector. *Journal of Accounting-Business and Management*, 16(2), 1-14.

Saldaña, J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Sage, Londres, Reino Unido.

Samaha, H.E. (1996). Overcoming the TQM barrier to innovation, *HR Magazine*, 41(6), 145-149.

Sampieri, R.H., Fernández-Collado, C. & Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. Cuarta edición. Editorial McGraw-Hill. México.

Samson, D. & Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17(4), 393-409.

Sanders, N. R. (2008). Pattern of information technology use: The impact on buyersupplier coordination and performance. *Journal of Operations Management*, 26(3), 349-367.

Saraph, J.V., Benson, P.G. & Schroeder, R.G. (1989). An instrument for measurement the critical factors of quality management. *Decision Sciences*, 20(4), 810-829.

Saravanan, R. & Rao, K.S.P. (2006). Development and validation of an instrument for measuring total quality service. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17 (6), 733-749.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*, Tercera edición, Prentice Hall, Harlow, Reino Unido.

Sayadi, S., Gheisari, F., Astartki, S. & Meftah, N. (2014). The Relationship between Total Quality Management and the Stress Factors of Employees' Role. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 4(3), 326-342.

Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, 2nd edición. Random House Business Books, Londres, Reino Unido.

SESCAM, (2002). *La Gestión por Procesos. Servicio de Calidad de la Atención Sanitaria*. Toledo, España.

Sharma, B. & Gadenne, D. (2010). Entry barriers and industry rivalry: do they mediate the relationship between quality management practices and performance? *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(7), 779-793.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Shekhar, S. A. (2014). Conducting case study research in non-profit organisations. *Qualitative Market Research*, 17(1), 77-84. <https://doi.org/10.1108/QMR-04-2013-0024>

Shewhart, W. (1931). *Economic control of quality of manufactured product*. ASQ Quality Press, Nueva York, NY, Estados Unidos.

Siddiqui, J. & Rahman, Z. (2007). TQM principles' application on information systems for empirical goals: A study of Indian organizations. *The TQM Magazine*, 19(1), 76-87.

Sidhu, J.S., Commandeur, H.R. & Volberda, H.W. (2007). La naturaleza multifacética de la exploración y explotación: valor de la oferta, la demanda y la búsqueda espacial de innovación. *Organization Science*, 18(1), 20-38.

Sila, I. & Ebrahimpour, M. (2002). An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000: a literature review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(7), 902-970.

Sila, I. (2007). Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: an empirical study. *Journal of Operations Management*, 25(1), 83-109.

Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data*. Sage. Londres, Reino Unido.

Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597-624.

Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J.F. & Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864-894.

Singh, P.J. & Smith, A. (2006). An empirically validated quality management measurement instrument. *Benchmarking: An International Journal*, 13(4), 493-522.

Singh, P.J., Feng, M. & Smith, A. (2006). ISO 9000 series of standards: comparison of manufacturing and service organisations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(2), 122-142.

Sinkula, J.M., Baker, W.E. & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.

Sirén, C. A., Kohtamäki, M. & Kuckertz, A. (2012). Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6(1), 18-41. doi: 10.1002/sej.1126

Škrinjar, R., Bosilj-Vukšić, V. & Indihar-Štemberger, M. (2008). The impact of business process orientation on financial and non-financial performance. *Business Process Management Journal*, 14(5), 738-754. <https://doi.org/10.1108/14637150810903084>

Snehvrat, S., Kumar, A., Kumar, R & Dutta, S. (2018). The state of ambidexterity research: a data mining approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 343-367. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2017-1182>

Soltani, E. (2003). Towards a TQM-driven HR performance evaluation: an empirical study. *Employee Relations*, 25(4), 347-370.

Soltani, E., Van Der Meer, R. & Williams, T. (2004). Challenges posed to performance management by TQM gurus: contributions of individual employees versus systems-level features. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(8), 1069-1091.

Soltani, E., Van Der Meer, R. & Williams, T. M. (2005). A contrast of HRM and TQM approaches to performance management: some evidence. *British journal of Management*, 16(3), 211-230.

Soltani, E., Van der Meer, R., Williams, T. M. & Lai, P. C. (2006). The compatibility of performance appraisal systems with TQM principles—evidence from current practice. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(1), 92-112.

Sorolla (2018). Memoria de Sostenibilidad Social 2017-18. Grupo Sorolla Educación.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Sosa M.J. & Valverde J. (2015). El Equipo Directivo «E-Competente» y su Liderazgo en el Proceso de Integración de las TIC en los Centros Educativos. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(2), 77-103.

Sousa, R. & Voss, C.A. (2002). Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research. *Journal of Operations Management*, 20(1), 91-109.

Srinivasan, A. & Kurey, B. (2014). Creating a culture of quality. *Harvard Business Review*, 92(4), 23-25.

Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*, Sage, Thousand Oaks, CA, Estados Unidos.

Stake, R.E. (2007). *Investigación con estudio de casos*. Cuarta edición. Ediciones Morata S.L. Madrid. España.

Stalk, G., Evans, P. & Shulman, L.E. (1992). Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, 70(2), 57-69.

Stoeker, R. (1991). Evaluating and Rethinking The Case Study. *The Sociological Review*, 39(1), 88-112.

Su, Z., Li, J., Yang, Z. & Li, Y. (2011). Exploratory learning and exploitative learning in different organizational structures. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(4), 697-714. doi:10.1007/s10490-009-9177-9

Suárez-Barraza, M. & Smith, T. (2014). The Kaizen approach within process innovation: findings from a multiple case study in Ibero-American countries. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(9-10), 1002-1025. DOI: 10.1080/14783363.2012.746194

Suárez-Barraza, M. (2009). *El Kaizen-GP: la aplicación y la sostenibilidad de la Mejora Continua de Procesos en la gestión pública*, Porrúa editorial. México D.F., Mexico.



Sureshchandar, G.S., Rajendran, C. & Anantharaman, R.N. (2003). The influence of total quality service age on quality and operational performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(9), 1033-1052.

Sutton, R. (1997). The Virtues of Closet Qualitative Research. *Organization Science*, 8(1), 97-106.

Swanborn, P. (2010). *Case study research. What, why and how?*. Sage, Londres. Reino Unido.

Tamimi, N. (1998). A second-order factor analysis of critical TQM factors. *International Journal of Quality Science*, 3(1), 71-79.

Tan, C.K. & Abdul-Rahman, H. (2011). A review on constructs of the practices of quality management. *African Journal of Business Management*, 5(23), 9787-9793.

Tan, C.K. & Pawitra, T.A. (2001). Integrating SERVQUAL and Kano's model into QFD for service excellence development. *Managing Service Quality*, 11(6), 418-30.

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*, 183(2), 483–501.

Taylor, A., & Helfat, C. E. (2009). Organizational linkages for surviving technological change: Complementary assets, middle management, and ambidexterity. *Organization Science*, 20(4), 718-739.

Taylor, S.J. & Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (3ª ed.). Paidós, Barcelona, España.

Tokman, M., Richey, R. G., Marina, L. D., & Weaver, K. M. (2007). Exploration, exploitation and satisfaction in supply chain portfolio strategy. *Journal of Business Logistics*, 28(1), 25-56.

Tracy, B. (2015). *Liderazgo*. Grupo Nelson, Nueva York, NY, Estados Unidos.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Tuchman, B.M. (1980). The decline of Quality. *New York Times Magazine*, 104(2), 38-41.

Tushman, M.L. & O'Reilly, C. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 08-30.

Ugalde N. & Balbastre, F. (2013). Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. *Ciencias Económicas*, 31(2), 179-187.

Ugboro, I.O. & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *Journal of Quality Management*, 5(2), 247-272.

Venkatraman, N. & Grant, J. H. (1986). Construct measurement in Organizational Strategy Research: A Critique and Proposal. *Academy of Management Review*, 11(1), 71-87.

Vergara, J.C., Fontalvo, T.J. & Maza, F. (2010). La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas. *Prospect*, 8(2), 21-29.

Villareal, O. & Landeta, J. (2010). El estudio de Casos como metodología de investigación científica en Economía de la Empresa y dirección Estratégica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16 (3), 31-52.

Voss, G. B., Sirdeshmukh, D., & Voss, Z. G. (2008). The effects of slack resources and environmental threat on product exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 51(1), 147-164. doi: 10.5465/AMJ.2008.30767373

Vouzas, F. & Psychogios, A.G. (2007). Assessing manager's awareness of TQM. *The TQM Magazine*, 19(1), 62-75.

Wageman, R. (1997). “Critical success factors for creating superb self-managing teams”. *Organizational Dynamics*, 26(1), 49-61.

- Wang, C.L. & Rafiq, M. (2012). Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: a comparative study of UK and chinese high-tech firms. *British Journal of Management*, 25(1), 58-76. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2012.00832.x
- Wardhani, V., Utarini, A., van Dijk, J.P., Post, D. & Groothoff, J.W. (2009). Determinants of quality management systems implementation in hospitals. *Health policy*, 89(3), 239-251.
- Wilkinson, A. & Brown, A. (2007). *Managing People*. En Dale, B. G., Van Der Wiele, T., & Van Iwaarden, J. (2007). *Managing quality*. Oxford: Blackwell Publishing, 200-228.
- Wilkinson, A., Redman, T., Snape, E. & Marchington, M. (1998). *Managing with Total Quality Management: Theory and Practice*, Macmillan, Londres, Reino Unido.
- Witt, C.A. & Mühlemann, A.P. (1994). The implementation of total quality management in tourism: some guidelines. *Tourism Management*, 15(6), 416-424.
- Womack, J., Jones, D. & Roos, D. (1990). *The Machine That Changed the World*. Rawson Associates, Nueva York, NY, Estados Unidos.
- Wong, S. & Giessner, R. (2016). The Thin Line Between Empowering and Laissez-Faire Leadership: An Expectancy-Match Perspective. *Journal of Management*. 44 (2), 757-783.
- Wong, S., Nerstad, C.G.L. & Dysvik, A. (2014). Empowering leadership, employee goal orientations and work performance: A competing hypothesis approach. *Personnel Review*, 43(2), 246-271. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2012-0008>
- Yacuzzi, E. & Martin, F. (2003). QFD: conceptos, aplicaciones y nuevos desarrollos. UCEMA. Serie Documentos de Trabajo, 234. <http://hdl.handle.net/10419/84469>
- Yang, C.C. (2006). The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management. *The TQM Magazine*, 18(2), 162-173.

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

Yang, T., & Li, C. (2011). Competence exploration and exploitation in new product development: The moderating effects of environmental dynamism and competitiveness. *Management Decision*, 49(9), 1444-1470. doi: 10.1108/00251741111173934

Yin, R. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*, 5th ed. Sage, Londres, Reino Unido.

Zapparoli, M. (2003). Concepciones teóricas metodológicas sobre investigación. *Girasol: Revista de la Escuela de Estudios Generales*, 5, 191-198.

Zaratiegui, J.R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, VI (330), 81-88.

Zhang, D., Linderman, K., & Schroeder, R.G. (2012). The moderating role of contextual factors on quality management practices. *Journal of Operations Management*, 30(1), 12-23.

Zhou, K.Z. & Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic Management Journal*, 31(5), 547-561.

## **ANEXOS**

Los principios “soft” de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa

## **ANEXO 1. GUIÓN ENTREVISTA**

### A.- Características generales de la empresa

- Información general: nombre, número de empleados, facturación, ubicación
- Estructura corporativa (ámbito de actividad o negocios en los que compete, productos y servicios dentro de cada negocio, tipos de cliente, ....)
- Estructura organizativa y organigrama, especialmente en el negocio de ‘educación’ (caso de competir en varios negocios)
- Comentar la cultura
- Aspectos que consideren destacables del centro

### B.- Desarrollo en el ámbito de la gestión de la calidad

- ¿Cual ha sido la evolución de la calidad de vuestro centro? ¿Cómo ha ido evolucionando su forma de entender la calidad desde que empezaron con ella hasta hoy en día?
- Utilización de modelos o estándares como apoyo en la evolución de la calidad (e.g. ISO, EFQM, Q, algún estándar específico del ámbito educativo, ...) y razones de su utilización
- Estructura actual para la calidad
- Papel de los asesores o consultores externos en el proceso de desarrollo de la gestión de la calidad (e.g. ¿han implantado ellos solos los sistemas, procesos, .... o han intervenido consultores? Si lo han hecho, ¿han delegado totalmente en el consultor el desarrollo del sistema o, por el contrario, el consultor les iba guiando y han sido ellos mismos quienes han desarrollado todos los elementos?)
- ¿Qué es para ellos un principio, una práctica y una herramienta, en el ámbito de la calidad? ¿Qué diferencia hay entre estos conceptos?
- ¿Qué principios de calidad, prácticas o herramientas son las que habéis utilizado a lo largo de vuestro proceso evolutivo en la calidad y por qué? ¿Cuáles utilizáis en la actualidad y por qué?

### C.- Ambidestreza

- ¿Habéis oído hablar del concepto de ‘ambidestreza organizativa’? ¿Qué es para vosotros una organización ambidiestra? (si no saben qué es hay que explicar al entrevistado el concepto y ejemplificarlo)
- ¿Qué es para vosotros la ‘exploración’ de conocimiento? ¿Cómo la desarrolláis o gestionáis? ¿Podías darme algunos ejemplos que ilustren esta idea de ‘exploración’? ¿Qué factores de vuestra organización crees que facilitan o impulsan estos procesos de ‘exploración’? ¿Y qué factores crees que los frenan o dificultan?
- ¿Qué es para vosotros la ‘explotación’ de conocimiento? ¿Cómo la desarrolláis o gestionáis? ¿Podías darme algunos ejemplos que ilustren esta idea de ‘explotación’? ¿Qué factores de vuestra organización crees que facilitan o impulsan estos procesos de ‘explotación’? ¿Y qué factores crees que los frenan o dificultan?
- Si tuvieras que cuantificarla de alguna manera, ¿cuánta ‘exploración’ se hace en tu organización (por ejemplo, puede utilizar una escala 0-100 donde 0 es nada y 100 es mucho; o una escala de 5 posiciones: nada, poco, algo, bastante, mucho). ¿Y cuánta ‘explotación’?

- Según tu opinión, si tuv0069eras que repartir 100 puntos entre las dos ¿cuántos recursos y esfuerzos dedica tu organización a la explotación y a la explotación?
- ¿En qué momento temporal se produce la ambidestreza: simultánea vs. Secuencial?
- ¿Dónde se lleva a cabo la ambidestreza? (dimensión estructural): independiente, dentro de la misma unidad vs. interdependiente, a través de las unidades.
- ¿Qué innovaciones habéis realizado en vuestra organización en los últimos años? ¿De qué tipo son (incrementales vs. radicales. Las primeras pueden asimilarse a explotación y las segundas a exploración)?

#### D.- Efecto de los principios “soft” de la gestión de la calidad sobre la ambidestreza organizativa

##### *D.1.- Liderazgo*

- ¿Qué es para vosotros el liderazgo? ¿Cómo lo definirías? Ponme algunos ejemplos (cosas que hacéis o decís) que ilustren vuestro concepto de liderazgo.
- ¿Cómo es el liderazgo en vuestra organización? ¿Qué tipo de liderazgo crees que existe (pon aquí algún ejemplo o propón alguna tipología de liderazgo para que el entrevistado sepa qué contestar) ¿Quiénes son los líderes en vuestra organización? ¿Los tenéis identificados? ¿La gente sabe quiénes son?
- ¿Cómo pensáis que el liderazgo puede facilitar la ‘exploración’ de conocimiento en vuestro centro? ¿y la ‘explotación’?
- ¿Cómo crees que influye el compromiso de la dirección con la calidad en la ‘exploración’ de conocimiento? ¿y en la ‘explotación’?
- ¿Cómo crees que la composición del equipo directivo, con personas con diferentes estilos directivos, influye en la ‘exploración’ de conocimiento? ¿y en la ‘explotación’?
- ¿Pensáis que las características del consejo rector puede afectar a la forma de ejercer el liderazgo y finalmente en la ‘exploración’ y en la ‘explotación’ del conocimiento? ¿De qué forma puede hacerlo?

##### *D.2.- Orientación al cliente*

- ¿Qué es para vosotros la orientación al cliente? ¿Cómo la definirías? Ponme algunos ejemplos que ilustren vuestra orientación al cliente.
- ¿En qué sistemas, medidas o herramientas se traduce vuestra orientación al cliente (e.g. uso de encuestas; uso de herramientas como el QFD; desarrollo de sistema de sugerencias, quejas y reclamaciones; hacemos que los clientes participen en los equipos de desarrollo de nuevos productos/servicios; etc.)
- ¿De qué forma vuestra orientación al cliente os hace ser innovadores y mejorar continuamente?
- ¿Cómo crees que vuestra orientación al cliente os ayuda a generar procesos de ‘exploración’ de conocimiento? ¿y de ‘explotación’?
- ¿A qué proceso (exploración vs. explotación) crees que contribuye más vuestra orientación al cliente? ¿Por qué?
- ¿Identificáis, de alguna manera, las necesidades básicas y potenciales de los clientes? ¿Cómo lo hacéis?
- ¿Cómo utilizáis las encuestas de satisfacción del cliente para generar ‘exploración’ de conocimiento? ¿y para generar ‘explotación’?



### *D.3.- Empowerment*

- ¿Qué es para vosotros el empowerment, como principio de gestión de la calidad? ¿cómo lo definirías? Ponme algunos ejemplos que ilustren esta idea de empowerment que tenéis
- ¿Qué elementos hacen falta para que se pueda dar el empowerment en la organización (e.g. personal cualificado; un cambio en el sistema de retribución para pagar más por esa iniciativa en la toma de decisiones; unos líderes que sepan delegar y no castiguen por los errores; una cultura orientada hacia la asunción de riesgos; un ambiente de trabajo o clima organizativo que facilite la exploración y la explotación...? ¿Tenéis desarrollados todos esos elementos vosotros? ¿Cómo lo habéis hecho? Y si hay alguno que no tenéis, ¿por qué no lo habéis desarrollado?
- ¿Cómo crees que el empowerment, a través de esos elementos que me has comentado en la pregunta anterior, os ayuda a generar procesos de ‘exploración’ de conocimiento? ¿y de ‘explotación’?
- ¿A qué proceso (exploración vs. explotación) crees que contribuye más el empowerment en vuestro centro? ¿Por qué?

### *D4.- Trabajo en equipo*

- ¿Qué es para vosotros el trabajo en equipo como principio de gestión de la calidad? ¿Cómo lo definirías? Ponme algunos ejemplos de trabajo en equipo en vuestra organización
- ¿Qué elementos hacen falta para que se pueda dar el trabajo en equipo en vuestra organización (e.g. un sistema de remuneración que incentive los resultados colectivos; una cultura de compartir conocimiento; ...)?
- ¿Cómo crees que el trabajo en equipo, a través de esos elementos que me has comentado en la pregunta anterior, facilita o genera la ‘exploración’ de conocimiento en vuestra organización? ¿y la ‘explotación’ de conocimiento?
- ¿Crees que la ‘exploración’ o la ‘explotación’ de conocimiento es diferente dependiendo del tipo de equipo de que se trate (e.g. equipos permanentes vs. temporales; equipos intrafuncionales vs. interfuncionales; ...) ¿por qué?
- ¿Cómo crees que la finalidad del equipo (el objetivo que tenga ese equipo o grupo) influye o puede influir sobre la ‘exploración’ de conocimiento? ¿y sobre la ‘explotación’?
- ¿Cómo crees que la composición del equipo puede afectar a la ‘exploración’ de conocimiento? ¿y a la ‘explotación’?
- ¿A qué proceso (exploración vs. explotación) crees que contribuye más el trabajo en equipo en vuestro centro? ¿Por qué?

### *D.5.- Gestión por procesos*

- ¿Qué es para vosotros la gestión por procesos como principio de gestión de la calidad? ¿Cómo la definirías? Ponme algunos ejemplos de gestión por procesos en vuestra organización
- ¿Qué aspectos organizativos son necesarios para que se dé la gestión por procesos en vuestra organización (e.g. mayor formación de los empleados en cuestiones de procesos; cambio de cultura; ...)?

- ¿Cómo crees que la gestión por procesos, a través de estos elementos que me comentas en la pregunta anterior, genera ‘exploración’ de conocimiento en vuestro centro? ¿y ‘explotación’ de conocimiento?
- ¿A qué proceso (exploración vs. explotación) crees que contribuye más la gestión por procesos en vuestro centro? ¿Por qué?

#### Finalmente

- ¿Qué factores han facilitado o han dificultado la aplicación de los principios anteriores? ¿Por qué?
- ¿Piensas que hay otros principios o herramientas de calidad que pueden influir en la ambidestreza (exploración y explotación de conocimiento) y no hemos abordado en esta entrevista? ¿Cuáles? ¿Por qué?

## **ANEXO 2. CONSENTIMIENTO INFORMADO**

### **Consentimiento informado del participante**

Por la presente, acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Joaquín Gómez Doménech, estudiante predoctoral, y Francisco Balbastre Benavent, profesor del Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras” de la Universitat de València. Considero que he comprendido la naturaleza y propósitos del estudio. Además, con carácter previo a la entrevista con el equipo investigador, he sido informado del alcance de mi participación en el estudio y he tenido la oportunidad de proponer y resolver posibles dudas y de obtener cuanta información complementaria he creído necesaria.

Por otro lado, reconozco que la información que proporcione en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. En caso de tener preguntas adicionales sobre mi participación en este estudio, puedo contactar con los investigadores a través del teléfono 691 633 985. Así mismo, puedo pedir información sobre los resultados finales del estudio cuando éste haya concluido, poniéndome en contacto con Joaquín Gómez Doménech a través del correo electrónico [godojo@alumni.uv.es](mailto:godojo@alumni.uv.es).

Por todo ello, manifiesto que estoy satisfecho con la información recibida y consiento de forma libre y voluntaria en participar en este estudio de investigación.

Valencia, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 201\_

Nombre y firma del participante



## ANEXO 3. EJEMPLO DEFINICIÓN DE CÓDIGOS

Informe creado por el ATLAS.ti

### Proyecto (TESIS XIMO FINAL 1)

#### Informe de códigos

Códigos seleccionados (1)

---

#### ● Q - mejora continua

Comentario: por xgomez

*Este código se refiere a cuando se habla de mejora continua en la organización, ya sea a través de la ISO o de la EFQM como un elemento básico de la gestión de la calidad. también se puede asociar a la explotación.*

*"para nosotros el principio es la mejora continua, es decir, somos una empresa muy grande y necesitamos mejorar continuamente y establecer como una continuidad en la gestión que mejore, no una continuidad estática, una continuidad dinámica. Para nosotros ese sería el principio"*

*"lo que quiero es que el sistema de gestión nos ayude en la mejora"*

*"Todo lo que se nos ocurre, lo estamos poniendo en marcha, o sea que estamos continuamente mejorando cosas"*

#### 1 Grupos:

**calidad**

#### 15 Citas:

**1:16 yo no quiero tener un premio en un altar y rezarle todos los días, yo..... (10195:10331) - D 1: Sorolla - Maite - Transcripción**

Cita de texto

**Creado** por xgomez en 11/02/2019

yo no quiero tener un premio en un altar y rezarle todos los días, yo lo que quiero es que el sistema de gestión nos ayude en la mejora.

**1:17 La oportunidad que nos ha dado el cambio de modelo de ISO 9001 de 2015..... (10333:10897) - D 1: Sorolla - Maite - Transcripción**

Cita de texto

**Creado** por xgomez en 11/02/2019, **modificado** por xgomez en 22/02/2019

La oportunidad que nos ha dado el cambio de modelo de ISO 9001 de 2015, ha sido repensar todo el sistema de calidad ISO 9001 que habitualmente piensas que lo tienes todo muy bien y muy asentado y que no es mejorable. Pero después de darle la vuelta al modelo por la ISO 9001 del 2015 es que no se parece en casi nada. Teníamos los procesos clave, apoyo y estratégicos, hemos añadido algunos, hemos generado una corriente entre ellos: sinergias, procesos, subprocesos e instrucciones y hemos descubierto que todavía podemos ir más allá en los procesos de la ISO 9001

**1:24 para nosotros el principio es la mejora continua, es decir, somos una..... (14224:14499) - D 1: Sorolla - Maite - Transcripción**

Cita de texto

**Creado** por xgomez en 22/02/2019, **modificado** por xgomez en 14/03/2019

para nosotros el principio es la mejora continua, es decir, somos una empresa muy grande y necesitamos mejorar continuamente y establecer como una continuidad en la gestión que mejore, no una continuidad estática, una continuidad dinámica. Para nosotros ese sería el principio

**1:25 Las herramientas ya te lo he dicho: tener los procesos, tener todo el..... (14502:14651) - D 1: Sorolla - Maite - Transcripción**

Cita de texto

**Creado** por xgomez en 22/02/2019

Las herramientas ya te lo he dicho: tener los procesos, tener todo el sistema de la ISO 9001, nos empodera para poder cumplir con esa mejora continua.

**1:26 prácticas están en EFQM, en cada uno de los aspectos de EFQM: cuáles h..... (14659:15069) - D 1: Sorolla - Maite - Transcripción**

Cita de texto

**Creado** por xgomez en 22/02/2019

prácticas están en EFQM, en cada uno de los aspectos de EFQM: cuáles han sido tus prácticas que de alguna manera han marcado esa mejora continua, cuáles han sido tus puntos de mejora, porque has hecho una evaluación y ves tus puntos de mejora, y cuáles son los retos de aquello que te planteas como el siguiente paso en la mejora continua. Para mí esto sería, no será muy teórico, pero a nivel práctico esto es.

**1:31 al final algunas veces alguien te pregunta, "pero bueno si tú lo sabes..... (17346:18006) - D 1: Sorolla - Maite - Transcripción**

Cita de texto

**Creado** por xgomez en 12/02/2019, **modificado** por xgomez en 22/02/2019

al final algunas veces alguien te pregunta, "pero bueno si tú lo sabes hacer para que lo cuentas a los demás", porque por mucho que te paguen no te lo van a pagar, ya que la innovación no tiene precio. Para nosotros la ventaja competitiva es estar en el proceso de desarrollo de nuevas estrategias, de nuevas metodologías, no compartirlo con los demás chocaría con nuestra visión de poder cambiar la sociedad desde Grupo Sorolla, con lo cual esto es un poco el bucle. Como explotación estamos continuamente investigando y mejorando nuestra propia práctica hasta que llegamos a nuevas prácticas que ponemos en marcha y comercializamos a través de la consultoría.

## **2:18 nos dimos cuenta de que el modelo EFQM es algo transversal y que todo..... (7362:7675) - D 2: Sorolla - Mico - Transcripción**

Cita de texto

**Creado** por xgomez en 13/02/2019, **modificado** por xgomez en 24/02/2019

nos dimos cuenta de que el modelo EFQM es algo transversal y que todo lo que hacíamos tenía que ver con el modelo EFQM siempre que lo hiciéramos bien. Eso sirvió para empezando por la cabeza, empezando por dirección e implantándolo, que la gente se diera cuenta de que lo que había que hacer es el ciclo de Deming.

## **2:19 Una vez nosotros nos empezamos a dar cuenta de que si planificábamos,..... (7677:8003) - D 2: Sorolla - Mico - Transcripción**

Cita de texto

**Creado** por xgomez en 24/02/2019

Una vez nosotros nos empezamos a dar cuenta de que si planificábamos, si hacíamos, medíamos menos y mejorábamos menos, bueno, pues esa cultura de medir, medir, a partir de que la medición, que la medición sea correcta, mejorar esa cultura, pues se va extendiendo, se va extendiendo y pues nada, nos presentamos al modelo EFQM,

## **2:45 Por supuesto que sí. El concepto de mejora, el concepto de buscar no c..... (20518:21070) - D 2: Sorolla - Mico - Transcripción**

Cita de texto

**Creado** por xgomez en 13/02/2019

Por supuesto que sí. El concepto de mejora, el concepto de buscar no conformidades, el concepto de mejora está intrínseco en todo, cualquier herramienta de calidad destaca la mejora, etc. tanto el EFQM, como lo que se decía antiguamente de la ISO, "es que la ISO es solo un sistema de aseguramiento", que va la ISO es un sistema de gestión, no se basa tanto en la mejora como el EFQM que dice mucho la palabra mejora, pero todo va exactamente en la misma dirección y eso crea cultura, clarísimo, todos los sistemas en realidad vienen a hacer lo mismo.

**2:88 Si, la explotación la perfecciona, mejora continua, cambios, claro, lu..... (39849:40216) - D 2: Sorolla - Mico - Transcripción**

Cita de texto

**Creado** por xgomez en 13/02/2019, **modificado** por xgomez en 25/02/2019

Si, la explotación la perfecciona, mejora continua, cambios, claro, luego los cambios pueden ser, porque se nos ha ocurrido a nosotros, porque tenemos aliados, porque hemos hecho alguna adquisición, simplemente porque lo hemos mirado o simplemente porque me lo he encontrado, todo eso por nuestra forma de proceder se hace siempre por equipos pues se va metiendo.

**3:10 también tenemos un sistema de coaching pedagógico, donde estamos toman..... (3385:3735) - D 3: Sorolla - Pablo - Transcripción**

Cita de texto

**Creado** por xgomez en 14/02/2019, **modificado** por xgomez en 20/02/2019

también tenemos un sistema de coaching pedagógico, donde estamos tomando medidas constantemente y con las medidas que estamos teniendo y con las observaciones que estamos teniendo con el profesorado, estamos haciendo un feedback con el profesor, para ver qué información necesita para poder mejorar. siempre con ese lenguaje de crecimiento de avanzar,

**3:72 Constantemente, porque a partir de la información que tu estas recibie..... (29035:29328) - D 3: Sorolla - Pablo - Transcripción**

Cita de texto

**Creado** por xgomez en 14/02/2019

Constantemente, porque a partir de la información que tu estas recibiendo te estas planteando, lo que ya te digo, los valores, tú los trabajabas de una manera y de repente te das cuenta un año y el segundo año ya vuelves a ver otra vez que el índice es bajo, pues hay que hacer algo, y cambias.

**3:82 Todo lo que se nos ocurre, lo estamos poniendo en marcha, o sea que es..... (35265:35369) - D 3: Sorolla - Pablo - Transcripción**

Cita de texto

**Creado** por xgomez en 14/02/2019

Todo lo que se nos ocurre, lo estamos poniendo en marcha, o sea que estamos continuamente mejorando cosas

**4:25 si solo por el hecho del ciclo de Deming de planificar, actuar, medir..... (9647:9962) - D 4: Sorolla - Amparo - Transcripción**

Cita de texto



**Creado** por xgomez en 14/02/2019

si solo por el hecho del ciclo de Deming de planificar, actuar, medir y mejorar, pues, un poco ya solo con eso, porque para mejorar también tienes que estar mirando y explorando que se está haciendo en otros centros, que se está haciendo en otros centros escolares, en otras organizaciones o en general, entonces sí.

**4:60 me encargo más, por ejemplo en la adaptación de la ISO 9000, me he enc..... (4498:5064) - D 4: Sorolla - Amparo - Transcripción**

Cita de texto

**Creado** por xgomez en 19/04/2019

me encargo más, por ejemplo en la adaptación de la ISO 9000, me he encargado más con las direcciones de los centros, adaptar todos procesos clave que teníamos en los centros, a lo mejor introducir mejoras, mejora de procesos, yo estudie ingeniería de una organización industrial y una de las cosas por las que me seleccionaron, pues para que introdujera un poco mejoras en los procesos, para que fueran, pues eso, no repetitivos, que no hicieran unos trabajos que seguíamos haciéndolos porque que siempre se hacían, y ver que podíamos hacer para que fueran más ágiles