

EFFECTO SINÉRGICO DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL Y LA ORIENTACIÓN AL MERCADO: ANÁLISIS EXPLORATORIO

María Leticia Santos Vijande

Luis Ignacio Álvarez González

ABSTRACT

En la literatura reciente, desarrollada tanto en el ámbito del marketing como en el de gestión de la calidad, diversos autores han reflexionado sobre el hecho de que la orientación empresarial al mercado y la gestión de la calidad total (GCT) pueden considerarse como filosofías o culturas de gestión complementarias. Ambas tienen como misión y elemento central de actuación la satisfacción efectiva del cliente, aunque por caminos paralelos. La orientación al mercado mediante el seguimiento continuo y proactivo de sus necesidades; la gestión de la calidad total mediante el logro de la excelencia en la ejecución de los procesos organizativos y la mejora continua. Además, la consecuencia esperada de ambas filosofías es la misma: la mejora de los resultados empresariales. En consecuencia, este trabajo tiene como objetivo central presentar análisis y evidencias exploratorias respecto al efecto conjunto de la orientación al mercado y de la gestión de la calidad total a partir de una muestra relevante de empresas.

1. INTRODUCCIÓN

Si bien durante años el aseguramiento de la calidad mediante la normativa ISO 9000 ha sido la principal forma de aproximarse a la gestión de la calidad, en los últimos tiempos se ha generado una importante controversia sobre su capacidad para generar rendimientos superiores a los de la competencia (Casadesús y Heras, 2005). Esta controversia se sustenta en diversos inconvenientes o limitaciones de la normativa ISO 9000 que ha puesto de manifiesto la literatura especializada (Santos y Escanciano, 2001). Uno de los inconvenientes más relevantes, a nuestro entender, se refiere a la satisfacción del cliente, dado que puede amenazar directamente el logro de los resultados externos o de naturaleza comercial de la empresa y cifrar los efectos de la gestión de la calidad, estrictamente, en la mejora de la eficiencia interna. Así, en la normativa ISO 9000 la relación con el cliente está dominada tanto por la conformidad con las especificaciones, como por el desarrollo de un buen procedimiento para atender quejas y reclamaciones, cuando la satisfacción de expectativas debería de ser el eje central del sistema. Es decir, el cumplimiento de la normativa ISO 9000 asegura que el producto se obtiene de forma consistente y repetible, pero no que sea de buena calidad y atractivo desde la perspectiva del consumidor. La versión más reciente de la norma (ISO 9000:2000) intenta superar esta y otras limitaciones, contemplando de manera más explícita la incorporación de la “voz del mercado”, pero su planteamiento sigue siendo sensiblemente más “estrecho” o parcial que lo que hoy conocemos como “Modelos Excelentes” de gestión de la calidad, lo cual puede justificar el cierto “agotamiento” que se constata en cuanto a la implantación de esta normativa en las empresas.

Los Modelos Excelentes de gestión de la calidad constituyen, por tanto, la apuesta más segura en el desarrollo de la gestión de la calidad. El referente inexcusable en el contexto europeo es el desarrollado por la *European Foundation for Quality Management* (Modelo EFQM de Excelencia). Éste, como otros modelos, se pueden definir como sistemas integrados de dirección que asignan los recursos organizativos al aumento de la calidad de los productos o servicios de la empresa a fin de lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes, la mejora de la eficiencia de los procesos productivos y, en última instancia, la mejora de la competitividad empresarial (York y Miree, 2004). El

enfoque holístico de estos modelos de la gestión de la calidad es el que permite acuñar el término Total Quality Management (TQM), equivalente al de gestión de la calidad total (GCT).

La GCT comparte claramente con la filosofía empresarial de orientación al mercado el interés por satisfacer al cliente. Así la orientación al mercado propone que todos y cada uno de los miembros de la organización adopten una forma de concebir la relación de intercambio centrada en satisfacer, de un modo continuado, y mejor que los competidores, las necesidades reales de los clientes. Este hecho permitirá, sobre la base del valor generado, crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo que se traducirá en mejores y superiores resultados y en la supervivencia empresarial a largo plazo.

Por tanto, la GCT y la orientación al mercado constituyen dos vías paralelas de lograr mejores resultados empresariales por cuanto manifiestan un interés explícito en la satisfacción del cliente y entendemos que es previsible que su aplicación simultánea pueda generar efectos sinérgicos en los resultados empresariales.

En consonancia con este análisis, los objetivos del presente trabajo son tres. En primer lugar, medir el grado de GCT de las empresas analizadas de acuerdo con el Modelo EFQM de Excelencia Empresarial, referente institucional en el entorno de la Unión Europea. En segundo lugar, determinar los efectos de la GCT sobre los resultados empresariales, aspecto de permanente y creciente interés en la investigación sobre gestión de la calidad. En concreto, resulta especialmente interesante contrastar que mediante la GCT se obtienen claramente resultados de naturaleza “externa”. En tercer lugar, comprobar la conexión existente entre la GCT y la orientación al mercado tanto en relación a sus efectos sinérgicos sobre los resultados empresariales, como en relación a su desarrollo simultáneo en las empresas. De este modo, se persigue establecer las consecuencias de la combinación de estas habilidades directivas en la competitividad y comprender, en mayor medida, los sistemas de gestión que favorecen la aplicación del concepto de marketing en las organizaciones, aspecto cuya trascendencia ha sido sugerida recientemente en el *Journal of Marketing* (Brown, *et al.*, 2005). Las evidencias empíricas al respecto van precedidas a efectos expositivos por una breve delimitación conceptual de la relación que se presupone entre gestión de la calidad total y orientación al mercado, y por la descripción de la metodología y escalas de medida utilizadas en el estudio.

2. RELACIÓN CONCEPTUAL ENTRE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL Y LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.

La gestión de la calidad total representa tanto una filosofía de gestión como un conjunto de prácticas que estimulan el compromiso de toda la organización con la satisfacción de sus clientes mediante la mejora continua del conjunto de procesos organizativos implicados en la oferta de productos y servicios (Churchill y Peter, 1994). El concepto de GCT va más allá de la idea de calidad de producto y/o servicio; es un concepto que afecta a toda la actividad empresarial partiendo de la premisa básica de que la satisfacción de las necesidades de los clientes y el logro de los objetivos organizativos son inseparables (Agus, Krishnan y Kadir, 2000). Se trata, en definitiva de garantizar la satisfacción completa del cliente con la oferta así como, en última instancia, su lealtad a la organización. Los principios conceptuales sobre los que se asienta la calidad total son (Mohr-Jackson, 1998):

- El compromiso de toda la organización con este concepto.
- El esfuerzo permanente por lograr la mejora continua, analizando asiduamente la cadena de valor de la empresa para identificar los puntos de mejora posibles.
- La definición de la calidad de la oferta desde la perspectiva del cliente, teniendo en cuenta que ésta es evaluada en términos relativos a la competencia, por lo que es necesario generar valor añadido.

- El desarrollo del nivel de satisfacción no sólo del cliente externo sino también del cliente interno, adoptando un comportamiento proactivo en dicha satisfacción.

Si bien parece que siempre ha existido bastante consenso sobre los principios que sustentan la GCT, no ha ocurrido lo mismo sobre las dimensiones que estructuran este concepto. Ello fue debido, en principio, a la escasez de estudios empíricos que identificaran dichas dimensiones hasta los años noventa. A partir de ese momento a que la proliferación de dimensiones empíricamente obtenidas ha sido muy importante, pero a partir de estudios con procedencia y metodología dispar, lo que tampoco contribuyó a la sistematización de cómo medir el concepto de GCT. Este problema empieza a ser superado en el último quinquenio asumiendo como dimensiones críticas del concepto aquellas que especifica el modelo de GCT predominante en las distintas zonas geográficas. En consecuencia, en el caso español, procede aplicar el modelo propuesto por la *European Foundation for Quality Management*: Modelo EFQM de Excelencia (2002).

Tal como se observa en la Figura 1, este marco de trabajo se estructura en 5 criterios o “Agentes Facilitadores” de lo que la organización debe hacer para obtener mejores Resultados, también considerados en el modelo como consecuencias probables de la calidad. Los 5 Agentes Facilitadores son: el *liderazgo* directivo, las *políticas y estrategias* planteadas, la gestión de las *personas*, las *alianzas* establecidas y *recursos* disponibles y los *procesos* desarrollados.

Figura 1: Modelo EFQM de Excelencia Empresarial



Fuente: EFQM (2002)

De acuerdo con ellos, en una organización excelente (EFQM, 2002):

- Los *Líderes* excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.

- Se implanta la misión y visión desarrollando una *estrategia* centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan *políticas*, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.
- Se gestiona, desarrolla y hace que aflore todo el potencial de las *personas* que las integran, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto. Además, también se fomenta la justicia e igualdad e implica y faculta a los trabajadores. Así, se preocupa, comunica, recompensa y da reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.
- Se planifica y gestiona tanto el establecimiento de *alianzas* con agentes estratégicos, como la *relación con los proveedores* y la disponibilidad de *recursos* internos en apoyo de la política y estrategia y del eficaz funcionamiento de los procesos. Durante este proceso, se establece un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.
- Se diseña, gestiona y mejora los *procesos* para satisfacer plenamente a los clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.

La consecuencia del pleno desarrollo de estos 5 Agentes debería ser el logro de resultados sobresalientes respecto a 4 estimadores de resultados: (1) respecto a las personas que integran la organización, (2) respecto a su clientes, (3) respecto a la sociedad en su conjunto y (4) respecto a los elementos clave de su política y estrategia (financieros, con los proveedores, de los procesos y en relación con los costes).

Por su parte, la orientación al mercado es una forma de cultura organizativa en la que el mercado, los clientes y competidores son el eje central del *modus operandi* de la empresa. Dicha orientación supone la existencia de un conjunto de valores y actitudes compartidos en toda la organización que tratan de estimular la creación de mayor valor para los clientes (Greenley, 1995), de forma que éstos sean el centro de la estrategia y de las actuaciones organizativas (Deshpandé y Webster, 1989). Así, la orientación al mercado cultural apoya tanto la obtención de información detallada del mercado, para conseguir la creación y mantenimiento de valor superior para los clientes de modo rentable, como la necesidad de desarrollar acciones organizativas coordinadas, que respondan a la información recogida y estén orientadas a la obtención de ventajas competitivas (Slater y Narver, 1995). Según Álvarez, Santos y Vázquez (2000) una cultura de orientación al mercado se estructura en 3 dimensiones críticas: *orientación externa* al cliente y a los restantes factores del entorno, *coordinación e integración* de funciones y establecimiento y gestión de *relaciones* con perspectiva a *largo plazo*. El planteamiento cultural de la orientación al mercado debe complementarse con una perspectiva de comportamiento que implica la definición de este concepto señalando las actividades que deben ser ejecutadas en la organización de acuerdo con los planteamientos precedentes. De acuerdo con Kohli y Jaworski (1990): *generación* de inteligencia de mercado, *diseminación* de dicha información y desarrollo de una *respuesta* organizativa coordinada.

La orientación al mercado enfatiza el logro de ventajas competitivas basadas en la correcta identificación de las necesidades de los clientes, y su satisfacción mediante el desarrollo de productos diferentes o mejores que los de la competencia, lo que indudablemente debería permitir obtener mejores resultados (Appiah-Adu, 1998). A partir de estas consideraciones se han llevado a cabo numerosos estudios en los que se ha tratado de demostrar los efectos beneficiosos de la orientación al mercado tanto sobre los resultados empresariales (Álvarez, Santos y Vázquez, 2000), sobre la satisfacción, confianza y compromiso de los empleados con la organización (Ruekert, 1992), sobre las

satisfacción y fidelidad de los clientes (Gray, Matear y Matheson, 1998) o sobre el mantenimiento de la relación con los proveedores (Sanzo, Santos, Vázquez y Álvarez, 2003).

La descripción detallada de los conceptos de GCT y de orientación al mercado pone de manifiesto la existencia de muchos puntos básicos en común. Así por ejemplo y entre otros nos gustaría destacar los siguientes: (1) nos encontramos antes sendas filosofías y culturas de gestión operativizadas mediante un conjunto de comportamientos prácticos; (2) el núcleo central de ambos conceptos es la satisfacción del cliente; (3) se plantea en los dos casos la necesidad de proactuar no sólo con el cliente sino también con los restantes elementos del entorno (proveedores, competidores, distribuidores y factores del entorno genérico); (4) uno de sus respectivos pilares es la responsabilidad compartida por todas las funciones de la empresa, para lo cual es imprescindible afianzar y desarrollar el diálogo interdepartamental; y (5) en ambos casos el largo plazo marca el horizonte de gestión de sus estrategias y políticas.

Desde esta perspectiva, parece razonable pensar que las empresas preocupadas por la GCT, dado su interés en la atención al cliente, hayan desarrollado una cultura de orientación al mercado empresarial. Así mismo, podría ocurrir, que dado que la GCT es una filosofía de gestión más amplia, diseñada para abarcar todos los procesos y funciones organizativas, el interés de una empresa orientada al mercado en sus clientes, le guíe en esta dirección. En todo caso, es razonable pensar que la concurrencia de la GCT y la orientación al mercado debería conducir a la obtención de mejores resultados. En función de ello, se describen a continuación una serie de análisis exploratorios que pretenden empezar a evidenciar el efecto conjunto de la GCT y la orientación al mercado sobre los resultados de las empresas y el paralelismo en su desarrollo dentro de las organizaciones.

3. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA Y DE LAS ESCALAS DE MEDIDA

El presente epígrafe se estructura en dos apartados. En primer lugar, se hace una breve descripción de la muestra empleada en el trabajo empírico efectuado. A continuación, y en segundo lugar, se detalla el origen y configuración de las escalas de medida desarrolladas específicamente para dicho trabajo empírico.

3.1. Descripción de la muestra.

El planteamiento conceptual formulado en el epígrafe anterior ha sido evaluado mediante una muestra de 69 empresas vinculadas al Club Asturiano de la Calidad. Todas las empresas participantes en el estudio estaban certificadas de acuerdo con la norma ISO 9000, a fin de garantizar un cierto compromiso con la gestión de la calidad, y eran representativas de los principales sectores de actividad de la región. Lógicamente, el ámbito geográfico del estudio se limita a Asturias, habiéndose obtenido la información relevante, mediante encuesta postal estructurada, entre los meses de enero y abril de 2005. La Tabla 1 describe con detalle las principales características de la muestra de empresas considerada.

Tabla 1: características de la muestra

ÁMBITO DE ACTIVIDAD		TAMAÑO (empleados)				TIPO DE PROPIEDAD	
Servicios	58,2%	Microempresas	11,6%	Medianas	33,3%	Familiar	48,4%
Producción	41,8%	Pequeñas	42,0%	Grandes	13,1%	No familiar	51,6%

Fuente: elaboración propia

La primera característica a destacar de la muestra es que el 58,2% de las empresas analizadas señalan que su ámbito principal de actividad es el de servicios, mientras que el 41,8% restante son empresas dedicadas fundamentalmente a actividades de producción.

Por otra parte, ya como segunda característica, cabe decir que existe un predominio de empresas pequeñas (entre 10 y 49 trabajadores), el 42%, y medianas (entre 50 y 249 empleados), el 33,3%. A fin de matizar estos datos, es de resaltar que el número medio de trabajadores de las empresas de la muestra es de 131 individuos si bien la desviación típica de este dato es de 266 unidades, como corresponde a la dispersión de la muestra en esta variable; es decir, contamos con empresas con entre 4 y 1500 trabajadores. En el caso de las empresas de servicios, la media de trabajadores es inferior a la existente en el caso de las empresas de producción (77 frente a 215 trabajadores, respectivamente).

Finalmente, como tercera y última variable de clasificación, es de destacar que la muestra se distribuye a partes casi iguales entre empresas familiares y no familiares. El 48,4% son del primer tipo y, lógicamente, el 51,6% restante del segundo. Las familiares son mayoritariamente de servicios (el 76,7%) y más pequeñas que la media (55 trabajadores de media), mientras que en las no familiares existe equilibrio entre las empresas de servicios (el 48,5%) y producción (el 51,5%), si bien son de mayor tamaño que la media (213 empleados por término medio en cada empresa no familiar).

3.2. Descripción de las escalas de medida.

A pesar de la multitud de estudios académicos y divulgativos desarrollados sobre gestión de la calidad total, hasta principios de los años 90 del pasado Siglo XX la mayoría de los trabajos carecieron de soporte empírico que permitiese validar las dimensiones subyacentes a este concepto. A partir de esa fecha y hasta el año 2000, de los 347 artículos publicados en la literatura especializada sobre GCT, tan sólo en 76 se obtienen empíricamente los factores relevantes al concepto. En su conjunto, en estos 76 trabajos se repiten con relativa frecuencia hasta 25 dimensiones críticas, lo que pone de manifiesto las dificultades prácticas que supone medir un concepto tan amplio como la GCT ante la inexistencia de un marco de referencia común (Sila y Ebrahimpour, 2002). Por este motivo, trabajos recientes sobre el tema (Prajolo y Sohal, 2003; Rahman, 2001) desarrollan escalas de medición inspiradas en el modelo de GCT predominante en la zona geográfica donde se lleva a cabo el estudio. En el caso del trabajo que aquí se presenta procedería aplicar, tal como se ha puesto de manifiesto con anterioridad, el modelo propuesto por la *European Foundation for Quality Management* (EFQM).

De este modo se han desarrollado una serie de escalas específicas para evaluar en qué medida las empresas analizadas adoptan los 5 criterios o “Agentes Facilitadores” de lo que deben hacer, según los principios de gestión de la calidad total y de acuerdo con el Modelo EFQM de Excelencia (2002), a fin de obtener mejores resultados. Es preciso recordar que por tales Agentes se entiende “el liderazgo directivo”, “las políticas y estrategias planteadas”, “la gestión de las personas”, “las alianzas establecidas y recursos disponibles” y “los procesos desarrollados”. Los encuestados valoraron el conjunto de variables que define cada uno de los Agentes en una escala de valoración de 7 posiciones, donde 1 significaba total desacuerdo y 7 total acuerdo con cada una de las afirmaciones que se plantean para describir cada Agente.

El contenido de cada una de las escalas de los 5 Agentes tiene un triple origen que refuerza su validez de contenido. En primer lugar, las acciones que desde el propio Modelo EFQM se recomienda para que la organización llegue a asumir cada uno de los subcriterios en los que se desglosan los distintos Agentes. En segundo lugar, las siguientes escalas de medida de GCT desarrolladas en diversos trabajos empíricos y que gozan de gran prestigio en la literatura especializada: Saraph, Benson y Schoeder (1989), Flynn, Schroeder y Sakakibara (1994), Anderson, Rungtusanatham, Schroeder y Devaraj (1995), Badri, Davis, y Davis (1995), Powell (1995), Ahire, Golhar y Waller

(1996) y Black y Porter (1996), Ahire y O'Shaughnessy (1998), Grandolz y Gershon (1998), Quazi y Padibjo (1998), Anderson y Sohal (1999), Samson y Terkiovski (1999), Zhang, Waszink y Wijngaard (2000), Antony, Leung, Knowles y Gosh (2002) y Brah, Tee y Rao (2002). En tercer y último lugar, las opiniones de los expertos del Club Asturiano de Calidad consultados en el estudio.

Respecto al procedimiento utilizado para obtener los estimadores de “*Resultados*” el procedimiento es análogo al descrito para los Agentes. Así, de acuerdo con el Modelo EFQM el análisis de los criterios de Resultados se traduce en su evaluación respecto a los siguientes cuatro objetivos: *personas*, *clientes*, *sociedad* y resultados *clave* de la organización (*financieros*, con los *proveedores*, con los *procesos* y en relación a los *costes*). Para la medición de los criterios de resultados se solicita al encuestado que indique en qué medida el desarrollo de políticas de calidad ha contribuido en su empresa al logro de una serie de ventajas respecto a sus principales competidores. La escala de medida empleada incluye 7 posiciones, en donde 1 representa de ningún modo y 7 de modo determinante o muy importante. El hecho de que se valoren los resultados respecto a los competidores viene motivado por el afán de considerar las puntuaciones como indicadores del logro de ventajas competitivas. Finalmente, el contenido de cada una de las escalas tiene el mismo triple origen que tenían las desarrolladas para evaluar los “Agentes Facilitadores”. Primero, los indicadores de resultados que aporta el propio Modelo EFQM. Segundo, los principales trabajos empíricos en materia de gestión de la calidad total. Tercero, las opiniones de expertos en gestión de la calidad total.

Por último, para evaluar el grado de *orientación al mercado* de las empresas analizadas se recurrió a la escala cultural desarrollada por Álvarez, Santos y Vázquez (2000). Esta escala se ha mostrado válida y fiable en posteriores trabajos de estos autores, sirviendo de referencia en estudios teóricos y empíricos realizados en ámbitos diversos. El más reciente en Santos, Sanzo, Álvarez y Vázquez (2005). Se ha solicitado al encuestado que mostrara su grado de acuerdo o desacuerdo en una escala de 7 posiciones (1=total desacuerdo; 7=total acuerdo) con el conjunto de afirmaciones que se planteaban respecto a las tres dimensiones críticas que subyacen a la perspectiva cultural de esta orientación según los autores señalados: (1) orientación externa, (2) coordinación e integración de funciones y (3) disposición para el establecimiento de relaciones a largo plazo.

4. RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO

La exposición de los resultados del estudio empírico se va a estructurar en los 3 siguientes epígrafes: (1) nivel global de GCT en las empresas analizadas, (2) efecto sobre los resultados de los Agentes Facilitadores de la GCT y (3) efectos conjuntos de la orientación al mercado y la GCT en los resultados organizativos.

4.1. Nivel global de GCT en las empresas analizadas.

Tal como se especificaba en el anterior epígrafe metodológico, las afirmaciones que configuraban las escalas desarrolladas para evaluar los 5 Agentes Facilitadores del Modelo EFQM fueron valoradas por los encuestados de 1 a 7, en función de su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de ellas. A partir de estas evaluaciones, se calculó una valoración media para cada uno de los Agentes, valoraciones medias que fueron utilizadas a su vez para generar una nueva variable, media de las 5 anteriores, que reflejara de modo global el nivel de desarrollo de las prácticas de GCT en las empresas analizadas. La Tabla 2 recoge los descriptivos resultantes de este proceso.

Tabla 2: descriptivos de los Agentes Facilitadores de la GCT

	Valores Medios	Desviación Típica
Liderazgo	4,93	1,07
Política y Estrategia	4,83	1,30
Personas	4,67	1,25
Alianzas y Recursos	5,32	0,90
Procesos	5,23	1,05
Gestión de la Calidad Total (GCT)	5,00	1,00

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en dicha tabla, el grado de gestión de la calidad total alcanza una puntuación media de 5 puntos en una escala de 1 a 7. Teniendo en cuenta que el punto intermedio de valoración en la escala es el 4, podemos afirmar que el conjunto de las empresas analizadas ya desarrollan de un modo aceptable los principios que delimitan la gestión de la calidad total. Sin embargo, el análisis detallado de la tabla nos permite identificar diferencias significativas de valoración entre los 5 Agentes Facilitadores.

Así, en primer lugar, se observa como las dimensiones *alianzas y recursos* y *procesos* son las que se adoptan significativamente en mayor medida. En concreto, la dimensión alianzas y recursos recibe una valoración media de 5,32 puntos y los procesos de 5,23. En segundo lugar, y en sentido inverso, las dimensiones menos desarrolladas son las denominadas *personas* y *política y estrategia*, lo que desvela las principales debilidades de las empresas analizadas en el desarrollo de un sistema de calidad total. Sus respectivas puntuaciones son de 4,67 y 4,83 puntos. En tercer y último lugar, se comprueba como la valoración que se otorga al *liderazgo directivo* no difiere significativamente de la que se da al conjunto del concepto de gestión de la calidad total (4,93 de la dimensión frente a 5,00 del concepto en su conjunto).

Adicionalmente, con el objeto de clasificar a las empresas de acuerdo con su grado de GCT, se ha segmentado la muestra mediante un análisis *cluster*. Los resultados de dicho análisis se recogen en la Tabla 3. Se identifican tres grupos de empresas que presentan diferencias significativas en la valoración de todos y cada uno de los 5 Agentes de GCT y que se han denominado, aludiendo a su grado de desarrollo de dichos agentes, como: *GCT Elevada*, *GCT Intermedia* y *GCT Reducida*.

En las empresas con *GCT Elevada* los 5 criterios considerados obtienen valoraciones medias muy cercanas, e incluso superiores, a los 6 puntos sobre un máximo de 7. Resulta especialmente elevada la valoración que se da a la dimensión de procesos. Por su parte, en las empresas del segundo grupo (*GCT Intermedia*) las valoraciones se sitúan en torno a los 5 puntos. En concreto, superan esta puntuación las dimensiones de procesos (5,20) y alianzas y recursos (5,46), situándose por debajo las restantes dimensiones. Por último, en las empresas del tercer grupo (*GCT Reducida*), el valor medio de los 5 criterios contemplados es inferior a los 4 puntos que marcan el nivel intermedio de una escala de medida de 1 a 7. Por tanto, se trata de un grado de GCT insatisfactorio en especial en lo que respecta a la dimensión de políticas y estrategia (2,84). Además, se ha podido comprobar, como cabría esperar, que cada uno de estos grupos obtiene una valoración significativamente distinta en el nivel global de GCT que presentan. Así, el grupo *GCT Elevada* obtiene una puntuación global de 5,90 en gestión de la calidad total, el grupo de *GCT Intermedia* se sitúa en 4,91, y el de *GCT Reducida* en 3,43 puntos.

Tabla 3: análisis cluster de GCT

	GCT Elevada	GCT Intermedia	GCT Reducida	Signif.
Liderazgo	5,89	4,73	3,58	*
Política y Estrategia	5,72	4,37	3,23	*
Personas	5,88	4,82	2,84	*
Alianzas y Recursos	6,05	5,20	3,60	*
Procesos	5,90	5,46	3,90	*
Número (%) de casos en cada grupo	25 (37,9%)	28 (42,4%)	13 (19,7%)	

Fuente: elaboración propia

4.2. Efecto sobre los Resultados de los Agentes Facilitadores de la GCT.

Siguiendo un procedimiento análogo al empleado para los Agentes Facilitadores, se calculó para cada tipología de resultados un valor medio a partir de las valoraciones que los encuestados otorgaban a sus respectivas afirmaciones, en una escala de 1 a 7 puntos en función de en qué medida sus resultados eran mejores que los de la competencia. Dichas valoraciones medias fueron sometidas a un análisis de la varianza a fin de identificar posibles diferencias de valoración en función de que el grado de GCT fuera *Elevado*, *Intermedio* o *Reducido*. La Tabla 4 muestra como tales diferencias se identifican como estadísticamente significativas.

Tabla 4: nivel medio de los resultados en función del grado de GCT

	GCT Elevada	GCT Intermedia	GCT Reducida	Signif.
Resultados en las Personas	5,21	4,49	3,64	*
Resultados en los Clientes	5,94	5,52	4,02	*
Resultados en la Sociedad	6,04	5,68	4,31	*
Resultados Clave	5,59	4,91	3,73	*

Fuente: elaboración propia

Un primer dato relevante del análisis de la Tabla 4 es que cuanto mayor es el nivel de GCT de una empresa también es mayor el nivel de sus resultados. En concreto, en las empresas con GCT *Elevada* los resultados en las personas y sus resultados clave son significativamente mejores (superiores a 5 puntos) que en aquellas con GCT *Intermedia* o *Reducida* (4 y 3 puntos, respectivamente). Igualmente, se observa como los resultados de éste primer grupo en los clientes y en la sociedad, si bien no difieren de los de las empresas con GCT *Intermedia* (entre 5,5 y 6 puntos, respectivamente), sí que superan significativamente a las de GCT *Reducida* (escasamente, 4 puntos). Finalmente, el segundo grupo de empresas considerado (GCT *Intermedia*) obtiene parámetros de resultados significativamente mejores que el tercero para todas las dimensiones consideradas.

4.3. Efectos conjuntos de la orientación al mercado y la GCT en los resultados organizativos.

A fin de analizar el efecto conjunto de la orientación al mercado y la GCT en los resultados organizativos, parece recomendable realizar un primer análisis previo dirigido a valorar el grado de orientación al mercado de las empresas analizadas. La Tabla 5 muestra la valoración media de dicho grado, tanto de modo global como por dimensiones, una vez promediadas las afirmaciones que definen cada dimensión crítica y éstas a su vez entre sí para obtener la valoración media global.

Tabla 5: descriptivos de la orientación al mercado (OM)

	Valores Medios	Desviación Típica
Orientación externa	5,85	0,85
Integración y Coordinación de Funciones	5,78	1,02
Establecimiento de Relaciones a L/P	5,67	0,99
Orientación al Mercado	5,77	0,84

Fuente: elaboración propia

Como ocurría con la gestión de la calidad total, es de reseñar que los principios y valores que definen una cultura de orientación al mercado son asumidos de modo muy notable por las empresas analizadas. A esta conclusión se llega a partir de la valoración media global de 5,77 puntos en una escala de 1 a 7, muy cerca, por tanto, de la barrera de los 6 puntos que podría llevarnos a utilizar el calificativo de principios y valores asumidos de modo muy generalizado. Esta valoración no difiere significativamente en función de las distintas dimensiones críticas que delimitan el concepto. Tanto el grado de orientación externa, como la integración y coordinación de funciones y el establecimiento de relaciones a largo plazo obtienen puntuaciones muy similares a la global.

Un segundo análisis previo es aquél que permite identificar grupos de empresas en función de su grado de orientación al mercado, tal como se hizo con la GCT. Se lleva a cabo para ello un nuevo análisis cluster que indica que la muestra se divide, en relación con la orientación al mercado (O.M.), en dos grupos homogéneos respecto a sí mismos pero significativamente diferentes el uno de otro, que hemos denominado “orientación al mercado *Notable*” y “orientación al mercado *Aceptable*”, tal como se puede comprobar en la Tabla 6. En todas las dimensiones del concepto existen diferencias significativas entre uno y otro grupo. No obstante, el primero alcanza puntuaciones medias superiores a 6 en todas las dimensiones mientras que el segundo sólo alcanza el valor 5 en la orientación externa, aunque supera el punto medio de la escala (valor 4) en las restantes.

Tabla 6: análisis cluster de orientación al mercado

	O.M . Notable	O.M . Aceptable	Signif.
Orientación externa	6,21	5,04	*
Integración y Coordinación de Funciones	6,28	4,65	*
Establecimiento de Relaciones a L/P	6,19	4,50	*
Número (%) de casos en cada grupo	48 (69,6%)	21 (30,4%)	

Fuente: elaboración propia

Una vez efectuados estos dos análisis previos, se procede a continuación a comprobar cómo se distribuyen las empresas según su respectivo grado de GCT (*Elevada*, *Intermedia* o *Reducida*) y orientación al mercado (*Notable* o *Aceptable*). La Tabla 7 muestra las 6 tipologías posibles de empresas, entre las que se identifican diferencias significativas.

Tabla 7: nivel medio de los resultados en función del grado de GCT

	GCT Elevada	GCT Intermedia	GCT Reducida	Signif.
O.M. Notable	52,5%	45,7%	2,1%	*
	100%	75%	7,7%	
O.M. Aceptable	---	36,8%	63,2%	
		25%	92,3%	

Nota: los valores superiores de cada casilla deben interpretarse como porcentajes por filas; los inferiores como porcentajes por columnas

La interpretación de esta Tabla puede realizarse en los dos sentidos. En un sentido, se observa como el 100% de las empresas con GCT *Elevada* y el 75% de las de GCT *Intermedia* asumen la cultura de orientación al mercado de un modo *Notable*, mientras que en la práctica totalidad de las que presentan un nivel de GCT *Reducida* (en el 92,3%) su orientación al mercado es simplemente *Aceptable*. En el sentido inverso, casi el 100% de las empresas cuyo grado de orientación cultural al mercado es calificado como *Notable*, disponen de un grado de GCT *Elevada* (el 52,5%, concretamente) o *Intermedia* (el 45,7%), mientras que dos de cada tres empresas con orientación al mercado simplemente *Aceptable* se catalogan como de GCT *Reducida*.

Por tanto, podemos confirmar la previsión de que las empresas manifiestan un desarrollo paralelo de su orientación al mercado y grado de adopción de la GCT. La pregunta que ahora cabe plantearse es si la combinación de ambas técnicas de gestión permite a las empresas obtener resultados significativamente superiores a los de sus competidores. Para valorar los efectos combinados o sinérgicos de la orientación al mercado y la GCT hemos procedido a dividir la muestra en tres grupos tal y como se refleja en la Tabla 8.

Tabla 8: agrupación de la muestra según el grado de GCT y O.M.

	GCT Elevada	GCT Intermedia	GCT Reducida
O.M. Notable	GRUPO A	GRUPO B	
O.M. Aceptable			GRUPO C

Fuente: elaboración propia

El grupo A está compuesto por las empresas más excelentes en cuando a adopción de la GCT y orientación al mercado. El grupo C incluye a las empresas más rezagadas en ambas cuestiones. El grupo B representa una situación intermedia, incluye tanto a las empresas que con mayor orientación al mercado están avanzando en el desarrollo de la GCT, como a aquellas que con un nivel intermedio

de GCT también presentan una menor orientación al mercado. A partir de esta clasificación se ha procedido a comprobar si existen diferencias significativas en los valores medios otorgados a los resultados del modelo EFQM. Los descriptivos de esta prueba se recogen en la Tabla 9.

Tabla 9: resultados en función del grado de presencia de la GCT y OM

	GRUPO A	GRUPO B	GRUPO C	Signif.
Resultados en las Personas	5,26	4,49	3,65	*
Resultados en los Clientes	5,93	5,55	4,10	*
Resultados en la Sociedad	6,02	5,78	4,42	*
Resultados Clave	5,58	4,89	3,76	*

Fuente: elaboración propia

El análisis de la varianza efectuado al respecto permite extraer conclusiones relevantes. Por una parte, se observa como los resultados en las personas y los resultados clave son significativamente diferentes según los distintos grupos. En el Grupo A, tienen la catalogación de notables (superiores a 5 puntos, en una escala de 1 a 7 con punto intermedio en el 4), en el B de aceptables (entre 4 y 5) y en el C de insuficientes (inferiores a 4). Por otra parte, los resultados en los clientes y en la sociedad son significativamente mejores en el Grupo A y B que en el C. En los dos primeros grupos ambos estimadores de resultados tienen la condición de notables, mientras que en el tercero tan sólo de aceptables.

5. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

A continuación, se presentan las principales conclusiones de los análisis exploratorios efectuados a partir de una muestra de 69 empresas pertenecientes al Club Asturiano de la Calidad. Como se recordará, la mayoría de las empresas eran de pequeño o mediano tamaño, si bien existía un reparto bastante equilibrado en cuanto a su sector de actividad (servicios o producción) y tipo de propiedad (familiar o no familiar).

Una primera conclusión relevante es que las empresas analizadas alcanzan un nivel aceptable de gestión de la calidad total. No obstante, existen diferencias significativas respecto a esta valoración global de referencia, en las valoraciones recibidas por los 5 Agentes Facilitadores que delimitan este concepto. Así, los Agentes Facilitadores de los principios de GCT que las empresas desarrollan en mayor medida son los de alianzas y recursos y procesos. Por el contrario, la política y estrategia y la gestión de las personas son los dos Agentes que reciben una menor valoración. Estos resultados evidencian que todavía es posible avanzar de un modo importante en el perfeccionamiento de los sistemas de calidad total desarrollados por las empresas analizadas hasta llegar a una total identificación con las prácticas deseables.

Una segunda conclusión importante es que cuanto mayor es el grado de GCT de las empresas analizadas mejores son sus resultados. Este hallazgo resulta crucial para confirmar la contribución de la GCT al logro de ventajas competitivas. Así, se demuestra que los resultados de las organizaciones mejoran a medida que avanzan en la adopción de las prácticas de GCT. Esta relación es especialmente positiva cuando nos centramos en los resultados de las relaciones con los clientes y en los denominados resultados clave. En el caso de que como estimadores de resultados se utilicen los

referidos al personal de la organización o los resultados con la sociedad esta relación es ligeramente menos fuerte. Estas conclusiones se ven reforzadas por el hecho de que aquellas empresas que presentan una GCT Elevada obtienen significativamente mejores resultados que las que tienen una GCT Intermedia o Reducida.

En tercer lugar, se constata como el grado de orientación al mercado de las empresas de la muestra se aproxima sensiblemente a un nivel notable en cualquiera de las tres dimensiones consideradas en este concepto: orientación externa, integración y coordinación de funciones y relaciones a largo plazo. Además, si bien podemos considerar que la orientación al mercado es también un sistema de gestión centrado en la satisfacción del cliente, al igual que la calidad total, aunque con un diseño que abarca menos aspectos organizativos que la GCT, se han constatado paralelismos reiterados en el grado de orientación al mercado de las empresas de la muestra y su nivel de desarrollo de GCT tanto en la medición global de estas variables como a nivel de cada una de las dimensiones que las integran.

Finalmente, como última y global conclusión del estudio que se presenta es de destacar que si combinamos la consideración conjunta del grado de GCT y de orientación al mercado de las empresas analizadas, se constata que el grupo de las “top performers” en ambas estrategias de gestión obtiene significativamente mejores resultados que el resto de empresas, lo que demuestra los efectos sinérgicos de la orientación al mercado y la GCT e incentiva su aplicación simultánea. Este hallazgo resulta especialmente interesante desde la perspectiva de gestión puesto que descubre una nueva forma de combinar habilidades directivas en la búsqueda de los mejores resultados empresariales. Por añadidura, dado que la orientación al mercado es una práctica menos compleja que la GCT, este estudio exploratorio permite aventurar que dicha orientación puede enfocarse como un primer paso, en el comienzo de la andadura en GCT, de forma que cuando esta última se logre, los resultados sean realmente excelentes. Los paralelismos en la presencia de la GCT y la orientación al mercado también pueden sugerir que el interés en la calidad total haya impulsado el desarrollo orientación al mercado. Este hecho nos enfrentaría a un sistema de gestión que promueve la aplicación del concepto de marketing lo que, a su vez, resulta de gran trascendencia en nuestra disciplina.

Estos resultados exploratorios deberán ser confirmados y reforzados en futuras publicaciones mediante el uso de metodologías de análisis más avanzadas y vinculadas con los sistemas de ecuaciones estructurales. Además, será muy importante tener en cuenta posibles barreras al desarrollo de la gestión de la calidad total que puedan condicionar sus efectos sobre los distintos estimadores de resultados considerados. Nos referimos en concreto a aspectos como: la ausencia de presión comercial o competitiva para desarrollar esta iniciativa, la falta de información y educación del personal respecto al concepto, la ausencia de apoyo de la dirección de la empresa, la carencia de recursos humanos y financieros para apoyar el desarrollo del sistema de gestión, la falta de tiempo, el convencimiento de que la gestión de la calidad total no permite alcanzar ventajas competitivas reales a las empresas más pequeñas o la creencia de que genera un exceso de burocracia o papeleo que dificulta la gestión cotidiana.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Agus, A.; Krishnan, Suresh K. y Kadir, S.L.S.A. (2000): “The structural impact of total quality management on financial performance relative to competitors through customer satisfaction: a study of Malaysian manufacturing companies”. *Total Quality Management*, Vol. 11, nº 4/5&6, pgs. 808-819.
- Ahire, S., L.; Golhar, D.Y. y Waller, M.A. (1996): “Development and validation of TOM implementation constructs”. *Decision Sciences*, Vol. 27, nº 1, pgs 23-57.
- Ahire, S.L. y 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*, Vol. 3, nº 1, pgs. 5-37.
- Álvarez, L.I.; Santos, M.L. y Vázquez, R. (2000). “Análisis cultural y operativo de la orientación al mercado: efectos moderadores en la relación O.M.-resultados”. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol. 3, pgs. 7-41.

- Anderson, J.C.; Rungtusanatham, M.; Schroeder, R.C. y Devaraja, S. (1995): "A path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: preliminary empirical findings". *Decision Sciences*, Vol. 26, nº 5, pgs. 637-658.
- Anderson, M. y Sohal, A.S. (1999): "A study of the relationship between quality management practices and performance in small business". *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 16, nº 9, pgs. 859-877.
- Antony, J.; Leung, K.; Knowles, G. y Gosh, S. (2002): "Critical success factors of TQM implementation in Hong Kong industries". *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 19, nº 5, pgs. 551-556.
- Appiah-Adu, K. (1998): "Market orientation and performance: empirical tests in a transition economy". *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 6, pgs. 25-45.
- Badri, MA.; Davis, D. y Davis, D. (1995): "A study of measuring the critical factors of quality management". *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 12, nº 2, pgs. 36-53.
- Black, S.A. y Porter, L.J. (1996): "Identification of the critical factors of TQM". *Decision Sciences*, Vol. 27, nº 1, pgs. 1-21.
- Brah, S.A.; Tee, S.S.L. y Rao, B.M. (2002): "Relationship between TQM and performance of Singapore companies". *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 19, nº 4, pgs. 356-379.
- Brown, S.W.; Webster, F.E.; Steenkamp, J-B.E.; Wilkie, W.L.; Sheth, J.N.; Sisodia, R.S.; Kerin, R.A.; MacInnis, D.J.; McAlister, L.; Raju, J.S.; Bauery, R.J.; Johnson, D.T.; Singh, M. y Staelin, R. (2005): "Marketing renaissance: opportunities and imperatives for improving marketing thought, practice and infrastructure". *Journal of Marketing*, Vol. 69, nº4, pgs. 1-25.
- Casadesús, M. y Heras, I. (2005): "El boom de la calidad en las empresas españolas". *Universia Business Review*, nº 7, pgs. 90-101.
- Churchill, Jr. G.A. y Peter, J.P. (1994). *Creating value for customer*. Irwin, New York.
- Deshpandé, R. y Webster, J. (1989): "Organizational culture and marketing: defining the research agenda". *Journal of Marketing*, Vol. 53, enero, pgs. 3-15.
- European Foundation for Quality Management (2002): *Modelo EFQM de Excelencia*. European Foundation for Quality Management y Club Gestión de Calidad, Madrid.
- Flynn, B.B.; Schroeder, R.C. y Sakakibara, S. (1994): "A framework for quality management research and an associated measurement instrument". *Journal of Operations Management*, Vol. 11, pgs. 339-366.
- Grandzol, J.R. y Gershon, M. (1998). "A survey instrument for standardizing TQM modeling research". *International Journal of Quality Science*, Vol. 3, nº 1, pgs. 80-105.
- Gray, B.; Matear, S. y Matheson, P. (1998): "Improving the performance of hospitality firms". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 12, nº 3, pgs 149-155.
- Greenley, G.E. (1995): "Forms of market orientation in UK companies". *Journal of Management Studies*, Vol. 32, nº 1, pgs. 46-66.
- Kohli, A.K. y Jaworski, B.J. (1990): "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications". *Journal of Marketing*, Vol. 54, nº 2, pgs. 1-18
- Mohr-Jackson, I. (1998): "Conceptualising total quality orientation". *European Journal of Marketing*, Vol. 32, nº 1/2, pgs. 13-22.
- Powell, T.C. (1995): "Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study". *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pgs. 15-37.
- Prajogo, D.I. y Sohal, A.S. (2004): "The multidimensionality of TQM practices in determining quality and innovation performance — an empirical examination". *Technovation*, Vol. 24, nº 6, pgs. 443-454.
- Quazi, H.A. y Padibjo, S.R. (1998): "A journey toward total quality management through ISO certification — a study on small- and medium-sized enterprises in Singapore". *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 15, nº 5, pgs. 489-508.
- Rahman, S. (2001): "A comparative study of TQM practice and organisational performance of SMEs with and without ISO 9000 certification". *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18, nº 1, pgs. 35-49.
- Ruekert, R.W. (1992): "Developing a market orientation: an organizational strategy perspective". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9, pgs. 225-245
- Samson, D. y Terzioviski, M. (1999): "The relationship between total quality management practices and operational performance". *Journal of Operations Management*, Vol. 17, pgs. 393-409.
- Santos, M.L. y Escanciano, C. (2001): "Análisis de la influencia de la certificación ISO 9000 sobre los resultados empresariales: implicaciones en el ámbito de la calidad total y de la orientación al mercado". *Revista ICADE*, núm. 55, enero-abril, pp. 177-204
- Santos, M.L.; Sanzo, M.J., Álvarez, L.I. y Vázquez, R. (2005): "Effects of market orientation on business strategic behaviour". *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 13, nº 1, pgs. 17-43.
- Sanzo, M.J.; Santos, M.L.; Vázquez, R. y Álvarez, L.I. (2003): "The role of market orientation in business dyadic relationships: testing an integrator model". *Journal of Marketing Management*, Vol. 19, nº 3-4, pgs. 73-107.
- Saraph, J.V.; Benson, P.G. y Schroeder, R.C. (1989): "An instrument for measuring the critical factors of quality management". *Decision Sciences*, Vol. 20, pgs. 810-829.
- Sila, I. y Ebrahimipour, 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*, Vol. 19, nº 7, pgs. 902-970.
- Slater, S.F. y Narver, J.C. (1995): "Market orientation and learning organization". *Journal of Marketing*, Vol. 59, nº 3, pgs. 63-74
- York, K.M. y Miree, C.E. (2004): "Causation or covariation: an empirical re-examination of the link between TQM and financial performance". *Journal of Operations Management*, Vol. 22, pgs. 291-311.
- Zhang, Z.; Waszink, A. y Winjaard, J. (2000): "An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies". *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 17, nº 7, pgs. 730-755.