

# ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA: UNA APROXIMACIÓN A LA INTERRELACIÓN CON LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL Y EL DESEMPEÑO\*

Matilde Ruiz Arroyo, [matiruizarroyo@yahoo.es](mailto:matiruizarroyo@yahoo.es), Universidad de Granada

Ana Maria Bojica, [bojica@correo.ugr.es](mailto:bojica@correo.ugr.es), Universidad de Granada

María del Mar Fuentes Fuentes, [mfuentes@ugr.es](mailto:mfuentes@ugr.es), Universidad de Granada

## RESUMEN:

El propósito de este trabajo es establecer las líneas generales para futuros estudios empíricos que contribuyan a avanzar en la investigación sobre Orientación Emprendedora, enriqueciéndola con la inclusión en su estudio de constructos no menos importantes como la Gestión de la Calidad Total. Establecemos las bases y el marco de referencia para una futura investigación sobre la relación entre estos dos conceptos, uno de dominio estratégico y otro del campo de la gestión, y su influencia conjunta en el desempeño organizacional.

**PALABRAS CLAVE:** Orientación Emprendedora, Gestión de la Calidad Total, Desempeño, Interrelación

**ABSTRACT:** The purpose of this paper is to establish the guidelines for future empirical studies that lead us to enhance Entrepreneurial Orientation by including in the analysis other important research constructs, such as the Total Quality Management. We give the basis and framework for future research on the relationship between these concepts (EO and TQM) and in turn, their joint influences on the organizational performance.

**KEYWORDS:** Entrepreneurial Orientation, Total Quality Management, Firm Performance, Relationship

## 1. INTRODUCCIÓN

La orientación emprendedora (EO, *Entrepreneurial Orientation*) surge como la unión de conceptos propios de estrategia y de *entrepreneurship*. Se unen al típico constructo “innovación” aspectos propios del fenómeno emprendedor, que tiene su surgimiento definitivo con Schumpeter (1954), autor que ya une en su trabajo la orientación a la innovación con la postura emprendedora. Pero es a partir de los noventa cuando EO se trata como un constructo y campo de investigación separado del más amplio *entrepreneurship*: mientras *entrepreneurship* contesta al *qué* (qué empresa o negocio crear, en qué mercado entrar), EO contesta al *cómo*, haciendo referencia al proceso estratégico que implica desarrollar actividades emprendedoras; representa los aspectos de “proceso” del fenómeno emprendedor (Lumpkin y Dess, 1996). Es una elección u orientación estratégica hacia un proceso dinámico de búsqueda de nuevas oportunidades para la creación de un negocio. De esta forma, *Orientación Emprendedora* se refiere a métodos, prácticas y estilos en tomas de decisiones que las empresas utilizan para identificar y lanzarse a nuevos negocios (Dess y Lumpkin, 2005). A pesar del amplio desarrollo teórico y empírico con el que cuenta la disciplina, hay llamadas de atención a la comunidad científica

---

\*\* El presente trabajo ha sido financiado por la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía en el marco del Aula de Emprendedores de la Universidad de Granada, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

en torno a la necesidad de investigar relaciones más complejas que la de EO sobre el desempeño organizacional (Wiklund y Shepherd, 2005) y la consideración de más variables internas (Wiklund y Shepherd, 2003), a pesar de que ya se han investigado relaciones con el entorno y la estructura organizativa (Covin y Slevin, 1989; Zahra y Covin, 1995) o con la cultura organizativa (Zahra *et al.*, 2004). Ya a principios de los ochenta, Miller (1983) hablaba de la íntima relación del fenómeno emprendedor con variables de entorno, estructura, estrategia y características del líder, sugiriendo así relaciones entre EO y variables tanto internas como externas a la empresa.

Por otro lado, la investigación sobre Gestión de la Calidad Total (TQM, *Total Quality Management*) también ha sido (y sigue siendo) muy desarrollada, por considerarse un sistema de gestión fundamental para la supervivencia y competitividad en un mundo globalizado. TQM debe considerarse no como un fin, sino como una filosofía organizacional a ser alcanzada por la empresa. Sus dimensiones fundamentales viene dadas por los conocidos principios de gestión de calidad total: orientación al cliente, mejora continua y trabajo en equipo (Dean y Bowen, 1994). Estos principios se implantan mediante prácticas (que varían en número y definición según los autores considerados, aunque existe un consenso generalizado en siete prácticas clave (Kaynak, 2003), que a su vez se instauran mediante el desarrollo de una serie de técnicas. En el área de TQM se han estudiado fundamentalmente sus consecuencias sobre el desempeño, demostrándose de forma generalizada un impacto positivo al implantar un sistema TQM (Powell, 1995; Douglas y Judge, 2001). Pero también se ha observado que no siempre se cumple esa asociación, lo cual ha llevado a los autores a afirmar la necesidad del mantenimiento de estos sistemas y la consecución del ambiente necesario en la organización (lo que Powell llama “recursos complementarios”). De aquí se deriva la evidencia de que TQM no es un punto al que llegar, sino un complejo sistema total de gestión que debe ser exhaustivamente tratado e implantado. En años más recientes, se han desarrollado otros aspectos en la investigación sobre gestión de la calidad total, como la influencia del entorno en la relación TQM-desempeño (Fuentes *et al.*, 2004), el efecto de la estructura organizativa existente (Douglas y Judge, 2001), o la posible utilización de ISO 9000 como instrumento de implantación y gestión de un sistema TQM (Larson y Kerr, 2007). Destacan también la tendencia a desarrollar modelos de implantación de TQM válidos para PYMES (Yusof y Aspinwall, 2000).

Dadas las llamadas de atención hechas por investigadores del ámbito de EO, y dado que tanto EO como TQM tienen un efecto sobre el desempeño (según sugieren las múltiples investigaciones realizadas), en este trabajo nos proponemos establecer futuras líneas para una investigación del efecto conjunto de ambos enfoques en la organización. Presentamos las siguientes cuestiones de investigación:

1. ¿Existen en la organización sinergias entre orientación emprendedora y gestión de la calidad total?
2. En caso afirmativo, ¿qué tipo de relación hay entre ellas, y a su vez con el desempeño organizacional?

Sentamos así las bases para una futura investigación sobre las posibles sinergias entre ambos constructos dentro de la organización.

En la primera parte del trabajo hacemos una revisión teórica sobre EO (orientación emprendedora), seguimos con un repaso a lo escrito sobre TQM (gestión de calidad total), y terminamos con la explicación de las líneas de acción futuras a seguir en próximas investigaciones, así como unas breves conclusiones.

## **2. ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA**

El nacimiento del concepto emprendedor quizá tuvo su definitivo surgimiento con Schumpeter, que lo conceptualizó como el motor de toda economía y el eje sobre el que gira todo (Schumpeter, 1954). A partir de

ese momento se han desarrollado diferentes ramas de investigación en torno al concepto emprendedor (*entrepreneurship*): figura del emprendedor, fenómeno emprendedor, creación de empresas, espíritu emprendedor, fenómeno emprendedor corporativo, internacional...Y en sus implicaciones estratégicas, hablamos de Orientación Emprendedora (en adelante EO, *Entrepreneurial Orientation*). Quizá el primer trabajo que apuntaba esta línea es el de Mintzberg (1973), que sugería una clasificación de los modos de hacer estrategia: adaptativos, planificadores y emprendedores. El citado autor caracterizaba el modo emprendedor como la búsqueda activa de nuevas oportunidades, afrontando la incertidumbre.

Pero es a finales de los ochenta y durante la década de los noventa cuando EO se trata como un constructo y campo de investigación separado del más amplio *entrepreneurship*. La distinción fundamental entre ambos constructos es que, mientras *entrepreneurship* contesta al *qué* (qué empresa crear, en qué negocio entrar, qué mercado acometer), EO contesta al *cómo*, haciendo referencia al proceso estratégico que implica desarrollar actividades emprendedoras; representa los aspectos de “proceso” del fenómeno emprendedor (Lumpkin y Dess, 1996). De esta forma, *Orientación Emprendedora* se refiere a métodos, prácticas y estilos en tomas de decisiones que las empresas utilizan para identificar y lanzarse a nuevos negocios (Dess y Lumpkin, 2005). Es una elección u orientación estratégica hacia un proceso dinámico de búsqueda de nuevas oportunidades para la creación de negocio (Lumpkin y Dess, 1996).

Antes de referirse a este constructo de forma generalizada como “Orientación Emprendedora”, los teóricos y expertos aludían al mismo concepto llamándolo “comportamiento o conducta emprendedora” (Miller, 1983; Covin, 1991) o “postura estratégica” (Covin y Slevin, 1991). No obstante, todos los autores coinciden en que no se trata de la realización de actividades emprendedoras de forma puntual, sino que es una actitud continua que implica una dimensión estratégica (Covin y Slevin, 1991).

Las dimensiones que caracterizan al constructo y que han utilizado prácticamente todos los investigadores del campo para definirlo, son las que apuntó Miller en un trabajo seminal al establecer que una empresa emprendedora es aquella que “se compromete con la innovación, emprende cualquier negocio arriesgado y es la primera en descubrir innovaciones proactivas, venciendo a los competidores ‘de un golpe’ (...)” (Miller, 1983). Sugería así las dimensiones de tendencia o proclividad a la innovación, proactividad y asunción de riesgos.

Durante los años siguientes se sigue investigando sobre este concepto, hasta que se publica un artículo clave en la investigación en EO, en el que se pretende clarificar el constructo y darle una conceptualización definitiva (Lumpkin y Dess, 1996). Se definen exhaustivamente cada una de las dimensiones y se añaden dos (a las tres propuestas por Miller en 1983): agresividad competitiva y autonomía. Resulta así un conjunto de conceptos que se derivan tanto de la literatura sobre estrategia como de la literatura sobre emprendedores. Siguiendo a estos autores en la definición de cada una de estas cinco dimensiones: (1) *Proclividad u Orientación a la innovación*: voluntad de introducir novedad a través de procesos de experimentación y creativos, dirigidos al desarrollo de nuevos productos y/o servicios, así como nuevos procesos. (2) *Proactividad*: Perspectiva de “ir por delante y buscar” (‘forward-looking perspective’), anticipación característica del líder del mercado, que prevé la toma de oportunidades anticipándose a la futura demanda. (3) *Asunción de riesgos*: Tomar decisiones y cursos de acción sin conocimiento cierto de los posibles resultados; en ocasiones puede implicar comprometer cantidades considerables de recursos. (4) *Autonomía*: Implica acción independiente por parte de un individuo o equipo, dirigida a desarrollar un concepto o visión de negocio y llevarla a término; se refiere a la acción independiente

libre de coacciones organizacionales. (5) *Agresividad competitiva*: Esfuerzo intenso por superar a los competidores. Se caracteriza por una postura combativa o respuestas agresivas, dirigidas a la mejora de la posición en el mercado y al lanzamiento de amenazas a los rivales.

Lumpkin y Dess justifican la inclusión de las dos últimas dimensiones por considerarlas cruciales en la conducta emprendedora:

En el caso de la autonomía, son personas independientes las que alimentan y hacen crecer el espíritu emprendedor, ya que eligen abandonar posiciones más o menos seguras por promocionar nuevas ideas o negocios; y a nivel organizacional, es precisamente la libertad dada a individuos y equipos la que permite que la creatividad haga surgir nuevas ideas.

Para la agresividad competitiva, la justificación fundamental es que se trata de un concepto que tradicionalmente se ha incluido en proactividad, pero que debe erigirse en dimensión separada, ya que la proactividad hace referencia a cómo una empresa se relaciona con las oportunidades de mercado (búsqueda de demanda), mientras que la agresividad competitiva alude a cómo una empresa se relaciona con sus competidores (competencia por la demanda, actitud de respuesta).

Las cinco dimensiones son cruciales a la hora de entender el proceso emprendedor, y a menudo operan conjuntamente para contribuir a la EO de una empresa, pero incluso siendo fuertes en sólo algunos de estos aspectos, la empresa puede alcanzar el éxito y obtener un elevado desempeño (piénsese en Virgin, empresa indiscutiblemente emprendedora, cuyo énfasis reside en autonomía y proactividad; o Sony, dedicada más a innovación y asunción de riesgo) (Dess y Lumpkin, 2005). Los citados autores contradicen así trabajos anteriores en los que se sugería una correlación entre las dimensiones (Miller, 1983; Covin y Slevin, 1989), afirmando que una EO puede caracterizarse por varias dimensiones en varias combinaciones (Lumpkin y Dess, 1996), y que no todas las dimensiones de EO están igualmente relacionadas con el desempeño bajo cualquier condición, por lo que no siempre se obtienen resultados exitosos (Lumpkin y Dess, 2001). Siguiendo esta tendencia, otros académicos han demostrado en estudios empíricos esta independencia entre dimensiones, observando la relación entre una sola de las dimensiones (toma de riesgos) y desempeño (Naldi *et al.*, 2007; Zahra, 2005), tomando aspectos propios de la Teoría de la Agencia.

Como ya hemos apuntado en el párrafo anterior, prácticamente todos los estudios empíricos sobre EO se han dirigido a demostrar la intuitiva asociación positiva entre EO y desempeño (*performance*), consiguiendo en general este objetivo, por lo que podemos afirmar que un elevado grado de EO en una empresa lleva a un mejor desempeño mediante el logro de una ventaja competitiva, que además es sostenible (Wiklund, 1999); la conducta emprendedora mejora la capacidad de la empresa para percibir e identificar oportunidades de mercado antes que sus rivales (Zahra y Garvis, 2000).

Pero tal y como advierten Wiklund y Shepherd (2005) en un trabajo que resume la investigación hecha hasta el momento, algunos de los estudios dirigidos a la demostración de la relación positiva entre EO y desempeño no han llegado a tal resultado. Esto nos lleva a pensar que (descartada la posibilidad de que EO sea una orientación estratégica inadecuada, dada su definición y las implicaciones positivas para toda la organización) la relación objeto de estudio es mucho más compleja. La noción de que la relación no es simple y directa no es nueva: ya Covin y Slevin (1989) sugerían la influencia del entorno (hostil vs. benigno) y la estructura (orgánica vs. mecánica), y en la línea de la observación de la influencia del contexto o entorno sobre la

relación EO – desempeño se han situado otros estudios (Miller y Friesen, 1983; Miles *et al.*, 1993; Zahra y Covin, 1995).

A raíz de esta marcada intención de encontrar interrelaciones más reales y complejas en la relación EO–desempeño, surgen estudios integradores que defienden la idea de relaciones de contingencia más que directas (Lyon *et al.*, 2000). Ya Covin y Slevin (1991) proponen un modelo teórico en el que se recogen los efectos moderadores de variables externas, estratégicas e internas sobre la relación postura emprendedora – desempeño. Una propuesta de modelos contingentes más ambiciosa es la presentada por Lumpkin y Dess (1996), que sugieren cuatro modelos de efectos desde una perspectiva teórica; asocian cada uno de los cuatro modelos a una variable contingente distinta: efecto moderador (variable de organización); efecto mediador (integración de actividades); efecto independiente (munificencia del entorno); efecto de interacción (características de la alta dirección).

En cuanto a los trabajos empíricos, a partir de este momento la gran mayoría se ha centrado en el efecto moderador de ciertas variables en la relación EO – desempeño. Destaquemos trabajos que retoman el papel moderador del entorno, al que se le suma el ciclo de vida de la industria (Lumpkin y Dess, 2001), de aquí derivamos que estudian el efecto de variables externas; en otros trabajos se considera la influencia moderadora de variables internas, por ejemplo, la cultura organizacional (Zahra *et al.*, 2004), aspectos del proceso estratégico como estilos de tomas de decisiones y modos de formulación estratégica (Covin *et al.*, 2006). Hay otros trabajos que abandonan la línea de “rol moderador” y siguen modelos contingentes alternativos; Jantunen *et al.* (2005) sugieren un efecto de interacción entre EO y las capacidades dinámicas de una empresa (tecnológicas y organizativas), que dan como resultado una influencia positiva en el desempeño, medido como la tasa de crecimiento de las ventas.

Muy destacable nos parece el artículo de Wiklund y Shepherd (2003), en el que resaltan la necesidad de considerar variables internas, dado que el entorno y otras influencias externas ya se han estudiado; los autores sostienen que, dada la dimensión estratégica que EO tiene para una empresa, conlleva implícitamente aspectos internos y organizativos, ya que tener EO implica “*organizarse* y orientarse a la búsqueda y explotación de oportunidades”. Los aspectos internos considerados por los autores son los recursos basados en el conocimiento, adoptando así un enfoque VRIO (modelo de recursos: Valiosos, Raros, Inimitables, y su Organización); relacionan esta variable interna con EO, pero con la novedad de que consideran EO como la variable influyente en la relación Recursos de Conocimiento – Desempeño. Tras el análisis empírico, encuentran que, efectivamente, los recursos basados en el conocimiento están positivamente relacionados con el desempeño, ya que dotan a la empresa de capacidades para el logro de una ventaja competitiva; pero también capacitan a la empresa para lograr habilidad emprendedora, y empíricamente demuestran que la EO interviene como variable moderadora de la relación recursos – desempeño, fortaleciendo positivamente esa relación. Como argumentan en su artículo, una empresa dotada con recursos basados en el conocimiento puede mejorar su desempeño utilizando estos recursos para el descubrimiento y la búsqueda de oportunidades.

Más recientemente, los desarrollos en este campo de investigación apuntan al estudio de relaciones aún más complejas; especialmente ilustrativa de esta tendencia es la propuesta de modelos configuracionales, que van más allá de los contingentes, ya que pasamos de interacciones de doble sentido a interacciones de triple sentido o multi-interacciones, es decir, configuraciones de tres variables (Wiklund y Shepherd, 2005) en las que se consideran relaciones simultáneas y mutuas; afirman los autores que la investigación puede mejorar y

enriquecerse más si se consideran modelos configuracionales. En este trabajo, Wiklund y Shepherd relacionan EO de la empresa, acceso al capital que tiene la empresa, y dinamismo del entorno, en distintas configuraciones cuyos resultados sugieren que empresas con limitado desempeño, y en un contexto de entorno estable y acceso limitado al capital, pueden obtener un mayor desempeño si cuentan con elevada orientación emprendedora (tal y como arguyen: “*necessity is the mother of invention*”). Ya se apuntó la necesidad de utilizar configuraciones multivariantes en la década anterior (Dess *et al.*, 1997), sugiriendo el modelo configuracional utilizado años más tarde por Wiklund y Shepherd en su estudio empírico, en oposición al enfoque contingente.

Asimismo, en años más recientes se han propuesto otras áreas de la investigación en las que mejorar para obtener resultados más ajustados y aplicables a la realidad empresarial. Destaquemos la llamada de atención de Lyon *et al.* (2000), que plantean que la relación EO – Desempeño puede no ser tan robusta como generalmente se cree por las medidas utilizadas hasta el momento; de hecho hay estudios que han fallado en la demostración de una relación positiva, tal y como hemos explicado más arriba. Y es que prácticamente todas las investigaciones hechas hasta el momento plantean limitaciones comunes, referentes a problemas de medición y operatividad en los constructos. Por ello, plantean como acuciante el avance en cuestiones de definición y medida. Volviendo al trabajo de Wiklund y Shepherd (2005), podemos encontrar aquí un ejemplo de esfuerzos dirigidos a este problema, pues otra de sus contribuciones, además de la utilización de un modelo configuracional, es la forma de medida del desempeño de la empresa (*firm performance*) como índice compuesto de otras 7 medidas.

Haciendo una síntesis general de otros aspectos considerados recientemente en las investigaciones sobre EO y su efecto en las organizaciones, hemos de destacar la utilización del contexto de pequeña empresa en muchos de los estudios realizados (entre otros: Covin y Slevin, 1989; Covin, 1991; Wiklund y Shepherd, 2003; Aloulou y Fayolle, 2005). Las pequeñas empresas son importantes pilares en la mayoría de las economías, por eso merece la pena el estudio de su desempeño y los esfuerzos dedicados por los académicos (Wiklund y Shepherd, 2005).

Otro grupo de académicos han centrado su atención en el contexto de empresas familiares, consideradas fuentes de creación de nuevos negocios y empresas, así como contextos eficientes para la continuidad a largo plazo (Zahra, 2005); asimismo la literatura las ha reconocido como fuente importante de innovación tecnológica y progreso económico (Astrachan, 2003). Por otro lado, importantes investigaciones han demostrado que la actividad emprendedora es característica común en muchas empresas familiares (Zahra *et al.*, 2004; Zahra, 2005), y que las distintas dimensiones de EO adquieren una importancia distintiva en el contexto familiar, especialmente la asunción de riesgos (Naldi *et al.*, 2007).

Otros aspectos destacados que se han ido incluyendo con objeto de ampliar la investigación en este constructo son, por ejemplo, el estudio de EO en el contexto internacional, que se abre en estos últimos años como un fértil campo de conocimiento (Mostafa *et al.*, 2006), con la observación de los efectos de la orientación emprendedora sobre el desempeño internacional de una empresa (Jantunen *et al.*, 2005). Asimismo, se han comenzado a considerar las interacciones con variables de comunicación, es decir, la relación entre EO, desempeño y Nuevas Tecnologías de la Información, en concreto el uso y explotación de Internet (Mostafa *et al.*, 2006).

### 3. GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

En un mundo globalizado y competitivo una de las opciones que mejor respuesta ha dado a las empresas ha sido la adopción de sistemas de gestión de la calidad total (en adelante TQM, *Total Quality Management*). La competencia internacional demanda cada vez mayores niveles de calidad en las organizaciones, una calidad no sólo observable en el producto final, sino también en los procesos, actitudes, formas de gestión, y relaciones de la empresa y dentro de la empresa, propiciando que la calidad se haya convertido en una filosofía organizacional, dejando de ser un objetivo o fin al que llegar. Así, desde los ochenta, TQM ha pasado a ser uno de los acrónimos más utilizados en el ámbito de la dirección y gestión, tanto en publicaciones académicas, como en la prensa especializada o en la práctica empresarial.

En la literatura sobre gestión hay un punto de inflexión importante para la investigación en TQM, y es la publicación de un número especial en 1994 en la *Academy of Management Review*. Este número recoge trabajos exclusivamente dedicados a la gestión de calidad total, encabezados por un artículo seminal de Dean y Bowen (1994), en el que hacen una *call for research*, pidiendo un mayor desarrollo teórico de este constructo y proponiendo un enfoque integrador para consensuar todo lo dicho hasta el momento sobre TQM y la gestión de calidad. Consideran la investigación en calidad total como la mejor manera de enriquecer la investigación en organización y dirección de empresas, ya que es un tema que genera gran interés en muchos sectores de la economía, a la vez que complementa muchos aspectos de la teoría sobre “management” (pues la calidad está relacionada tanto con la estrategia, como con el procesamiento de información, liderazgo, procesos, productos...). Los autores afirman que la investigación en TQM tiende a ser muy prescriptiva por estar orientada a los profesionales, y por ello carece de la suficiente base teórica; mientras que la investigación en “management” está más dirigida a la comunidad científica. Consecuentemente, resaltan la necesidad de aunar ambas perspectivas para un beneficio mutuo en ambas áreas, y piden un mayor desarrollo teórico en el ámbito de calidad total. Todavía en 2001 la investigación sobre este tema está en su primera etapa de desarrollo teórico (Dale *et al.*, 2001), y aún tiende a considerarse como parte de la dirección de operaciones, en vez de una disciplina académica en sí. Corroborando lo ya proclamado por Dean y Bowen en los noventa, Dale sigue indicando a principios del siglo XXI la necesidad de una base teórica más amplia, ya que la teoría proporciona la guía y el marco de referencia para los investigadores (Dale *et al.*, 2001).

Existen muchas definiciones de TQM, pero todas ellas tienen un esencial punto en común, y es su concepción de tal sistema de gestión como una filosofía organizacional, y su necesidad de ser implantado en la organización como un todo, quedando atrás los matices operativos derivados de los orígenes estadísticos de este tipo de gestión (nos referimos a la aplicación de controles de calidad; todavía a finales de los ochenta Ciampa (1988) definía como principal objetivo de la gestión de calidad el asegurarse de que cada uno de los pasos en el proceso de elaboración de un producto o provisión de un servicio se hacen correctamente la primera vez).

De esta forma, Dean y Bowen (1994), en el trabajo seminal ya citado, definen TQM como un enfoque de gestión que puede ser caracterizado a través de sus *principios, prácticas y técnicas*.

Mucho se ha escrito sobre los principios fundamentales de la TQM, pero todo lo escrito está, explícita o implícitamente, basado en estos tres principios fundamentales: orientación al cliente, mejora continua y trabajo en equipo. Tal y como explican Fuentes *et al.* (2004), la orientación al cliente es el principal objetivo de la gestión en calidad, y supone alcanzar o superar la expectativa del cliente; la mejora continua consiste en la revisión constante de los procesos técnicos y administrativos, en búsqueda de mejores métodos (siempre se debe

mejorar el desempeño, pues la competencia nunca descansa); y por último, el trabajo en equipo implica la colaboración entre diferentes individuos y/o grupos (incluidos proveedores y clientes).

Las prácticas son el medio a través del cual se implantan los principios fundamentales; cada principio es implantado mediante un conjunto de prácticas, que no son más que actividades tales como recoger información de los clientes o analizar los procesos. A su vez, la implantación de las prácticas es soportada por un amplio rango de técnicas (por ejemplo, métodos paso a paso, encuestas a los clientes, controles estadísticos...) (Dean y Bowen, 1994).

Recogemos aquí otras definiciones de TQM dadas por los expertos más recientemente: Escrig Tena *et al.* (2001) conceptualizan el constructo a través de cuatro dimensiones: orientación al cliente, mejora continua, cumplimiento y motivación de los empleados y visión de la organización como un sistema total; Kaynak (2003) da una completa definición al afirmar que TQM es una filosofía holística de dirección y gestión que se orienta a la mejora continua en todas las funciones de una organización, y sólo puede ser lograda si el concepto *calidad total* se aplica desde la adquisición de recursos hasta el servicio al cliente antes de la venta. Por último Reed *et al.* (2000) hablan directamente de TQM como “un nivel más de la estrategia de la empresa, con componentes tanto de proceso como de contenido”, conformando los componentes de contenido la mejora de la satisfacción del cliente y la reducción de costes, y los de proceso, el liderazgo y compromiso, la educación y formación, el uso de equipos (de trabajo) y la tenencia de la cultura organizacional apropiada.

Como los anteriores, otros grupos de autores han tratado también la gestión de la calidad total como una estrategia empresarial (Escrig Tena *et al.*, 2001), e incluso ha habido trabajos que han estudiado la compleja relación entre TQM y estrategia corporativa (Leonard y McAdam, 2001). En este último trabajo los autores encuentran que la gestión de calidad total actúa como un útil catalizador en el desarrollo de la estrategia corporativa, pero reconocen que hay muy poco escrito sobre la relación directa entre ambos conceptos, así como poca aplicación en la práctica empresarial.

La mayoría de los trabajos en TQM durante la década de los noventa se han centrado en dos aspectos: desarrollo de instrumentos de medición de las dimensiones y consecuencias de TQM (entre otros, Saraph *et al.*, 1989; Flynn *et al.*, 1995; Rao *et al.*, 1999), y sobre todo, en aspectos prácticos tales como la implantación del sistema en la organización, lo que comúnmente se conoce como “prácticas de TQM” y otros autores llaman “factores críticos en el éxito de TQM”. Estas prácticas han sido objeto de muchos trabajos, tanto empíricos como conceptuales, y a partir de los ocho “factores críticos” propuestos por Saraph *et al.* en 1989, diversos autores han ido desarrollando diferentes conjuntos de prácticas TQM, pasando de ocho a doce (Ahire *et al.*, 1996), a siete (Douglas y Judge, 2001), o incluso haciendo una subdivisión en categorías, así, Flynn *et al.* (1995), distinguen entre “prácticas de gestión de calidad nucleares” y “componentes infraestructurales de gestión de calidad”. Siguiendo a Kaynak (2003), enumeramos las prácticas TQM como sigue: liderazgo de la dirección, formación, relaciones con y entre los empleados, datos sobre calidad e informes (*reporting*), gestión de calidad sobre proveedores, diseño del producto/servicio, y proceso de dirección y gestión. Adicionalmente, estos autores dan evidencia empírica de un argumento que ya venía siendo defendido, y es la interdependencia entre las prácticas TQM; de aquí se deriva una importante implicación para futuras investigaciones, y es la necesidad de considerar las prácticas de gestión de calidad conjuntamente a la hora de realizar estudios empíricos sobre sus efectos en la organización.



La consecuencia o fin último que busca una empresa mediante la implantación de un sistema de gestión de calidad total es una mejora en el desempeño, y esta relación entre TQM y desempeño ha sido la más analizada en los trabajos de los expertos. Además de todos los aspectos estudiados que hemos comentado anteriormente, los trabajos empíricos se han orientado a la demostración de una asociación positiva entre TQM y el desempeño organizacional (entre otros: Powell, 1995; Easton y Jarrell, 1998; Douglas y Judge, 2001; Escrig Tena *et al.*, 2001; Kaynak, 2003; Fuentes *et al.*, 2004). Un trabajo fundamental fue el de Powell, publicado en 1995, que demostraba la influencia favorable de TQM sobre el desempeño vía ventaja competitiva, gracias a la adquisición mediante la implantación de un sistema de gestión de calidad total de un conjunto paralelo de recursos intangibles y difíciles de imitar. Powell (1995) afirma que TQM no lleva al éxito por la simple implantación de sus prácticas y actividades características, sino que lo que conduce a la ventaja competitiva sostenible son ciertas características “imperfectamente” imitables, y que deben acompañar a todo programa de calidad total: cultura abierta, *empowerment* de los empleados y compromiso de la dirección. Conforman lo que él llama “recursos complementarios”. Otros trabajos destacados que centran la atención en el estudio de la ventaja competitiva lograda con TQM, son los de Reed *et al.* (2000), que justifican esta asociación causal desde una perspectiva teórica, y Escrig Tena *et al.* (2001), que sugieren que TQM otorga a la empresa una serie de competencias distintivas que a su vez actúan como factor mediador en la relación TQM – desempeño, fortaleciendo esa relación.

Respecto a la mejora del desempeño mediante la implantación de un sistema TQM, ya Powell (1995) puntualizó que, aunque TQM puede producir ventajas en desempeño, no necesariamente lo hace en todas las organizaciones, antes bien, puede suponer una *trampa* para aquellas empresas que carecen de los recursos complementarios necesarios. Incluso es posible que una organización prospere en la misma medida fuera de la ideología TQM, siempre que cuente con el conjunto citado de recursos intangibles, que son los que realmente proporcionan las bases para la consecución de una ventaja competitiva y su sostenibilidad. Con anterioridad a este trabajo, Sitkin *et al.* (1994) apuntaron esta idea, al contradecir la creencia generalizada de que TQM es un sistema universal, aplicable a todas las organizaciones y actividades.

En años más recientes los investigadores se han preocupado por estudiar la influencia y las consecuencias de terceras variables. Así, Fuentes *et al.* (2004), incorporan el entorno como variable moderadora en la relación TQM – desempeño, pues “una empresa que pretende implantar TQM como estrategia fundamental no debe olvidar que es parte de un entorno con determinadas características, que pueden favorecer o perjudicar al logro de sus objetivos”; los autores encuentran que el dinamismo, la munificencia y la complejidad influyen directa o indirectamente en los tres principios TQM, y así, en el desempeño, medido de tres formas (financiero, operativo y de los empleados).

Hay otros trabajos que han estudiado los efectos de la estructura organizativa (Douglas y Judge, 2001), hallando cierta evidencia empírica de una influencia moderadora del patrón estructural de una organización en la relación TQM – desempeño. Esta idea ya fue concebida por Spencer (1994), en un trabajo sobre modelos organizativos y TQM publicado en el número especial de la *Academy Management Review*, al que ya hemos aludido.

Citemos también una cierta tendencia a integrar TQM y aprendizaje organizativo. Así, según Love *et al.* (2000), TQM, y en concreto su principio de mejora continua, requiere compromiso con el aprendizaje.

Destacables son también los trabajos dirigidos al desarrollo de modelos de implantación de TQM para pequeñas y medianas empresas (Yusof y Aspinwall, 1999, 2000). Los autores critican la falta de investigación sistemática sobre TQM en PYMES, señalando que los modelos propuestos derivan en gran parte del estudio de TQM en grandes empresas, y siendo todavía complejos y demasiado prescriptivos, en lugar de constituir una guía general para la implantación de sistemas de calidad total. Yusof y Aspinwall (2000) consideran como un imperativo mejorar el sector de pequeña y mediana empresa, y así el efecto para el conjunto de la economía será tremendo, pues este sector es el pilar en cualquier economía desarrollada.

Comentemos por último algunos trabajos orientados a investigar si la certificación ISO 9000 sirve de instrumento de implantación de un sistema TQM en la organización (ya que ambos, en teoría y por definición, tienen muchos principios en común). Tan *et al.* (2001) analizan un grupo de empresas y concluyen que en la mayoría de ellas, las personas entrevistadas perciben que la certificación les ayudó a mejorar el proceso de gestión de calidad, la calidad del producto, y reforzó asimismo su orientación a las necesidades del cliente y a la mejora continua. Larson y Kerr (2007), en un trabajo muy reciente, sugieren que el sistema ISO 9000 puede ser utilizado como un instrumento de gestión para apoyar los esfuerzos en mejora continua (uno de los principios fundamentales en TQM).

#### **4. CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN**

Los expertos en TQM han demostrado en numerosos estudios empíricos la relación positiva entre la implantación de un sistema de gestión de calidad total en una empresa y el desempeño logrado, y esta misma asociación positiva se ha probado en la literatura sobre EO. En el caso de la EO han señalado la necesidad de incluir en la relación EO-desempeño más influencias que hagan avanzar la investigación en el campo y permita mejores aplicaciones prácticas, en concreto, investigar sobre los efectos en dicha relación de variables de orden interno (Covin y Slevin, 1991; Lumpkin y Dess, 1996; Wiklund y Shepherd, 2003, 2005). Asimismo, investigadores en TQM han pedido, en distintos períodos, un desarrollo mayor de la disciplina (Saraph *et al.*, 1989; Dean y Bowen, 1994; Dale *et al.*, 2001), para poder dotar a las prescripciones para la gestión de una sólida base, tanto teórica como empírica.

De la toma en consideración de estas llamadas de atención el trabajo persigue establecer las bases para iniciar un estudio más exhaustivo de las conexiones entre ambos constructos, y de su influencia en el desempeño empresarial. Planteamos integrar en la relación EO-Desempeño la influencia de la implantación de un sistema de gestión de la calidad total (TQM).

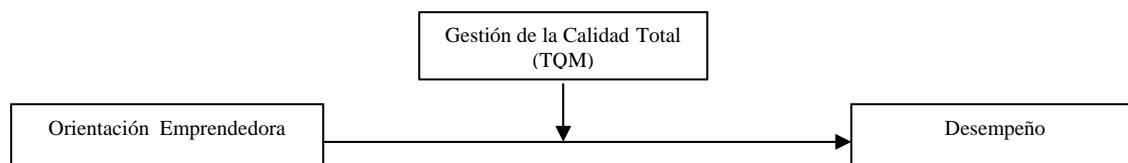
Hemos elegido un marco de relaciones contingentes porque los modelos de contingencia han quedado ampliamente soportados en trabajos anteriores, especialmente en el área de EO (véanse trabajos citados en el apartado correspondiente). En particular, vamos a considerar los modelos propuestos por Lumpkin y Dess en su trabajo de 1996, haciendo una adaptación a las variables que nos ocupan.

En la figura 1 indicamos los tres tipos de interrelaciones que podemos establecer entre TQM y EO, y entre ambas variables y el desempeño. Con nuestra futura investigación pretendemos dilucidar si existe esta interrelación, y en caso de que exista, a qué modelo se ajusta esta relación.

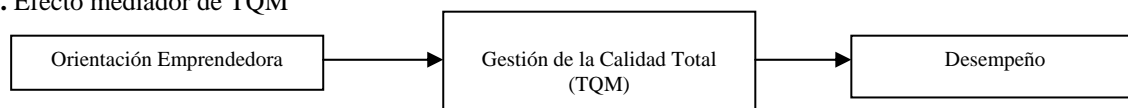
**Figura 1**

**Posibles modelos contingentes para la relación EO - TQM - Desempeño**

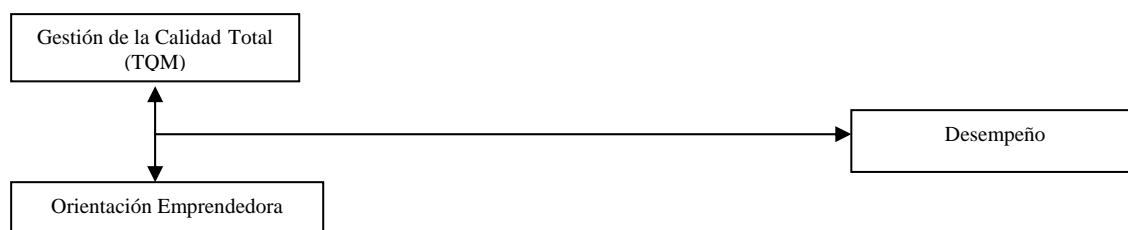
### 1. Efecto moderador de TQM



### 2. Efecto mediador de TQM



### 3. Modelo de interacciones



Adaptado de Lumpkin y Dess (1996), p. 156.

En el caso 1, estaríamos ante un modelo de influencias moderador, ya que sobre la relación principal EO-Desempeño, está actuando un factor moderador (TQM). El segundo modelo plantea interrelaciones causales, de forma que TQM es la variable que media en la relación EO-Desempeño para fortalecerla y hacerla más positiva. Por último, el tercer caso, plantea una influencia en el desempeño fruto de interacciones entre ambas variables.

La literatura previa al respecto es escasa, si bien, se reconocen en varios trabajos ciertas relaciones indirectas entre ambos constructos. La capacidad de innovar, componente de la orientación emprendedora, está frecuentemente relacionada con el logro y mantenimiento de ventaja competitiva (Day, 1994; Dickson, 1996; Han, Kim and Srivastava, 1998). Otros autores, sin hacer mención expresa al término ventaja competitiva, señalan que la capacidad para innovar es de los principales factores que impactan en el desempeño de los negocios (Hult *et al.*, 2004; Hurley y Hult, 1998; Mone *et al.*, 1998). La gestión de la calidad crea el ambiente cultural necesario para fomentar la innovación. La cultura organizacional orientada a la calidad constituye una base para producir innovación y ayudar a alcanzar los objetivos estratégicos. La relación entre la gestión de la calidad y la innovación genera el compromiso necesario para establecer un contexto permanente de innovación (Zairi, 1997). Otras investigaciones como las realizadas por McAdam (2001) verifican que los esfuerzos realizados en la mejora de la calidad proporcionan las bases necesarias para la implantación de innovaciones. Entre los factores necesarios para implantar la innovación originada por la mejora de la calidad destaca el estímulo de la creatividad y la generación de nuevas ideas por los empleados. Por tanto, existe una clara evidencia de que la cultura de la mejora continua junto con las metas organizacionales originan los fundamentos necesarios para el establecimiento y desarrollo de la innovación.

Adicionalmente, si consideramos que las pequeñas y medianas empresas son fuente de talentos emprendedores (tal y como han demostrado algunos estudios ya mencionados en el apartado de EO), entonces encontramos algunos trabajos que prueban que las pequeñas empresas utilizan prácticas de gestión de calidad

para obtener ventaja competitiva (Kuratko *et al.*, 2001). Podemos citar también un estudio de caso (McCarthy *et al.*, 1997) de una emprendedora rusa que tiene como piedra angular de su filosofía empresarial la gestión de la calidad total; a pesar de que es un estudio poco generalizable por ser un estudio de caso, hemos de señalar que integran en su trabajo rasgos de liderazgo y *entrepreneurship* con los principios de la TQM.

El resto de dimensiones de la EO como la proactividad, la autonomía, la asunción de riesgos o la agresividad competitiva pueden estar interrelacionadas con diferentes principios y prácticas de la TQM. Las actividades de prevención defendidas por la TQM están en consonancia con la proactividad de la EO, el autocontrol y la mayor participación e involucración de los trabajadores tienen mucho en común con la dimensión autonomía. La orientación al cliente y la mejora continua, basadas en la innovación en su sentido más amplio (Deming, 1989) pueden vincularse a la asunción de riesgos y a la agresividad competitiva.

Los trabajos citados anteriormente hablan de una indirecta relación entre ambos conceptos, destacando aquellos que sitúan la gestión de calidad como ambiente empresarial adecuado para el desarrollo de factores propios de la orientación emprendedora. Atendiendo los tres modelos presentados previamente y a la revisión de la literatura realizada se plantean las siguientes proposiciones:

*Proposición 1: La relación entre la EO y el desempeño logrado en una organización está moderada por la implantación de sistemas de gestión de calidad. Empresas con un mayor grado de implantación de la TQM presentarán una mayor relación entre la EO (o sus dimensiones) y el desempeño.*

*Proposición 2: La OE ejerce un efecto positivo en los principios y prácticas de la TQM, y ésta a su vez en el desempeño. A mayor orientación a la innovación, a la proactividad, a la asunción de riesgos, a la autonomía o a la agresividad competitiva, mayores serán los niveles alcanzados en los principios y prácticas de la TQM, y en el desempeño.*

*Proposición 3: En aquellas empresas donde se produce una interacción de entre los principios y prácticas de la TQM con las dimensiones de la EO los niveles de desempeño alcanzados son mayores que en empresas donde no se produce dicha interacción.*

## **5. CONCLUSIONES**

El trabajo parte de la necesidad de explorar modelos que combinen constructos que tradicionalmente han sido tratados en la literatura como independientes, y que permitan justificar el logro de un mayor desempeño. Tanto la orientación emprendedora como la Gestión de la Calidad Total han sido, y lo siguen siendo, conceptos fuertemente vinculados al desempeño empresarial, sin embargo, su tratamiento conjunto raramente ha sido abordado en la literatura. Las reflexiones de investigación planteadas en este trabajo pretenden indagar hasta qué punto y de qué manera las interrelaciones entre la EO y la TQM pueden ser la causa de un mayor desempeño en una empresa.

Basándonos en la revisión teórica que hemos hecho en los apartados anteriores en torno a las dos áreas, EO y TQM, el trabajo propone establecer un marco contingencial que permita profundizar en los efectos de una variable sobre otra y su influencia en el desempeño organizacional.

Ante la escasez de trabajos previos, y en base a tres tipos de posibles interrelaciones de carácter contingente (efecto moderador, mediador y de interacción), se sugieren tres proposiciones de trabajo que deberán ser contrastadas en futuras investigaciones.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahire, S.L.; Golhar, D.Y.; Waller, M.A. 1996. Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*, 27 (1): 23-56.
- Aloulou, W.; Fayolle, A. 2005. A conceptual approach of Entrepreneurial Orientation within Small Business context. *Journal of Enterprising Culture*, 13 (1): 21-45.
- Astrachan, J.H. 2003. Commentary on the special issue: the emergence of a field. *Journal of Business Venturing*, 18 (5): 567-573.
- Ciampa, D. 1988. Total Quality, Just-In-Time, Computer-Integrated Manufacturing: Partners, not Competitors. *Quality*, 27 (4): 84-85.
- Covin, J.G. 1991. Entrepreneurial versus Conservative firms : a comparison of strategies and performance. *Journal of Management Studies* 28 (5): 439-462.
- Covin, J.G.; Green, K.M.; Slevin, D.P. 2006. Strategic process effects on the Entrepreneurial Orientation – Sales Growth Rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (1): 57-81
- Covin, J.G.; Slevin, D.P. 1989. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10 (1): 75-87.
- Covin, J.G.; Slevin, D.P. 1991. A conceptual model of Entrepreneurship as firm behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1): 7-24.
- Dale, B.G.; Wu, P.Y.; Zairi, M.; Williams, A.R.T.; Van Der Wiele, T. 2001. Total quality management and theory: an exploratory study of contribution. *Total Quality Management*, 12 (4): 439-449.
- Dean, J.W.; Bowen, D.E. 1994. Management Theory and Total Quality: improving research and practice through theory development. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 19 (3): 392-418.
- Deming W.E. (1989): *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Dess, G.; Lumpkin, G.T. 2005. The role of Entrepreneurial Orientation in stimulating Corporate Entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19 (1): 147-156.
- Dess, G.G.; Lumpkin, G.T.; Covin, J.G. 1997. Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18 (9): 677-695
- 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.
- Escrig Tena, A.B.; Bou Llusar, J.C.; Roca Puig, V. 2001. Measuring the relationship between Total Quality Management and sustainable competitive advantage: a Resource-Based View. *Total Quality Management*, 12 (7-8): 932-938.
- Easton, G.S.; Jarrell, S.L. 1998. The effects of Total Quality Management on corporate performance: an empirical investigation. *The Journal of Business*, 71 (2): 253-307.
- Flynn, B.B.; Schroeder, R.G.; Sakakibara, S. 1995. The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. *Decision Sciences*, 26 (5): 659-691.

- Fuentes Fuentes, M.M.; Albacete Sáez, C.A.; Lloréns Montes, F.J. 2004. The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance. *Omega. The International Journal of Management Science*, 32: 425-442.
- Green, F.B. 2006. Six-Sigma and the revival of TQM. *Total Quality Management*, 17 (10): 1281-1286.
- Jantunen, A. ; Puimalainen, K. ; Saarenketo, S. ; Kyläheiko, K. 2005. Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3: 223-243.
- Kaynak, H. 2003. The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21: 405-435.
- Kuratko, D.F.; Goodale, J.C.; Hornsby, J.S. 2001. Quality Practices for a Competitive Advantage in Smaller Firms. *Journal of Small Business Management*, 39 (4): 293-311.
- Larson, P.D.; Kerr, S.G. 2007. Integration of Process Management Tools to support TQM implementation: ISO 9000 and activity-based costing. *Total Quality Management*, 18 (1-2): 201-207.
- Leonard, D.; McAdam, R. 2001. The relationship between total quality management (TQM) and corporate strategy: the strategic impact of TQM. *Strategic Change*, 10: 439-448.
- Love, P.; Li, H.; Irani, Z.; Faniran, O. 2000. Total Quality Management and the learning organization : a dialogue for change in construction. *Construction Management and Economics*, 18: 321-331.
- Lumpkin, G.T.; Dess, G.G. 1996. Clarifying the Entrepreneurial Orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21 (1): 135-172.
- Lumpkin, G.T.; Dess, G.G. 2001. Linking two dimensions of Entrepreneurial Orientation to firm Performance : the Moderating Role of Environment an Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing*, 16: 429-451.
- Lyon, D.W.; Lumpkin, G.T.; Dess, G.G. 2000. Enhancing Entrepreneurial Orientation research: operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of Management*, 26 (5): 1055-1085.
- McAdam, R.; Armstrong, G. 2001. A symbiosis of quality and innovation in SMEs: A multiple case study analysis. *Managerial Auditing Journal*, 16 (7): 394-399.
- McCarthy, D.J.; Puffer, S.M.; Naumov, A.I. 1997. Olga Kirova: a Russian Entrepreneur's Quality Leadership. *The International Journal of Organizational Analysis*, 5 (3): 267-290.
- Miles, M.P.; Arnold, D.R.; Thompson, D.L. 1993. The interrelationship between environmental hostility and entrepreneurial orientation. *Journal of Applied Business Research*, 9 (4): 12-23.
- Miller, D. 1983. The correlates of Entrepreneurship in three types of firm. *Management Science*, 29 (7): 770-791.
- Miller, D.; Friesen, P.H. 1983. Strategy-making and Environment: the third link. *Strategic Management Journal*, 4: 221-235.
- Mintzberg, H. 1973. Strategy making in three modes. *California Management Review*, 16 (2): 44-53.
- Mostafa, R.; Wheeler, C.; Jones, M.V. 2006. Entrepreneurial Orientation, Commitment to the Internet and export performance in small and medium-sized exporting firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 3: 291-302.
- Naldi, L.; Nordqvist, M.; Sjöberg, K.; Wiklund, J. 2007 Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, 20 (1): 33-47.
- Powell, T.C. 1995. Total Quality Management as Competitive Advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16 (1): 15-37.

- 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: 5-26.
- Saraph, J.V.; Benson, P.G.; Schroeder, R.G. 1989. An instrument for measuring the critical factors of quality. *Decision Sciences*, 20 (4): 810-829.
- Schumpeter, J.A. 1954. History of Economic Analysis. *Oxford University Press*, 554-557.
- Sitkin, S.B.; Sutcliffe, K.M.; Schroeder, R.G. 1994. Distinguishing control from learning in Total Quality Management: a contingency perspective. *Academy of Management Review*, 19 (3): 537-564.
- Spencer, B.A. 1994. Models of Organization and Total Quality Management: a comparison and critical evaluation. *Academy of Management Review*, 19 (3): 446-471.
- Tan, L.; Gilbert, L. 2001. ISO 9000: the answer for Total Quality Management implementation? The Malaysian case. *Total Quality Management*, 12 (2): 223-229.
- Wiklund, J. 1999. The sustainability of the Entrepreneurial Orientation – Performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (1): 37-48.
- Wiklund, J.; Shepherd, D. 2003. Knowledge-based resources, Entrepreneurial Orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24: 1307-1314
- Wiklund, J.; Shepherd, D. 2005. Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20: 71-91
- Yusof, S.M.; Aspinwall, E. 1999. Critical success factors for Total Quality Management implementation in small and medium enterprises. *Total Quality Management*, 10 (4-5): 803-809.
- Yusof, S.M.; Aspinwall, E. 2000. Total Quality Management implementation frameworks: comparison and review. *Total Quality Management*, 11 (3): 281-294.
- Zahra, S.A. 2005. Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms. *Family Business Review*, 18 (1): 23-40.
- Zahra, S.A.; Covin, J.G. 1995. Contextual influences on the Corporate Entrepreneurship – Performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10: 43-58.
- Zahra, S.A.; Garvis, D. 2000. International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 5 (6): 469-492.
- Zahra, S.A.; Hayton, J.C.; Salvato, Carlo. 2004. Entrepreneurship in Family vs. Non-Family firms: a resource-based analysis of the effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4): 363-381.
- Zairi, M. (1994): Innovation or innovativeness? Results of a benchmarking study. *Total Quality Management*, 5 (3): 27-44.