



## Artículo

## Análisis clúster en las franquicias españolas internacionalizadas. Identificación mediante segmentación de clases latentes



Antonio Navarro-García\*, F. Javier Rondán-Cataluña y Carlos J. Rodríguez-Rad

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Sevilla, Sevilla, España

## INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

*Historia del artículo:*

Recibido el 11 de junio de 2012

Aceptado el 15 de enero de 2013

On-line el 17 de enero de 2014

*Códigos JEL:*

F20

M16

M31

*Palabras clave:*

Franquicias internacionales

Proceso de internacionalización

Modelo de Uppsala

Enfoque «born global»

Clúster de clases latentes

## RESUMEN

Partiendo de las premisas del modelo de Uppsala y del enfoque «born global», el objetivo de la presente investigación es identificar y analizar la existencia de diferentes tipos de franquiciadores según los rasgos definitorios de su proceso de internacionalización. Para ello, tras revisar la literatura más relevante, se han considerado 7 variables (rapidez en la internacionalización, experiencia –general, prefranquicia e internacional–, rapidez de diversificación, solidez y presencia internacional) y 3 covariables (estrategia de expansión internacional, sector de actividad e inicio de la actividad internacional), como inputs del análisis clúster de clases latente efectuado y ello a partir de una base de datos conformada por las 151 franquicias españolas presentes en mercados extranjeros en el año 2010. Los resultados confirman la existencia de 4 grupos o tipos de franquicias internacionales: (a) nuevas franquicias internacionales, (b) franquicias globales, (c) franquicias orientadas domésticamente y conservadoras internacionalmente, y (d) franquicias tradicionales y sólidas internacionalmente. Sobre las características de estos 4 grupos o clúster se ofrecen las principales contribuciones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

© 2012 AEDEM. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

### Cluster analysis in international Spanish franchises. Identification via latent classes segmentation

## ABSTRACT

Based on the assumptions of the Uppsala model and the «born global» approach, the objective of this study is to identify and to analyze the existence of different types of franchisors according to the main features of their internationalization process. After reviewing the relevant literature, seven variables have been considered (internationalization speed, general, pre-franchise and international experience, rapid diversification, strength and international presence) and three covariables (strategy of international expansion, sector of activity and starting of international activity). These are the inputs of the latent class cluster analysis, studying a database comprised of 151 Spanish international franchises in 2010. The results confirm the existence of four groups or types of international franchises: (a) new international franchises, (b) global franchises, (c) oriented domestically and conservative internationally franchises, and (d) traditional and solid internationally franchises. Major contributions, limitations and future lines of research are offered explaining the characteristics of these four groups or clusters.

© 2012 AEDEM. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

*JEL classification:*

F20

M16

M31

*Keywords:*

International franchising

Internationalization process

Uppsala model

«Born global» approach

Latent class cluster analysis

### Introducción

La franquicia se considera uno de los formatos de negocio más dinámicos e innovadores en el panorama empresarial de cualquier país. Se trata de un modelo de negocio que goza de una

gran expansión a nivel mundial y que ha ayudado a modernizar las estructuras comerciales de los países (Díez, Navarro y Rondán, 2005). El éxito de la franquicia viene justificado por las ventajas que reporta la adopción de esta fórmula comercial, tanto para el franquiciador como para el franquiciado (Caves y Murphy, 1976; Lafontaine y Kaufmann, 1994; Rondán, Navarro, Díez y Rodríguez, 2012).

En España es a partir de 1980 cuando la franquicia comienza a tomar relevancia, aunque su cuota de mercado, en el comercio

\* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: [anavarro@us.es](mailto:anavarro@us.es) (A. Navarro-García).

minorista, era prácticamente inexistente (Díez y Galán, 1989). Ha sido en las 2 últimas décadas cuando la franquicia ha tenido un desarrollo espectacular en España, situando al país en los primeros puestos del ranking mundial, tanto en lo relativo a número de enseñanzas franquiciadoras como a franquiciados. En esta positiva evolución ha influido el desarrollo de movimientos de internacionalización (tabla 1). Así, la presencia de franquicias españolas en los 5 continentes es hoy día una realidad (el 15% de las franquicias españolas están presentes en el extranjero), planteándose la internacionalización como una opción estratégica de crecimiento y como una de las mejores formas de aumentar el reconocimiento y notoriedad de la enseña y sus marcas a nivel mundial. Este planteamiento, concebido hoy día como algo natural en la expansión de las cadenas de franquicia españolas, es esencial para seguir aumentando los índices de venta, especialmente cuando el mercado de origen atraviesa una situación cuando menos complicada. En este contexto, el plano internacional muestra el impulso de las cadenas españolas por aprovechar las oportunidades que la globalización de los mercados ofrece. Así lo entienden las 148 enseñanzas españolas que están franquiciando en alguno de los 113 países-mercados de los 5 continentes en los que están presentes (tabla 1).

La progresiva consolidación de las franquicias españolas en los mercados exteriores es una realidad constatada. Ello lo demuestra el hecho de que el ratio de establecimientos por cadena, en 2011, se haya situado en los 103, un 24% más que en 2010, y que el ratio de establecimientos por país haya crecido un 18,6%, hasta alcanzar los 134. Por tanto, la internacionalización de las franquicias españolas y su progresiva consolidación en los mercados extranjeros es ya una tendencia irreversible. Ahora bien, ¿cuáles son los factores que determinan la forma de expansión de las franquicias españolas en los mercados internacionales?, ¿todas las franquicias españolas internacionalizadas siguen el mismo enfoque o modelo?, ¿es posible identificar distintos grupos –clúster– de franquiciadores según los diferentes procesos o formas de internacionalización? Responder a estos interrogantes, pues de momento en la literatura de marketing no se hallan sus respuestas, es el objetivo de la presente investigación, estructurada en 3 grandes etapas: (a) revisión de la literatura con el objeto de definir las formas de expansión internacional –y sus determinantes– que puede seguir el franquiciador; (b) proponer una metodología, basada en la segmentación de clases latentes, para identificar arquetipos de franquiciadores según el proceso de internacionalización que están desarrollando; y (c) ofrecer las principales contribuciones de la investigación sobre la base de los resultados obtenidos, finalizando con las principales conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

### Una visión general del proceso de internacionalización de las organizaciones

La entrada en mercados extranjeros es una de las decisiones más importantes que puede adoptar cualquier empresa (Mittra y Golder, 2002), pues condiciona los recursos comprometidos y el grado de control y riesgos que se van a soportar (Shrader, 2001). En este contexto, pueden distinguirse 2 etapas en los enfoques explicativos del proceso de internacionalización de las empresas. Una primera

etapa, que abarcaría hasta la década de los 80, se caracteriza por un predominio absoluto del enfoque propuesto por la escuela de Uppsala (Johanson y Weidersheim, 1975; Johanson y Vahlne, 1977; Johanson y Vahlne, 1990; Andersen, 1993) y sus consiguientes derivaciones (modelo de innovación). La generación de conocimiento sobre los mercados exteriores, a través de la *experiencia internacional*, es la premisa básica con la que se trabaja para explicar el proceso de internacionalización de las organizaciones, que suele comenzar en los países-mercados más cercanos geográfica o culturalmente, y siempre después de haber consolidado su posición en el mercado doméstico (Johanson y Vahlne, 1990). En este sentido, a medida que la empresa acumula experiencia y, por tanto, conocimiento, disminuirán los riesgos percibidos en el desarrollo de operaciones internacionales, aumentando la predisposición directiva a comprometer más recursos en los mercados exteriores. Con estos planteamientos, el proceso de internacionalización de las empresas se desarrollaría en una serie de etapas secuenciales (exportación indirecta, exportación directa, acuerdos contractuales y licencias, inversión directa en el exterior), en las que se iría avanzando en función del grado de experiencia y conocimiento poseído sobre los mercados extranjeros.

Sin embargo, los importantes cambios ocurridos en el entorno de las organizaciones en la década de los 90, asociados a la interrelación de las economías nacionales, la disminución de los costes de comunicación y transporte, el fácil acceso a las nuevas tecnologías de la información, generan una serie de circunstancias que facilitan el hecho de que una empresa pueda internacionalizarse desde, prácticamente, el momento de su creación, planteando críticas al modelo de Uppsala (McDougall, Shane y Oviatt, 1994). Son las denominadas nuevas empresas internacionales o empresas globales, caracterizadas por intentar lograr, prácticamente desde su origen, ventajas competitivas en los mercados internacionales a través del uso de recursos y venta de productos en múltiples países simultáneamente (Oviatt y McDougall, 1994). En este caso, los factores claves del proceso de internacionalización de la organización están asociados a la *velocidad de internacionalización* –tiempo que tarda la empresa, desde su constitución, en convertirse en internacional–, y la *rapidez con la que la empresa aumenta su presencia internacional* como forma de minimizar riesgos, lograr economías de escala y aprovechar la oportunidades comerciales en múltiples países-mercados simultáneamente (Knight y Cavusgil, 2004). Para ello, suele ser necesario desarrollar ciertas capacidades –tecnológicas, de marketing, relacionales, etc.–, así como la existencia de una cultura innovadora y una actitud proactiva de los directivos para comprometer recursos, desde el inicio, con las operaciones internacionales de la organización (Pla y Cobos, 2002). Todo ello suele traducirse en una mayor propensión internacional de la empresa (ventas internacionales/ventas totales), dado el predominio de un enfoque más global (Moen y Servais, 2002). El perfil de las nuevas empresas internacionales o empresas globales, aunque no se puede generalizar, suele corresponderse con pequeñas y medianas empresas emprendedoras, que se internacionalizan rápidamente, dado que poseen una proactiva orientación internacional en la búsqueda de oportunidades comerciales en los mercados exteriores y que conciben la gestión del conocimiento, asociado al aprendizaje organizacional, como un eslabón esencial para el logro de

**Tabla 1**  
Evolución de la franquicia española en los mercados internacionales

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Cadenas	142	132	143	168	151	151	148
Establecimientos	7.775	7.130	7.763	10.665	12.264	12.484	15.194
Establecimiento/cadenas	55	54	54	63	81	83	103
Países	91	98	103	102	105	110	113
Establecimiento/países	85	73	75	105	117	113	134

Fuente: Tormo y Asociados, 2011.

ventajas competitivas en la venta de productos y/o servicios en numerosos países paralelamente (Freeman, Hutchings, Lazaris y Zyngier, 2010). Son empresas muy basadas en el uso de las nuevas tecnologías y en la creación de una red de relaciones con clientes y proveedores, y donde la distancia física o cultural de los países-mercados no constituye ningún obstáculo para abordarlos, siempre que existan oportunidades de negocio en ellos (Zhou, Wu y Luo, 2007). Además, aunque sus estrategias estén centradas en la estandarización de productos y/o servicios, con objeto de obtener economías de escala, son organizaciones muy enfocadas en la calidad y muy predispuestas a realizar las adaptaciones requeridas por los mercados exteriores, es decir, a desarrollar un enfoque global bajo un prisma local (Knight, 2000).

Aunque en la literatura se han concebido ambos enfoques, Uppsala y «born global», como contrapuestos, no tienen por qué ser excluyentes, sino que pueden concebirse con carácter complementario, pues puede ocurrir que empresas que inicialmente adoptaran una visión tradicional en su internacionalización, debido a la escasez de recursos humanos, financieros y directivos que pudieran comprometer con los mercados exteriores, vayan transformando sus procesos y capacidades para ir adoptando una orientación cada vez más global de la internacionalización (Crick, 2009). En este contexto, en ambos enfoques se consideran importantes la experiencia –aprendizaje–, el conocimiento y la creación de una red de relaciones (clientes, distribuidores, proveedores, etc.) como factores determinantes del posible éxito internacional de la organización. La diferencia radica en la visión sobre la etapa del ciclo de vida de la empresa (desde el origen en «born global» vs. secuencialmente en el modelo de Uppsala) en la que deben ir adquiriéndose tales elementos (Chetty y Colin, 2004).

Los argumentos expuestos son perfectamente extensibles al ámbito de la franquicia, pues esta es considerada por muchas organizaciones como una opción estratégica preferente para, mediante exportación concertada, comercializar sus productos y/o servicios en mercados internacionales. A los rasgos definitorios del proceso de internacionalización de la franquicia, centrándonos en el caso español, dedicaremos los siguientes párrafos.

### Formas de internacionalización de la franquicia

La franquicia es una de las formas más atractivas que se le presentan a una empresa a la hora de expansionarse, tanto doméstica como internacionalmente, dada su favorable relación entre inversión –recursos–, control y riesgo (Díez et al., 2005; Hua y Templeton, 2010). En este contexto, la franquicia internacional puede concebirse como una forma de entrada en mercados extranjeros que implica la formalización de una relación, a través de un acuerdo contractual –contrato de franquicia–, entre quien ha decidido expandir su negocio internacionalmente –el franquiciador–, que transfiere el formato de negocio y su know-how, y quien se ocupará de desarrollarlo en el mercado de destino –el franquiciado– (Alon y McKee, 1999). El nivel de internacionalización del franquiciador y su forma de entrada en mercados extranjeros es un reflejo de su comportamiento estratégico (Martínez-Torres y Toral-Marín, 2010). En este contexto, 4 son las formas de entrada que puede emplear el franquiciador en su expansión internacional:

1. *Inversión directa en el exterior (IDE)*, mediante la apertura de sucursales o establecimientos propios. Implica asumir la gestión directa del nuevo establecimiento en el país-mercado en el que se ha decidido entrar, soportando la totalidad de la inversión y el riesgo de la operación. La expansión mediante centros propios genera mayor control de la red y retorno de la inversión, pero exige importantes necesidades financieras (Herrmann

y Datta, 2002). Por ello, las IDE no son muy comunes en el sistema de franquicia, puesto que una de las principales razones por las que una cadena decide franquiciar su marca es para conseguir una expansión rápida del negocio con bajo nivel de riesgo, comparado con cualquier otra forma de expansión internacional (Combs y Ketchen, 1999; Alon, 2001). La escasez de distancia cultural y las favorables condiciones del país de destino (estabilidad política, ausencia de corrupción, etc.), junto con la notoriedad de la marca a franquiciar serán los factores impulsores para adoptar la IDE como forma de penetración en mercados exteriores (Baena y Cerviño, 2009). En el caso de las franquicias españolas, este ha sido el camino tomado por Party Fiesta en su reciente apertura en Londres, o por No+Vello para implantarse en EE. UU. En Asia, Mango está dando un mayor peso a las tiendas propias, que hasta ahora representan un 47% del total de su red en la zona. Su nueva estrategia pasa por abrir en propiedad en las grandes ciudades, y optar por la franquicia para el resto.

2. *Empresas coparticipadas o joint venture*, constituyendo una sociedad conjunta entre la cadena franquiciadora e inversores locales. A través de este sistema, ambas partes comparten el riesgo, pues aportan recursos financieros y humanos en la introducción de la cadena franquiciadora en el nuevo país-mercado. Además, mediante este mecanismo se tiene acceso al conocimiento que posee el socio local sobre el nuevo mercado, así como de los principales competidores (Barkema y Vermeulen, 1998). Esta forma de entrada en mercados extranjeros se caracteriza por necesitar niveles relativamente bajos o medios de inversión, y por lo tanto, proporcionar niveles de riesgo, control y beneficios directamente proporcionales a la aportación económica realizada por la empresa en el momento de constitución de la *joint venture*. Sin embargo, la *joint venture* también puede ocasionar problemas ya que exige cooperar con socios cuyos intereses pueden, en algún momento, no coincidir con los de la empresa franquiciadora que desea entrar en el mercado (Chang y Rosenzweig, 2001). La decisión de emplear *joint ventures* por parte del franquiciador en su expansión internacional depende principalmente de la distancia cultural (Baena y Cerviño, 2009). Sin embargo, también actúan como determinante las características –legales– del país de destino. Esta ha sido la opción que han tenido que elegir las enseñas de moda españolas –Grupo Inditex, Mango, Trucco, Adolfo Domínguez, Peter Murray–, así como de otros sectores (Tabernas Lizarrán o Imaginarium) para su expansión en China.
3. *Franquicia directa*. La cadena franquiciadora otorga franquicias individuales en el país extranjero, derivando a medio y largo plazo en un sistema de franquiciados directos. Esta opción supone el contacto regular o la creación de una estructura empresarial mínima en el país de destino por parte de la cadena franquiciadora, a fin de poder realizar un adecuado seguimiento de las obligaciones contractuales asumidas por el franquiciado. Así pues, el sistema de franquicia directa como forma de entrada a nuevos mercados es similar a la franquicia ordinaria realizada por la cadena en el mercado doméstico, si bien, en un entorno, el internacional, que suele ser más complejo y desconocido. Por ello, la minimización de la distancia geográfica y cultural, junto a la experiencia franquiciadora serán aspectos a tener muy en cuenta en la elección de la franquicia directa como forma de entrada en mercados exteriores por parte de los franquiciadores (Baena y Cerviño, 2009). Un ejemplo de empleo de franquicia directa para su expansión internacional, combinándolo con una estrategia de multifranquiciado, es Dia.
4. *Máster franquicia*. Es la fórmula que más está creciendo en los últimos años (Sashi y Karuppur, 2002). Consiste en entrar en el nuevo país-mercado a través de un intermediario local, realizando un contrato de máster franquicia que implica que será el propio licenciario –franquiciado– quien se constituya en

el país de destino como franquiciador, pudiendo otorgar contratos de franquicia a terceros. Así pues, esta persona (física o jurídica) realiza funciones similares a las que hace el franquiciador respecto a los franquiciados del mercado nacional: búsqueda y selección de franquiciados, transmisión del know-how, etc. (Burton, Cross y Rhodes, 2000). La máster franquicia reduce el riesgo de entrada, aunque exige una cuidadosa elección del socio que, de lo contrario, supondrá un duro revés para la imagen y viabilidad futura de la enseña franquiciadora en el país de destino. Un buen máster franquiciador será aquel que sepa adaptar el concepto a las particularidades del nuevo mercado sin perder la esencia de la marca. Su cometido será formar, desarrollar la red y, en algunos casos, intermediar en la distribución. Por lo general, razones de costes –teoría de los costes de transacción– y de control –teoría de la agencia– (Lafontaine y Slade, 2001), dada la distancia física y cultural de numerosos países-mercados, hacen que la máster franquicia sea una opción preferente para algunas enseñas en su expansión internacional. Con esta finalidad lo ha empleado Pressto en su acceso a diferentes países-mercados. También incidirá positivamente en la decisión de emplear la máster franquicia la menor experiencia del franquiciador y el ser una franquicia de servicios, dadas las mayores dificultades de estandarización, a nivel internacional, del concepto de negocio, debido a la distinta idiosincrasia de cada país-mercado (Baena y Cerviño, 2009).

De las 4 formas de entrada, la cadena franquiciadora optará por una u otra en función de cuál le proporcione el mayor control al menor coste posible (Contractor y Kundu, 1998; Shrader, 2001). En este sentido, tanto las tiendas propias como la *joint venture* con socios locales son formas de entrada que permiten al franquiciador ejercer un mayor control sobre sus operaciones (Erramilli y Rao, 1993; Herrmann y Datta, 2002). Sin embargo, este mayor control se ve contrarrestado por el incremento en recursos que la enseña tiene que invertir (Chang y Rosenzweig, 2001; Blomstermo, Sharma y Sallis, 2005). Además, en la forma de entrada –establecimientos propios vs. franquiciados– influye la idiosincrasia franquiciadora del país de origen (Dant, Perrigot y Cliquet, 2008). Así, en países como EE. UU., con una fuerte cultura franquiciadora, tiende a emplearse más la franquicia frente a la inversión directa, como forma de entrada en nuevos mercados, que en países europeos o suramericanos, donde la cultura franquiciadora es menor.

Ahora bien, junto a razones de coste –inversión– y control, ¿qué otros factores pueden incidir en la internacionalización de la franquicia y la forma de expansión en mercados extranjeros? A ello dedicamos los siguientes párrafos.

### Determinantes de la internacionalización de la franquicia

Diversas razones explicativas se han apuntado en la literatura sobre la internacionalización de la franquicia. Quizá los 2 trabajos más conocidos, a pesar de su escasez de corroboración empírica, son los de Welch (1989) y Eroglu (1992), en los cuales se refleja que, junto a factores de mercado (condiciones del mercado doméstico, barreras y oportunidades en mercados exteriores), el conocimiento y el aprendizaje fruto de la experiencia, junto con las orientaciones y percepciones directivas de la empresa franquiciadora son claves para el inicio y desarrollo de los procesos de internacionalización. En este contexto, Huszagh, Huszagh y McIntyre (1992) señalaban que existen 2 factores fundamentales que pueden explicar el proceso de internacionalización de las franquicias: experiencia y amplitud –número de unidades– de la cadena. Así, los franquiciadores de mayor antigüedad y/o aquellos que tienen mayor número de establecimientos –franquiciados– abiertos tienen una mayor probabilidad

de operar internacionalmente y hacerlo con una mayor cobertura de países-mercados. Igualmente, Aydin y Kacker (1990) se refieren al factor experiencia, junto a las condiciones del mercado doméstico y la disponibilidad de recursos, como factores impulsores de la internacionalización de la franquicia. En España, Mariz-Pérez y García-Álvarez (2009), a partir del enfoque basado en los recursos, señalan 5 elementos que influyen en la probabilidad de que los franquiciadores españoles inicien procesos de internacionalización. El primer elemento es un factor asociado al mercado doméstico, como es el nivel de saturación o competitividad. Los otros 4 elementos son propios del franquiciador, como son el tamaño de la cadena –número de establecimientos–, el tiempo de duración del contrato que ofrece el franquiciador, el porcentaje de franquiciados respecto a establecimientos propios y el número de años franquiciando –experiencia franquiciadora–. También, Baena y Cerviño (2010a) demuestran que la experiencia franquiciadora, junto al renombre de marca desempeña un papel destacado en la decisión de tener o no presencia internacional por parte del franquiciador. Además, aportan una conclusión muy interesante asociada a la experiencia general, cuyo efecto es negativo, tanto sobre la decisión de tener presencia en el extranjero como sobre el grado de intensidad del proceso de internacionalización. Así, son las cadenas franquiciadoras españolas más jóvenes las que muestran mayor inquietud por extender sus negocios en mercados extranjeros, fruto de una visión más global de la internacionalización. En un contexto distinto, Alon, Ni y Wang (2012) basándose en los principios de la Teoría de la Agencia, también aluden a la experiencia general del franquiciador, junto al porcentaje de franquiciados con relación al total de establecimientos de la enseña, como condicionantes positivos de la probabilidad de iniciar procesos de internacionalización por parte de las cadenas de franquicia –en su caso de hoteles–.

Estos argumentos reflejan la importancia de la experiencia en los procesos de internacionalización del franquiciador, acordes a los principios del enfoque Uppsala. Por ello, en el presente estudio analizaremos la experiencia del franquiciador y desde 3 vertientes distintas: general, prefranquicia e internacional. *La experiencia general del franquiciador* desempeña un rol esencial en su comportamiento estratégico (Rondán, Navarro, Díez, Rodríguez y Guisado, 2010; 2012) e influye en su forma –franquiciados vs. unidades propias– de expansionarse internacionalmente (Alon et al., 2012). Así, la experiencia acumulada del franquiciador puede explicar las decisiones sobre la forma de entrada en nuevos mercados (Baena y Cerviño, 2009), pues condiciona positivamente el desarrollo de capacidades de coordinación y control, facilitando la expansión internacional de la cadena (Eroglu, 1992; Shane, 1996). Además, la experiencia general del franquiciador reduce los niveles de riesgo percibido para entrar en nuevos mercados, aumentando la propensión internacional del franquiciador (Burton et al., 2000). Por otra parte, la *experiencia prefranquicia*, es un factor esencial para una buena definición del concepto de negocio y su know-how (Díez et al., 2005). Una adecuada definición del concepto de negocio a franquiciar hará que el franquiciador se sienta más seguro de su posible éxito a la hora de abordar la entrada en nuevos mercados extranjeros, aumentando las probabilidades de diversificar mercados a nivel internacional (Navarro, 2012). Finalmente, la *experiencia internacional del franquiciador* es un elemento esencial en los procesos de aprendizaje y en la generación de conocimiento sobre los mercados exteriores. Reduce las barreras psicológicas, estimula la adaptación de los productos y servicios a los requerimientos de los mercados locales y puede ayudar a diversificar el crecimiento internacional de la empresa (Navarro, 2012). Las cadenas inexpertas internacionalmente tenderán a centrar sus esfuerzos en pocos mercados, probablemente los más cercanos geográficamente y culturalmente (Ruzo, Losada, Navarro y Díez, 2011). Sin embargo, los franquiciadores más experimentados internacionalmente serán capaces de

desarrollar una mejor selección de franquiciados a nivel internacional (Elango, 2007), reduciendo las probabilidades de fracaso en los mercados exteriores (Sashi y Karuppur, 2002).

Sin embargo, otros autores encuentran en las orientaciones directivas, más que en la experiencia –edad– y el tamaño del franquiciador, la razón principal para que las cadenas de franquicias decidan expandir su negocio en mercados diferentes al de origen (Kedia, Ackerman, Bush y Justin, 1994). En esta misma dirección, Doherty (2007) señala que, en la superación de las barreras a la internacionalización de la franquicia, son fundamentales las actitudes y proactividad que la dirección de la cadena franquiciadora muestre en la expansión internacional de sus negocios. Además, se indica, de acuerdo a las premisas del enfoque «born global», que para el inicio de actividades internacionales no es necesario haber consolidado la presencia en el mercado doméstico, como sostiene el modelo de Uppsala, pudiendo hacerse prácticamente desde el momento en que la empresa comienza a franquiciar. Por su parte, Pedro, Filipe, Coelho y Ferreira (2008) consideran que los riesgos, costes y diferencias culturales asociados a los países de destino son barreras a la internacionalización para las franquicias portuguesas y españolas, las cuales podrán superarse con recursos asociados al conocimiento y al tamaño, y con el desarrollo de sistemas –redes– que permita un adecuado control de las unidades, propias o franquiciadas, que operen internacionalmente. En ello influirán las motivaciones directivas hacia la internacionalización y especialmente la visión, tradicional o de internacionalización acelerada, que muestren los directivos de la cadena franquiciadora. En este contexto, Aliouche y Schlenrich (2011) demuestran que los franquiciadores suelen decantarse, para el desarrollo de procesos de internacionalización, por países estables políticamente, con un amplio mercado y con un adecuado marco legal (p. ej., principales países de la Unión Europea, Japón, Canadá, Australia) y que cuando tienen una visión internacional desde el principio, lo hacen rápidamente y a un buen ritmo.

Teniendo en cuenta los argumentos anteriores, acordes al enfoque «born global», en el presente estudio se ha considerado la velocidad de internacionalización y la rapidez en la diversificación de mercados como posibles factores explicativos del tipo de proceso de internacionalización que desarrolla el franquiciador. Así, la *velocidad o rapidez de internacionalización* está asociada a la visión que la franquicia tiene de los negocios internacionales. Franquicias que abordan rápidamente la entrada en mercados extranjeros suelen tener un enfoque más global de la internacionalización (Autio, Sapienza y Almeida, 2000). Además, las franquicias que se internacionalizan rápidamente son creadas con una proyección comercial y empresarial no limitada por fronteras locales ni nacionales, teniendo su ámbito producto/mercado una dimensión internacional y ello desde la creación de las mismas (Ripollés, Menguzzato e Iborra, 2002). La clave en la gestión internacional basada en el conocimiento es la forma y velocidad con que las empresas –franquicias– adquieren e interpretan el conocimiento de los mercados extranjeros para conseguir ventajas competitivas sostenibles en los mercados internacionales (Autio, Sapienza y Arenius, 2005; Knight y Cavusgil, 2004). Por otro lado, la *rapidez en la diversificación de mercados* también es un factor que determina el enfoque internacional (tradicional o «born global») desarrollado por una organización –franquicia–, pues las cadenas de franquicias con visión global no solo tienden a internacionalizarse rápidamente sino que también lo hacen a un mayor ritmo (Autio et al., 2005). En este sentido, el enfoque secuencial propuesto por el modelo de Uppsala implica una expansión internacional más lenta y gradual, ocurriendo lo contrario en el enfoque «born global» (Moén y Servais, 2002). Ahora bien, es lógico pensar que franquicias que se expanden internacionalmente, prácticamente desde su inicio, y lo hacen a un buen ritmo, tengan una elevada presencia internacional (número de países atendidos). Por ello, también en el presente estudio se ha

considerado la *presencia internacional del franquiciador*, pues ofrece una idea complementaria de la orientación del franquiciador, aunque la experiencia y el conocimiento pueden modelar dicha visión. En todo caso, las nuevas empresas internacionales o «born global» se caracterizan por comercializar sus productos o servicios, prácticamente desde su origen, en un elevado número de países-mercados, lo cual no quiere decir que con el paso del tiempo –conocimiento– también lo vayan haciendo las franquicias más tradicionales desde el punto de vista internacional (Oviatt y McDougall, 1994).

Otras variables también han sido apuntadas como relevantes en el proceso de internacionalización de las franquicias como es la extensión de la red a nivel internacional (Doherty, 2007). En este sentido, Baena y Cerviño (2010a) señalan que el número de establecimientos franquiciados en el exterior condiciona positivamente la intensidad de dicho proceso de internacionalización y es un reflejo de la solidez internacional de la cadena, contribuyendo a mejorar su notoriedad e imagen. Alon et al. (2012) puntualizan que no debe confundirse la extensión internacional de la red de franquicia –número de franquiciados internacionales– con la solidez internacional, pues en la delimitación de esta última se debe tener en cuenta no solo el número de franquiciados internacionales, sino también cómo se distribuyen entre el número de países donde opera el franquiciador. Siguiendo esta orientación, en el presente estudio se ha considerado la *solidez internacional*, evaluada por el número medio de franquiciados internacionales de la red franquiciadora según los países donde opera. En este contexto, Díez et al. (2005) señalan que debe tenerse en cuenta las peculiaridades de los acuerdos de franquicia, pues normalmente paralelo al contrato de franquicia suelen concederse exclusividades territoriales, lo cual suele conllevar que no haya más de un franquiciado en un territorio. Por otra parte, teniendo en cuenta que los franquiciados son jurídicamente independientes del franquiciador, la presencia de la imagen de marca, enseña, etc., de este último se produce a través de los franquiciados, que además contribuyen al sostenimiento de la cadena pagando unos royalties al franquiciador en función de los ingresos por venta. Por tanto, puede pensarse que el número de franquiciados en un territorio (en nuestro caso países) constituye una medida de la solidez internacional, comercial y financiera, de la cadena franquiciadora (Mariz-Pérez y García-Álvarez, 2009).

Otro factor a tener muy en cuenta en la expansión internacional de la franquicia es la estrategia de selección de mercados (concentración vs. diversificación) seguida por el franquiciador, pues determina la presencia internacional de la cadena franquiciadora y suele ser una consecuencia del enfoque sobre la internacionalización (Baena y Cerviño, 2009, 2010b). En este contexto, junto a motivos geográficos y culturales, se alude a cuestiones de coste y control como principales factores de que el franquiciador pueda tender a concentrar sus esfuerzos en un número reducido de países-mercados (Rondán, Navarro y Díez, 2007). Así, se indica que esta decisión estratégica puede estar condicionada por 2 grupos de factores: (a) factores extrínsecos al franquiciador, como son los asociados al país de destino, de forma que los franquiciadores suelen ser más propensos a entrar en mercados con elevada renta per cápita y aversión al riesgo, así como escaso grado de individualismo y distancia cultural (Baena y Cerviño, 2010b); (b) factores intrínsecos del franquiciador –experiencia, coste y recursos, tamaño, orientaciones directivas, etc.–. Para estos factores intrínsecos, Navarro (2012) señala que hay una tendencia positiva a desarrollar una estrategia de diversificación de mercados y a tener una mayor presencia internacional por parte del franquiciador, cuanto mayor sea la rapidez con la que se internacionaliza, mayor sea el conocimiento de los mercados exteriores vía experiencia internacional y cuando se compita en sectores muy globalizados, como puede ser el sector servicios o el textil-moda español. En definitiva, la diversificación de mercados es más probable en franquicias que tienen una visión global de la internacionalización

que en aquellas que adoptan un enfoque tradicional (Uppsala). Teniendo en cuenta estos argumentos, en la presente investigación, se ha considerado la *estrategia de expansión internacional –concentración vs. diversificación de mercados–*, siguiendo los planteamientos de Navarro (2002, 2012).

Por otra parte, también se ha apuntado al sector como posible condicionante del proceso de internacionalización de las franquicias. Así, Rondán et al. (2007) señalaban que el sector de actividad incide en los comportamientos estratégicos del franquiciador, pudiendo identificarse diferentes grupos o clúster. En esta dirección, son las franquicias de servicios, frente a las de productos, las que tienden a evitar las formas de entrada que supongan algún tipo de inversión directa por parte del franquiciador, prefiriéndose el desarrollo de *máster-franquicia* o *joint venture* (Baena y Cerviño, 2009). Ello puede deberse a la mayor dificultad para lograr la estandarización del negocio, la transmisión del know-how a los franquiciados (Combs y Ketchen, 1999) y la formalización de los procesos de control (Sánchez y Pla, 2004). También, Baena y Cerviño (2010a) señalan que la actividad de la cadena –comercio, servicios, etc.– condiciona positivamente la intensidad de dicho proceso de internacionalización. Según estos autores, en España, es más factible encontrar franquicias «*born-global*», en sectores como el textil-moda y la restauración. Por ello, en el presente estudio se ha considerado el *sector de actividad* como un posible determinante de la expansión internacional de las franquicias españolas.

Finalmente, también en el presente estudio se ha considerado el *país de inicio del proceso de internacionalización*, pues suele ser un reflejo de la cercanía geográfica o similitud cultural asociada al desarrollo de procesos de internacionalización. Así, el enfoque tradicional –Uppsala– asume que el inicio de las operaciones exteriores suele comenzar en los países-mercados más cercanos geográfica o culturalmente (Johanson y Vahlne, 1990). Sin embargo, en el enfoque «*born global*» de la internacionalización no es tan importante la distancia geográfica y cultural, sino la existencia de oportunidades de mercado (Sheng y Mullen, 2011).

Ante estos planteamientos, y dada las variables consideradas, nos cuestionamos ¿existen realmente diferentes tipos de franquiciadores españoles en función del tipo de expansión internacional que desarrollan? En responder a esta cuestión centraremos el trabajo empírico de la presente investigación.

## Metodología de la investigación

### Obtención de datos y escalas de medidas

Para tratar de dar respuesta a las cuestiones planteadas se desarrolló un estudio empírico a partir de la elaboración de una base de datos con las 151 franquicias españolas que en 2010 estaban presentes en mercados internacionales según el número 7 de la revista FRQ que editan Tormo y Asociados (2011). Algunos datos tuvieron que ser completados con la información disponible en la web del franquiciador. La base de datos quedó conformada por 7 variables y 3 covariables, cuyas medidas se exponen en la tabla 2.

Las variables o indicadores se usan para definir o medir las clases latentes en el modelo. Las covariables se usan para describir las clases latentes o reducir los errores de clasificación, no para definir las y suelen ser variables exógenas. La variable estrategia de expansión internacional teóricamente podría actuar como indicador, pero esta variable no es más que poner en intervalos la variable presencia internacional del franquiciador que se mide como el número de países atendidos y que ya se usa como variable o indicador. Por tanto, para evitar problemas de colinealidad y no incluir 2 veces la misma información entre las variables que conforman las clases latentes, se ha incluido la estrategia de expansión internacional

**Tabla 2**  
Variables-covariables objeto de estudio

Variables	Medición
Experiencia general del franquiciador	Número de años que transcurren desde el origen de la franquicia hasta el 2010
Experiencia prefranquicia	Número de años desde el nacimiento de la empresa hasta que comienza a franquiciar
Experiencia internacional del franquiciador	Número de años desde que la franquicia se internacionaliza hasta el 2010
Rapidez en la internacionalización	Número de años que transcurren desde el origen de la franquicia hasta que se internacionaliza
Rapidez en diversificar mercados	Ratio de países-mercados abordados por año de internacionalización
Solidez internacional de la enseña	Número medio de franquiciados en cada país-mercado
Presencia internacional del franquiciador	Número de países atendidos
<b>Covariables</b>	
Estrategia de expansión internacional	1.- Concentración de mercados: el franquiciador actúa en $\leq 5$ países 2.- Concentración-diversificación: el franquiciador actúa entre 6 y 10 países 3.- Diversificación de mercados: el franquiciador actúa en $> 10$ países
Sector de actividad <sup>a</sup>	1.- Sector servicios 2.- Sector hostelería y restauración 3.- Sector comercio
Inicio de la internacionalización	1.- Inicio internacional en país cercano geográficamente 2.- Inicio internacional en país cercano culturalmente 3.- Inicio internacional en un país no cercano geográfica o culturalmente

Fuente: Elaboración propia.

<sup>a</sup> Los sectores de actividad se han clasificado atendiendo a la división establecida por la Asociación Española de Franquiciadores –AEF– ([www.franquiciadores.com](http://www.franquiciadores.com)) que distingue entre las franquicias de venta de productos (comercio) y las de servicios, estableciendo dentro del sector servicios una subcategoría con peso propio como es la «hostelería y restauración». Cincuenta y dos franquicias fueron incluidas en el sector servicios; 23 en el sector de la hostelería y restauración; y 76 en el sector comercio.

como covariable, de forma que nos puede ayudar a explicar mejor los clústeres o las clases latentes surgidas.

### Clúster de clases latentes

El clúster de clases latentes es una poderosa herramienta de segmentación. Estos modelos estiman utilidades para cada segmento, así como la probabilidad de pertenencia de cada miembro de la muestra a cada segmento (Wilson-Jeanselme y Reynolds, 2006). Diversos estudios han empleado este tipo de modelos y, en algunos casos, se ha demostrado la obtención de mejores resultados frente a las técnicas tradicionales de conglomerados (Wedel y Desarbo, 1994). La principal característica de esta metodología es que puede ser utilizada con variables cualitativas y nominales (Kamakura y Wedel, 1995). Además, la creación de segmentos a posteriori es otra ventaja sobre otros tipos de técnicas de segmentación (Desarbo, Jedidi y Sinha, 2001).

Resumiendo, el clúster de clases latentes identifica conglomerados que agrupan casos que comparten los mismos intereses o características. Una ventaja importante sobre otros métodos de conglomerados tradicionales es que su clasificación se basa en probabilidades. Los casos son asignados a grupos basándose en las probabilidades de pertenencia estimadas directamente del modelo (Bond y Morris, 2003; Ramaswamy, Chatterjee y Cohen, 1996; Vermunt y Magidson, 2003; Vriens, Wedel y Wilms, 1996). El método de estimación comienza con un clúster jerárquico y continúa con un algoritmo iterativo (expectation-maximization [EM]),

**Tabla 3**  
Elección del número de clústeres

	LL	BIC (LL)	Npar	Class.Err.
1-Clúster	-4.101,6095	8.273,4608	14	0
2-Clústeres	-3.472,7734	7.121,1515	35	0,0087
3-Clústeres	-3.230,251	6.741,4696	56	0,0148
<b>4-Clústeres</b>	<b>-3.087,7208</b>	<b>6.561,7721</b>	<b>77</b>	<b>0,0234</b>
5-Clústeres	-3.035,1955	6.562,0844	98	0,0192

En negrita, el clúster seleccionado.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4**  
Test de Wald para las variables o indicadores

Variables	Clúster 1	Clúster 2	Clúster 3	Clúster 4	Wald	Valor de p	R <sup>2</sup>
Rapidez internacionalización	-12,9319	-14,1306	-1,515	28,5775	99,7131	1,80E-21	0,4931
Experiencia del franquiciador	-17,7523	-11,3319	-4,2351	33,3193	138,9278	6,40E-30	0,5971
Experiencia internacional	-4,7144	2,714	-2,7092	4,7097	72,7046	1,10E-15	0,3506
Experiencia prefranquicia	-11,1742	-10,6097	-1,7543	23,5382	70,5953	3,20E-15	0,495
Solidez internacional	-14,6583	-12,0625	-17,8491	44,5699	19,4516	0,00022	0,1749
Rapidez en la diversificación	-0,3684	1,1316	-0,2788	-0,4844	30,5769	1,00E-06	0,2947
Presencia internacional	-6,0365	13,3864	-4,8639	-2,486	47,9613	2,20E-10	0,3732

Fuente: Elaboración propia.

hasta que la combinación del modelo y el número de conglomerados permite la recogida de más información. Entonces, el número de conglomerados en la muestra se identifica observando la alternativa con tenga el menor Bayesian Information Criteria (BIC) (Barroso-Castro, Martín-Armario y Martín-Ruiz, 2007). Se ha usado Latent Gold 4.0 para estimar estos modelos.

## Resultados de la investigación

El primer aspecto a considerar cuando se lleva a cabo el clúster de clases latentes es el número de grupos o segmentos que se van a seleccionar. Para ello nos fijamos en el valor mínimo que alcanza el BIC; en este caso (tabla 3), el segmento con 4 grupos es el más adecuado por tener un BIC más bajo y por tanto proporcionar un mejor ajuste (Vermunt y Magidson, 2003). Aunque la diferencia con el modelo de 5 clústeres sea pequeña, el de 4 ofrece un mejor ajuste y más parsimonia por tener menos parámetros que estimar, 77 del modelo con 4 clústeres frente a 98 del modelo con 5 clústeres.

A continuación observamos en la tabla 4 que todas las variables de segmentación usadas son significativamente distintas en cada grupo, ya que el valor de p del test de Wald es inferior a 0,05 en todos los casos (tabla 4).

También se ofrece en la tabla 5 el test de Wald para las covariables. En este caso, el sector sí es un factor discriminante en los grupos encontrados, no así el inicio de la internacionalización, ya que la gran mayoría de las franquicias analizadas comienzan

su expansión internacional por países cercanos geográfica o culturalmente. La estrategia de expansión puede ser considerada discriminante con un nivel de confianza del 90%. La segmentación de clases latentes nos permite identificar 4 clústeres o grupos de franquiciadores en función del proceso de internacionalización que están desarrollando y las variables que influyen en él (tabla 6). A continuación describimos las características de cada grupo.

- *Clúster 1.* Es el clúster más numeroso, integrando a 54 (35,76%) de las 151 franquicias españolas internacionalizadas en 2010. Incluye las enseñanzas con menor experiencia en franquicia (9,21 años), que han decidido franquiciar prácticamente desde su origen como empresa, de ahí que su experiencia prefranquicia, la menor de todos los grupos, sea de 1,67 años. Son franquicias con vocación internacional, demostrándolo el hecho de que se internacionalicen rápidamente (en sus 6 primeros años como franquicia). Sin embargo, de momento, no tienen una visión global de la internacionalización, pues concentran sus esfuerzos en pocos países-mercados (1,55 países), normalmente afines geográfica o culturalmente. Ahora bien, en los países en los que actúan tienden a consolidar la red, situando el ratio de franquiciados por país en 5,77. Quizá su reducido conocimiento de los mercados extranjeros, fruto de la escasa experiencia internacional (3,39 años), está limitando no solo la presencia internacional de la cadena, sino la velocidad con la que se diversifican mercados (ratio = 0,74). Incluye enseñanzas de los 3 sectores

**Tabla 5**  
Test de Wald para las covariables

Covariables	Clúster 1	Clúster 2	Clúster 3	Clúster 4	Wald	Valor de p
<i>Estrategia de expansión</i>						
Concentración	3,5173	-5,0338	1,9984	-0,4819	10,8324	0,094
Concentración/diversificación	-2,0871	1,4096	1,2337	-0,5563		
Diversificación	-1,4303	3,6242	-3,2321	1,0381		
<i>Sector</i>						
Servicios	0,0115	0,331	-0,6653	0,3228	12,8395	0,046
Hostelería/restauración	0,9016	-0,9044	0,558	-0,5552		
Comercio	-0,9131	0,5734	0,1073	0,2324		
<i>Inicio de la internacionalización</i>						
Cercanía geográfica	-0,921	1,3604	-0,9159	0,4765	7,1146	0,31
Cercanía cultural	0,1507	0,2171	-0,6131	0,2452		
No cercanía	0,7703	-1,5775	1,529	-0,7217		

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 6**  
Grupos de franquiciadores españoles según su internacionalización

	Clúster 1 n = 54 (35,76%)	Clúster 2 n = 40 (26,49%)	Clúster 3 n = 38 (25,17%)	Cluster 4 n = 19 (12,58%)
<b>Variables</b>				
Rapidez en la internacionalización (años)	6,014	4,82	17,43	47,52
Experiencia del franquiciador (años)	9,21	15,63	22,73	60,28
Experiencia internacional (años)	3,39	10,81	5,39	12,81
Experiencia prefranquicia (años)	1,67	2,23	11,09	36,38
Solidez internacional (franquiciados/país)	5,77	8,37	2,58	65,00
Rapidez en la diversificación (n.º de países/año)	0,74	2,24	0,83	0,62
Presencial internacional (n.º de países)	1,55	20,97	2,72	5,10
<b>Covariables</b>				
<i>Estrategia de expansión internacional</i>				
1.- Concentración de mercados ( $\leq 5$ países)	1.- 0,9997	1.- 0,0005	1.- 0,8517	1.- 0,6841
2.- Concentración-diversificación (6-10 países)	2.- 0,0003	2.- 0,3881	2.- 0,1482	2.- 0,1577
3.- Diversificación de mercados ( $> 10$ países)	3.- 0,0000	3.- 0,6114	3.- 0,0000	3.- 0,1581
<i>Sector de actividad</i>				
1.- Sector servicios	1.- 0,4823	1.- 0,2696	1.- 0,1922	1.- 0,4182
2.- Sector hostelería y restauración	2.- 0,2538	2.- 0,0540	2.- 0,1595	2.- 0,0527
3.- Sector comercio	3.- 0,2638	3.- 0,6764	3.- 0,6483	3.- 0,5292
<i>Inicio de la internacionalización</i>				
1.- País cercano geográficamente	1.- 0,7683	1.- 0,8469	1.- 0,7295	1.- 0,8423
2.- País cercano culturalmente	2.- 0,1808	2.- 0,1021	2.- 0,0836	2.- 0,1051
3.- País no cercano geográfica/culturalmente	3.- 0,0510	3.- 0,0510	3.- 0,1868	3.- 0,0526

Fuente: Elaboración propia.

objeto de estudio, aunque es el sector servicios el predominante (48,23%). Denominaremos a este grupo «*nuevas franquicias internacionales*», pues aunque incluye rasgos asociados al modelo de Uppsala –concentración de mercados cercanos geográfica o culturalmente–, su rapidez de internacionalización –vocación internacional– y la amplitud de la red en los países donde actúan nos hace situarlas en el marco del enfoque «born global».

- **Clúster 2.** Las franquicias incluidas en este grupo, un total de 40 (26,49%), reúnen todas las premisas para ser consideradas «*franquicias globales*». Se trata de enseñas que se internacionalizan prácticamente desde su origen como franquicia (4,82 años) y comercializan sus productos y/o servicios en un elevado número de países-mercados (21 países) simultáneamente. Su proactiva orientación internacional les hace diversificar mercados rápidamente, abordando cada año la entrada en al menos 2 nuevos países desde que comenzaron su proceso de internacionalización. La distancia geográfica o cultural, por tanto, no parece constituir una barrera a la rápida expansión internacional de las franquicias globales que apuestan por el desarrollo de una estrategia de diversificación de mercados –la probabilidad de diversificar mercados es del 61%, frente a una probabilidad prácticamente nula de concentrar mercados–. Además, son enseñas sólidas internacionalmente, situando el ratio de franquiciados por país en 8,37. Ello puede deberse al prestigio de sus marcas, a una adecuada transmisión del know-how a los franquiciados internacionales y, en definitiva, a una buena definición del concepto de negocio. A ello han podido contribuir decisivamente 2 factores: (a) el que sean franquicias muy consolidadas en el sector donde actúan (15,63 años franquiciando) y (b) que tengan un elevado conocimiento de los mercados internacionales (10,81 años de experiencia internacional). El sector desempeña un papel importante en la formación de este grupo, pues el 67,64% son del sector comercio –la mayoría de ellas enseñas de moda– y un 26,96% del sector servicios. Tan solo 2 enseñas (5,4%) pertenecerían al sector de la hostelería y la restauración.
- **Clúster 3.** Forman parte de este grupo un total de 38 franquicias (25,17%), la mayor parte de ellas del sector comercio (64,83%). Denominamos a este clúster como «*franquicias orientadas domésticamente y conservadoras internacionalmente*». Reúnen características asociadas a las primeras etapas del enfoque tradicional o de Uppsala, pues (a) inician movimientos de

internacionalización solo cuando han consolidado su posición en el mercado doméstico –en el que llevan actuando más de 20 años (22,73 años)–; (b) la velocidad de internacionalización es lenta (se produce después de 17 años) y (c) su presencia internacional es muy conservadora, limitándose a pocos países –menos de 3–, normalmente cercanos geográfica y/o culturalmente. Para estas empresas, el progresivo conocimiento de nuevos países-mercados puede ser esencial para abordar su entrada en ellos. Sin embargo, este conocimiento, de momento, parece escaso, dada su limitada experiencia internacional (5,39 años), de ahí que desarrollen una estrategia de concentración de mercados –la probabilidad de concentrar su actuación en pocos mercados es del 85,17%, siendo nula para la diversificación–. La solidez internacional de este tipo de franquicias también es muy limitada, pues el ratio de franquiciados por país –el más bajo de todos los grupos– es de 2,58. Se trata de franquicias donde la experiencia general y la adecuada definición del concepto de negocio y del know-how durante el periodo prefranquicia (11,09 años) parecen haber sido esenciales para iniciar movimientos de internacionalización, tendiendo a concentrar los esfuerzos en pocos mercados –el ratio de diversificación de mercados es 0,83–.

- **Clúster 4.** Este grupo está integrado por 19 franquicias (12,58%), la mayor parte de ellas distribuidas entre el sector comercio (52,92%) y el sector servicios (41,82%). Tres rasgos, asociados al modelo de Uppsala son principalmente definitorios de este grupo, al que denominamos «*franquicias tradicionales y sólidas internacionalmente*»: (a) elevada lentitud –47,52 años– en el desarrollo, desde su nacimiento, de procesos de internacionalización, quizá debido a su vocación principalmente doméstica; (b) gran relevancia del «*timing*» del franquiciador, el más alto de todos los grupos, definido por una notable experiencia, general (60,28 años), prefranquicia (36,38 años) e internacional (12,81 años). Esta acumulación de conocimiento, vía experiencia, parece ser determinante del inicio del proceso de internacionalización, que se ha producido solo después de haber consolidado la posición en el mercado doméstico; (c) gran solidez y cobertura en los escasos países-mercados (5,1 países) en los que actúan, cuyo objetivo puede ser dominar el mercado, para lo que es imprescindible tener una fuerte presencia en cada país, como ocurre en las franquicias integrantes de este grupo –el ratio medio de franquiciados por país es de 65–. Se trata



de franquicias que desarrollan una estrategia de concentración de mercados, bien por cercanía geográfica o cultural, bien por tratarse de mercados emergentes donde es posible detectar oportunidades comerciales (p. ej., China). Ello explica que sea el grupo con más bajo ratio anual  $-0,62$  de diversificación de mercados.

### Contribuciones, limitaciones y futuras líneas de investigación

Los resultados obtenidos nos han permitido alcanzar los objetivos inicialmente propuestos, en torno a los cuales realizamos las siguientes contribuciones:

1. A pesar de que en la literatura no existían precedentes al respecto, en el ámbito de la franquicia, es posible identificar diferentes grupos de franquiciadores en función del proceso de internacionalización que desarrollan y ello a partir de las premisas del enfoque tradicional o de Uppsala –experiencia y acumulación de conocimiento– (Johanson y Weidersheim, 1975; Johanson y Vahlne, 1977; Johanson y Vahlne, 1990; Andersen, 1993) y del enfoque «born global» –rapidez de internacionalización y elevada presencia internacional desde el origen– (Oviatt y McDougall, 1994; Knight y Cavusgil, 2004; Navarro, 2012).
2. En el ámbito de la franquicia, los principios del modelo de Uppsala no son incompatibles con los del enfoque «born global», sino más bien complementarios (Chetty y Colin, 2004; Crick, 2009). Ello explica que existan franquicias que si bien se internacionalizan rápidamente, su expansión internacional tiende a ser gradual, concentrando inicialmente su actuación en pocos mercados, normalmente cercanos geográfica o culturalmente, para ir ganando presencia internacional de una forma más rápida que aquellas que se internacionalizan solo cuando han consolidado su posición en el mercado doméstico –enfoque tradicional–. En nuestro estudio hemos denominado a estas franquicias «nuevas franquicias internacionales» y consideramos que serán estas las que vayan adoptando un enfoque global conforme ganen experiencia, conocimiento y solidez en los mercados exteriores.
3. En España, existen «franquicias globales» cuyas características responden exactamente al perfil propuesto en la literatura como empresas «born global» (Moen y Servais, 2002; Knight y Cavusgil, 2004). Es decir, se trata de franquicias que se internacionalizan muy rápidamente, que tienen una óptica de mercado mundial y que comercializan sus productos y/o servicios, prácticamente desde su origen, en numerosos países simultáneamente. La mayoría de estas franquicias las encontramos en el sector comercio –particularmente en el sector moda– y en el sector servicios.
4. Dentro de las franquicias cuya forma de internacionalización responde a los principios del modelo de Uppsala, pueden distinguirse 2 grupos. Por un lado, aquellas que se muestran muy conservadoras en el desarrollo de actividades internacionales. Se trata de franquicias con una orientación más bien doméstica, que se internacionalizan de forma lenta y solo después de consolidar su posición en el mercado doméstico. Su presencia y solidez internacional es muy limitada. Se trata de las «franquicias orientadas domésticamente y conservadoras internacionalmente». Frente a estas, existe otro grupo de franquicias cuya internacionalización, si bien también es lenta, en los mercados en los que deciden actuar, alcanzan una elevada cobertura y solidez, quizá con el objetivo de monopolizar el mercado. Cuando lo hacen, se plantean la entrada en nuevos países-mercados. Se trata de las «franquicias tradicionales y sólidas internacionalmente».

5. La expansión internacional de los franquiciadores españoles es un reflejo de su visión estratégica sobre los mercados exteriores. Esta visión puede tender a ser proactiva (nuevas franquicias internacionales y franquicias globales) o reactiva (franquicias lentas y conservadoras, y franquicias muy lentas pero sólidas internacionalmente). En ellos desempeñarán un papel clave las características propias del franquiciador (Mariz-Pérez y García-Álvarez, 2009; Baena y Cerviño, 2010a), aunque también pueden hacerlo las orientaciones y motivaciones directivas hacia la internacionalización (Welch, 1989; Kedia et al., 1994; Doherty, 2007).
6. El estudio desarrollado respalda las propuestas del enfoque contingencial de los procesos de internacionalización (Navarro, 2002; Ruzo et al., 2011), en el que se considera que la expansión internacional de una empresa, es nuestro caso de la franquicia, depende de las características de la organización, de los productos y/o servicios comercializados y del sector en el que se actúa. Así, junto a los rasgos propios del franquiciador (experiencia, rapidez en la internacionalización, etc.), el sector en el que se opera condiciona la actuación internacional del franquiciador. Esta actuación será más global en sectores que de por sí están globalizados, como son el sector moda español, o que cada vez tienen un carácter más internacional, como ocurre con determinados servicios –p. ej., tintorerías, belleza y cuidado personal– o la hostelería y restauración.

Finalmente, como toda investigación, el presente estudio no está exento de limitaciones que abren nuevas y futuras líneas de investigación. Así, señalar como limitaciones que se trata de un estudio transversal, que se realiza con datos exclusivamente del año 2010 y que, por tanto, debemos ser cautos, en la generalización de los resultados y conclusiones. En este sentido, sería recomendable desarrollar un estudio longitudinal que permita analizar temporalmente cómo las características del franquiciador, la rapidez en la internacionalización o el sector objeto de estudio condicionan los procesos de internacionalización desarrollados por la cadena de franquicia. En la elaboración de esta base de datos nos encontramos actualmente. Por otra parte, sería recomendable incluir nuevas variables como factores determinantes de la expansión internacional del franquiciador, tal y como se ha reflejado en otros estudios (Doherty, 2007; Pedro et al., 2008; Mariz-Pérez y García-Álvarez, 2009; Baena y Cerviño, 2009, 2010a). La inclusión de estas nuevas variables constituye un nuevo reto que estamos dispuestos a asumir. Finalmente, apuntar como línea de investigación futura la necesidad de incluir, en el desarrollo de modelos conceptuales, no solo los factores determinantes de la expansión internacional del franquiciador, sino también los efectos o consecuencias de estos comportamientos estratégicos a nivel internacional y su repercusión en los resultados del franquiciador.

### Bibliografía

- Aliouche, E. H. y Schlenrich, U. A. (2011). Towards a strategic model of global franchise expansion. *Journal of Retailing*, 87(3), 345–365.
- Alon, I. (2001). The use of franchising by US-based retailers. *Journal of Small Business Management*, 9(2), 111–122.
- Alon, I. y McKee, D. (1999). Toward a macro environmental model of international franchising. *Multinational Business Review*, 7(1), 76–82.
- Alon, I., Ni, L. y Wang, Y. (2012). Examining the determinants of hotel chain expansion through international franchising. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 379–386.
- Andersen, O. (1993). On the internationalisation process of the firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, (24), 209–231.
- Autio, E., Sapienza, H. J. y Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909–924.
- Autio, E., Sapienza, H. J. y Arenius, P. (2005). International social capital, technology sharing, and foreign market learning in internationalizing entrepreneurial firms. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 8, 9–42.

- Aydin, N. y Kacker, M. (1990). International outlook on US-based franchisors. *International Marketing Review*, 7(2), 43–53.
- Baena, V. y Cerviño, J. (2009). La internalización de la franquicia española y sus formas de penetración de mercados. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 40, 47–82.
- Baena, V. y Cerviño, J. (2010a). El efecto de la experiencia, tipo de actividad y renombre de marca sobre la expansión y grado de intensidad internacional de la franquicia española. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 14(2), 67–89.
- Baena, V. y Cerviño, J. (2010b). Selección de mercados en la expansión internacional de la franquicia española. *Información Comercial Española. Revista de Economía*, 857, 183–200.
- Barkema, H. G. y Vermeulen, F. (1998). International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective. *Academy of Management Journal*, 41(1), 7–26.
- Barroso-Castro, C., Martín-Armario, E. y Martín-Ruiz, D. (2007). The influence of market heterogeneity on the relationship between a destination's image and tourists' future behavior. *Tourism Management*, 28(1), 175–187.
- Blomstermo, A., Sharma, D. y Sallis, J. (2005). Choice of foreign markets entry mode in service firms. *International Marketing Review*, 23, 211–229.
- Bond, J. y Morris, L. (2003). A class of its own: Latent class segmentation and its implications for qualitative segmentation research. *Qualitative Market Research*, 6(2), 87–94.
- Burton, F., Cross, A. R. y Rhodes, M. (2000). Foreign market servicing strategies of UK franchisors: An empirical enquiry from a transaction cost perspective. *Management International Review*, 40(4), 373–400.
- Caves, R. E. y Murphy, W. F. (1976). Franchising: Firms, markets and intangible assets. *Southern Economic Journal*, 42, 572–586.
- Chang, S. J. y Rosenzweig, P. M. (2001). The choice of entry mode in sequential foreign direct investment. *Strategic Management Journal*, 22, 747–765.
- Chetty, S. K. y Colin, C. H. (2004). Paths to internationalisation among small to medium-sized firms: A global versus regional approach. *European Journal of Marketing*, 37(5–6), 796–820.
- Combs, J. G. y Ketchen, D. (1999). Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis. *Academy of Management Journal*, 42(2), 196–207.
- Contractor, F. J. y Kundu, S. K. (1998). Model choice in a world of alliances: Analyzing organizational forms in the international hotel sector. *Journal of International Business Studies*, 29(2), 325–358.
- Crick, D. (2009). The internationalisation of born global and international new venture SMEs. *International Marketing Review*, 26(4–5), 453–476.
- Dant, R. P., Perrigot, R. y Cliquet, G. (2008). A cross-cultural comparison of the plural forms in franchise networks: United States, France, and Brazil. *Journal of Small Business Management*, 46(2), 286–311.
- DeSarbo, W. S., Jedidi, K. y Sinha, I. (2001). Customer value analysis in a heterogeneous market. *Strategic Management Journal*, 22(9), 845–857.
- Díez, E. C. y Galán, J. L. (1989). El franchising: España y la CEE, consideraciones Legales. *Investigación y Marketing (AEDEMO)*, 30, 31–42.
- Díez, E. C., Navarro, A. y Rondán, F. J. (2005). *El sistema de franquicia*. Madrid: Pirámide.
- Doherty, A. M. (2007). The internationalization of retailing-Factors influencing the choice of franchising as a market entry strategy. *International Journal of Service Industry Management*, 18(2), 184–205.
- Elango, B. (2007). Are franchisors with international operations different from those who are domestic market oriented? *Journal of Small Business Management*, 45(2), 179–193.
- Eroglu, S. (1992). The internationalisation process of franchise systems: A conceptual model. *International Marketing Review*, 9(5), 19–30.
- Erramilli, M. K. y Rao, C. P. (1993). Service firms' international entry mode choice: A modified transaction-cost analysis approach. *Journal of Marketing*, 57(5), 19–38.
- Freeman, S., Hutchings, K., Lazaris, M. y Zyngier, S. (2010). A model of rapid knowledge development: The smaller born-global firm. *International Business Review*, 19(1), 70–84.
- Herrmann, P. y Datta, D. K. (2002). CEO successor characteristics and the choice of foreign market entry mode: An empirical study. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 551–569.
- Hua, N. y Templeton, A. (2010). Forces driving the growth of the restaurant industry in the USA. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(1), 56–68.
- Huszagh, S. M., Huszagh, F. W. y McIntyre, F. S. (1992). International franchising in the context of competitive strategy and the theory of the firm. *International Marketing Review*, 9(5), 5–18.
- Johanson, J. y Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm. A model of knowledge-development and increasing foreign commitment. *Journal of International Business Studies*, 8(spring), 23–32.
- Johanson, J. y Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11–24.
- Johanson, J. y Wiedersheim, P. F. (1975). The internationalisation of the firm-Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–322.
- Kamakura, W. A. y Wedel, M. (1995). Life-style segmentation with tailoring interviewing. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 308–317.
- Kedia, B., Ackerman, D., Bush, D. y Justin, R. (1994). Determinants of internationalization of franchise operations by U.S. franchisors. *International Marketing Review*, 11(4), 56–68.
- Knight, G. A. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12–32.
- Knight, G. A. y Cavusgil, T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35, 124–141.
- Lafontaine, F. y Kaufmann, P. J. (1994). The evolution of ownership patterns in franchise systems. *Journal of Retailing*, 70, 97–113.
- Lafontaine, F. y Slade, M. (2001). Incentive contracting and the franchise decision. In Chatterjee Kalyan y F. Samuelson William (Eds.), *Game theory and business applications*. Boston: Kluwer Academic Press.
- Mariz-Pérez, R. y García- Álvarez, T. (2009). The internationalization strategy of Spanish indigenous franchised chains: A resource-based view. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 514–530.
- Martínez-Torres, M. R. y Toral-Marín, S. L. (2010). Strategic group identification using evolutionary computation. *Expert Systems with Applications*, 37(7), 4948–4954.
- McDougall, P. P., Shane, S. y Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9, 469–487.
- Mitra, D. y Golder, P. N. (2002). Whose culture matters: Near-markets knowledge and its impact on foreign market entry timing. *Journal of Marketing Research*, 39(3), 350–365.
- Moen, O. y Servais, P. (2002). Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing*, 10(3), 49–72.
- Navarro, A. (2002). Efecto de la estrategia de expansión exterior sobre el resultado exportador de la organización. *Información Comercial Española*, 802, 99–115.
- Navarro A. Determinantes de la estrategia de expansión internacional de las franquicias españolas. Ponencia presentada en el XXVI Congreso de AEDEM, Barcelona, 5 a 7 de junio de 2012.
- Oviatt, B. M. y McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 1, 45–64.
- Pedro, M. I., Filipe, J. A., Coelho, M. F. y Ferreira, M. A. (2008). Franchising-Iberian companies internationalization. *Journal of Applied Mathematics*, 1(1), 375–384.
- Pla, J. y Cobos, A. (2002). La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa: el caso de las new ventures españolas. *Información Comercial Española*, (802), 9–22.
- Ramaswamy, V., Chatterjee, R. y Cohen, S. H. (1996). Joint segmentation on distinct interdependent bases with categorical data. *Journal of Marketing Research*, 33(3), 337–350.
- Ripollés, M., Menguzzato, M. y Iborra, M. (2002). The internationalisation of new ventures. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 3(3), 191–201.
- Rondán, F. J., Navarro, A. y Díez, E. (2007). Proposing new variables for the identification of strategic groups in franchising. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 3(4), 355–377.
- Rondán, F. J., Navarro, A., Díez, E. y Rodríguez, C. J. (2012). Reasons for the expansion in franchising, is it all said? *Service Industries Journal*, 35(6), 861–882.
- Rondán, F. J., Navarro, A., Díez, E., Rodríguez, C. J. y Guisado, M. (2010). Estudio del performance de los grupos estratégicos en el sistema de franquicia español. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2), 43–62.
- Ruzo, E., Losada, F., Navarro, A. y Díez, J. A. (2011). Resources and international marketing strategy in export firms. Implications for export performance. *Management Research Review*, 34(5), 496–518.
- Sánchez, E. y Pla, J. (2004). Una concepción multidimensional de la incertidumbre y su influencia en el método de expansión internacional: el rol de la innovación en el sector servicios. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 20(2), 131–150.
- Sashi, C. M. y Karuppur, D. P. (2002). Franchising in global markets: Towards a conceptual framework. *International Business Review*, 19(4–5), 499–524.
- Shane, S. (1996). Why franchise companies expand overseas. *Journal of Business Venturing*, 11(2), 73–88.
- Sheng, S. Y. y Mullen, M. R. (2011). A hybrid model for export market opportunity analysis. *International Marketing Review*, 28(2), 163–182.
- Shrader, R. C. (2001). Collaboration and performance in foreign markets: The case of young high-technology manufacturing firms. *Academy of Management Journal*, 44(4), 45–60.
- Tormo y Asociados. (2011). *La franquicia en el mundo*. Gestión en Franquicia FRQ, (7)
- Vermunt, J. K. y Magidson, J. (2003). *Latent gold. User's guide*. Belmont, MA: Statistical Innovations, Inc.
- Vriens, M., Wedel, M. y Wilms, T. (1996). Metric conjoint segmentation methods: A Monte Carlo simulation. *Journal of Marketing Research*, 33(1), 73–85.
- Wedel, M. y Desarbo, W. S. (1994). A review of recent developments in latent class regression models. In R. P. Bagozzi (Ed.), *Advanced methods of marketing research* (pp. 352–388). Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- Welch, L. S. (1989). Diffusion of franchise system use in international operations. *International Marketing Review*, 6(5), 7–19.
- Wilson-Jeanselme, M. y Reynolds, J. (2006). The advantages of preference-based segmentation: An investigation of online grocery retailing. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 14(4), 297–308.
- Zhou, L., Wu, W. y Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, (38), 673–690.



## La generación de confianza en un contexto de intercambio social: la relación supervisor-supervisado



Joaquín García Cruz<sup>a,\*</sup>, Ramón Valle Cabrera<sup>a</sup> y Juan Carlos Bou Llusar<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Departamento de Dirección de Empresas, Universidad Pablo de Olavide, Ctra. de Utrera km. 1, 41013 Sevilla, España

<sup>b</sup> Departamento de Administración de Empresas y Marketing, Universidad Jaume I, Campus de Riu Sec, 12071 Castellón, España

### INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

#### Historia del artículo:

Recibido el 6 de noviembre de 2011  
Aceptado el 18 de septiembre de 2012  
On-line el 23 de enero de 2014

#### Códigos JEL:

D23  
M12

#### Palabras clave:

Confianza  
Justicia distributiva  
Valores compartidos  
Ruptura del contrato psicológico  
Empowerment psicológico

### R E S U M E N

El objetivo de este trabajo consiste en averiguar si habituales factores generadores de confianza en contextos organizativos de intercambio económico actúan de igual forma cuando son aplicados en un contexto de intercambio social. Analizando la relación interpersonal supervisor-supervisado y variables como la justicia distributiva, los valores compartidos, la ruptura del contrato psicológico y el *empowerment* psicológico sobre una muestra de 519 profesores universitarios, se concluye que si bien la justicia organizativa y los valores contribuyen a generar la confianza del supervisado, la ruptura del contrato psicológico la disminuye. Respecto del *empowerment*, las dimensiones «significado» y «autodeterminación» funcionan como antecedentes de la confianza, mientras que la «competencia» y el «impacto» muestran relaciones no significativas con la variable dependiente señalada.

© 2011 AEDEM. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

### Trust generation in a social exchange context: The supervisor-subordinate relationship

#### A B S T R A C T

The aim of this paper is to figure out if common trust generator factors in economic exchange contexts perform equally when they are applied to social exchange contexts. Analysing the relationship supervisor-subordinate and variables such as distributive justice, shared values, psychological contract breach and psychological empowerment on a sample of 519 faculties, we conclude that distributive justice and shared values improve subordinate' trust while psychological contract breach reduce it. Regarding psychological empowerment, we conclude that meaning and self-determination dimensions work out like trust antecedents but competence and impact do not show significant relationships with dependent variable.

© 2011 AEDEM. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

#### JEL classification:

D23  
M12

#### Keywords:

Trust  
Distributive justice  
Shared values  
Psychological contract breach  
Psychological empowerment

### Introducción

Las relaciones de intercambio supervisor-supervisado suelen caracterizarse por la dependencia, asimetrías de poder e información, asunciones de vulnerabilidad y riesgo. Estas son características que favorecen el desarrollo de comportamientos oportunistas (Martín, Gutiérrez y Camarero, 2005). Teorías como la

de «agencia» o la de los «costes de transacción» proponen el control y los incentivos como instrumentos para gestionar dichos comportamientos (Eisenhardt, 1989; Williamson, 1981). Sin embargo, estos mecanismos no siempre son igualmente aplicables, debido a que en las relaciones de intercambio supervisor-supervisado coexiste la dimensión económica con la social (Chiaburu, Diaz, y Pitts, 2011; Shore, Tetrick, Lynch y Barksdale, 2006; Tsui y Wu, 2005).

Shore et al. (2006) distinguen intercambio social versus económico en base a 4 dimensiones, a saber: nivel de confianza existente entre las partes (alto versus bajo), riesgo invertido en la relación (alto versus bajo), duración (largo versus corto

\* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: jgarcru@upo.es (J. García Cruz).

plazo) y naturaleza de lo intercambiado (socio-emocional versus económico-financiero). La valoración de estas dimensiones determina si el intercambio adopta una naturaleza más económica que social, o viceversa. Cuando prevalece la dimensión económica, los incentivos y el control se muestran como adecuados mecanismos de gestión. En cambio, cuando es la dimensión social la que prevalece, la eficacia de dichos instrumentos es más limitada (Sarapito, Chen y Sapienza, 2004). En estos casos, mecanismos sociales de reciprocidad basados en la confianza (Chiaburu et al., 2011; Shore et al., 2006; Uhl-Bien y Maslyn, 2003) se manifiestan como instrumentos de coordinación complementarios a los económicos (Faems, Janssens, Madhok y van Looy, 2008; Becerra y Gupta, 2003).

La literatura reiteradamente ha puesto de manifiesto la importancia que las relaciones de reciprocidad supervisor-supervisado basadas en la confianza tienen para las organizaciones (Chiaburu et al., 2011; Uhl-Bien y Maslyn, 2003). Sin embargo, a pesar de ello, los trabajos empíricos que analizan esta relación son escasos y poco concluyentes. El ánimo de salvar este primer escollo de la literatura justifica el examen de las relaciones supervisor-supervisado basadas en la confianza.

Por otra parte, aunque la confianza se muestra como un eficaz mecanismo de coordinación, en la práctica los supervisores prefieren gestionar el comportamiento de los supervisados en base a instrumentos económicos de gobierno (control e incentivos) antes que en base a mecanismos sociales como la confianza. Entre otras razones, ello es debido a que incentivar y controlar el comportamiento de las personas es más fácil que generar su confianza, ya que esta es una actitud que, como tal, no puede ser exigida por la persona que la demanda (supervisor), sino que debe ser otorgada por la persona a la que se le solicita (supervisado). Sin embargo, dado que la dinámica organizativa continuamente genera situaciones que restringen el uso del control y los incentivos, las partes se ven obligadas a basar sus relaciones en la confianza. En este sentido, Faems et al. (2008) pusieron de manifiesto cómo las partes que participaban en un proceso de intercambio de información y conocimiento necesitaron, para alcanzar sus objetivos económicos, complementar sistemas de control, recogidos por contrato, con mecanismos sociales de gobierno como la confianza. Asimismo, en la literatura podemos encontrar que la confianza reduce los costes de transacción y de agencia (Becerra y Gupta, 2003), genera altos niveles de desempeño a través de la colaboración (Zaheer, McEvily y Perrone, 1998; Mishra y Spreitzer, 1998; Gomez y Rosen, 2001) y proporciona el aglutinante necesario para dar consistencia y cohesión a las estructuras sociales (Arrow, 1985).

Las ventajas que se derivan de las relaciones interpersonales basadas en la confianza justifican el interés de los investigadores por averiguar cómo generarlas. De hecho, son muchos los trabajos que analizan este asunto. Su revisión revela que la justicia distributiva, la ruptura del contrato psicológico, los valores compartidos y el *empowerment* psicológico son habituales factores generadores de confianza. En este trabajo, estos son los 4 factores que serán analizados como antecedentes de la confianza del supervisado en el supervisor. Estas variables han sido analizadas principalmente en contextos organizativos de intercambio económico, siendo escasos los trabajos que analizan estos mismos factores en contextos de intercambio social. La idea de que su funcionamiento sea diferente para uno y otro contexto nos conduce a comprobar su comportamiento. Así pues, con el objetivo de salvar este segundo escollo de la literatura, tratamos de averiguar si los factores señalados como habituales generadores de confianza en contextos de intercambio económico se comportan de igual forma cuando se aplican a un contexto de intercambio social como el que constituye la universidad pública española (UPE).

Las características que definen UPE justifican su consideración como contexto organizativo de intercambio social. La estabilidad

en el empleo, la retribución independiente del supervisor y la autonomía con la que los profesores supervisados ejercen su actividad limitan al supervisor aplicar incentivos y control para determinar el comportamiento del supervisado. Es decir, en este contexto la confianza como mecanismo de coordinación resulta útil, pues los económicos son poco aplicables, no es posible recoger en un contrato las relaciones supervisor-supervisado, la duración de la relación se alarga en el tiempo, y lo intercambiado tiene una naturaleza más social, cognitiva y emocional que económico-financiera. Por tanto, parece que estamos ante un contexto social antes que económico.

En definitiva, con el presente trabajo pretendemos contribuir a la literatura sobre confianza en 2 aspectos. En primer lugar, profundizar en el estudio de las relaciones de confianza supervisor-supervisado en un contexto de intercambio social. Y en segundo lugar, pretendemos comprobar si los factores señalados como generadores de confianza en un contexto de intercambio económico difieren en su comportamiento cuando son aplicados a un contexto social como el de la UPE.

Para alcanzar los objetivos propuestos estructuramos el trabajo en los siguientes apartados. Tras esta introducción, se exponen las diferencias entre el intercambio social y económico, y se justifican y formulan las hipótesis. Seguidamente se explica la metodología utilizada para analizar los datos y se presentan los resultados obtenidos. Se finaliza con el apartado de discusión, en el que se plantean las conclusiones alcanzadas, las contribuciones, las limitaciones y las futuras líneas de investigación.

### Intercambio social versus intercambio económico

La teoría del intercambio social (TIS) ha sido considerada como uno de los más influyentes paradigmas conceptuales en el área del comportamiento organizativo (Cropanzano y Mitchell, 2005: 874). La TIS constituye un marco teórico frecuentemente utilizado para explicar relaciones de intercambio y reciprocidad establecidas entre supervisores y supervisados en el ámbito de las organizaciones (Wat y Shaffer, 2005; Uhl-Bien y Maslyn, 2003). Blau (1964, 1982) distingue 2 tipos de relación de intercambio: social y económico. Si bien para Granovetter (1985) la relación de intercambio es un continuo cuyos extremos opuestos representan las dimensiones económica y social, para Blau (1964) lo social y lo económico están claramente diferenciados. El intercambio económico se caracteriza por la especificidad de lo intercambiado, así como por la concreción del tiempo y del lugar en el que dicho intercambio debe ser llevado a cabo. Ello facilita la formalización en un contrato del cumplimiento de lo acordado, garantizando los intereses de las partes, evitando con ello el desarrollo de comportamientos oportunistas. Por otro lado, en el intercambio social la naturaleza, el valor y el momento en el que las obligaciones contraídas deben ser satisfechas no son claros ni específicos y, por tanto, difícilmente pueden ser recogidos en un contrato formal que garantice el cumplimiento de lo establecido por las partes. En estos casos, supervisor y supervisado se ven obligados a gobernar su relación en base a la creencia (confianza) de que la otra parte no se comportará de forma oportunista, sino con benevolencia (Song, Tsui y Law, 2009; Blau, 1982).

La confianza parece desempeñar un papel clave en la distinción intercambio social-intercambio económico. Así, Chiaburu et al. (2011) establecen en su trabajo que las relaciones de intercambio social son relaciones basadas en la confianza, mientras que las de intercambio económico son relaciones basadas en aspectos financieros y dinámicas de retribución. En este sentido, Shore y sus colegas establecen «confianza» como una de las 4 dimensiones clave para distinguir intercambio social del económico, a saber: confianza, riesgo invertido, duración y naturaleza de lo intercambiado (Shore et al., 2006: 839). Si bien es verdad que Shore et al.

(2006) establecen estos criterios para diferenciar el intercambio social del económico en las relaciones de empleo, también lo es que este esquema podría ser aplicable al contexto de las relaciones interpersonales como las que se establecen entre el supervisor y el supervisado (Song et al., 2009). Para Cropanzano y Mitchell (2005) y Gouldner (1960), la relación supervisor-supervisado es también una relación de intercambio, ya que cuando el supervisor proporciona algún beneficio al supervisado espera obtener de este algo a cambio. Así pues, según Shore et al. (2006) y Song et al. (2009) las relaciones basadas en la confianza, el alto riesgo invertido en la relación, el largo plazo y la naturaleza socio-emocional de los recursos intercambiados son señas de identidad del intercambio social. En cambio, las relaciones de intercambio económico no requieren estar tan basadas en la confianza, puesto que pueden ser reguladas por contrato formal; no es necesario arriesgarse, puesto que las relaciones son de corto y medio plazo y además están protegidas por el contrato, y finalmente lo intercambiado tiene naturaleza económico-financiera.

En la misma línea, Mahoney y Watson (1993) establecen como criterios de diferenciación entre una y otra forma de intercambio la duración de la relación (corto versus largo plazo), la necesidad de establecer mecanismos de control (contrato formal versus psicológico), eficiencia versus equidad, y costes de transacción versus benevolencia. Así, la relación de intercambio social se caracteriza por una duración de largo plazo, por basar la relación en la confianza (contrato psicológico) antes que en contratos formales, por primar la equidad sobre la eficiencia, tal que la relación de intercambio puede ocurrir aunque los costes de transacción sean superiores al retorno que conllevan. En otras palabras, la benevolencia prima sobre los posibles beneficios generados por la transacción tal que se busca una relación a largo (relacional) frente a la relación satisfactoria a corto (transaccional) (Morgan y Hunt, 1994).

De estos argumentos se deduce que la confianza existente entre supervisor y supervisado tiene diferente relevancia en contextos organizativos de intercambio social que en los de intercambio económico. En consecuencia pensamos, en línea con Mayer, Davis y Schoorman (1995) y Schoorman, Mayer y Davis (2007), que su generación también debería diferir en función de uno y otro contexto de intercambio. La justicia distributiva, los valores compartidos, la ruptura del contrato psicológico y el *empowerment* psicológico son algunos de los factores generadores de la confianza del supervisado habituales en contextos de intercambio económico. Si en efecto es posible diferenciar el contexto económico del social, parece lógico suponer que el comportamiento de estas variables también diferirá de uno a otro contexto.

### Antecedentes habituales de confianza extraídos de contextos económicos: aplicación al contexto social

Son muchas las definiciones que sobre confianza podemos encontrar en la literatura. Una de las más citadas, por su aplicabilidad a los diferentes contextos, es la que proponen Rousseau, Sitkin, Burt y Camerer (1998). Para ellos, confianza es «un estado psicológico que comprende la intención de aceptar vulnerabilidad basándose en las expectativas e intenciones de comportamiento del otro» (1998: 395). De esta definición extraemos 2 palabras clave: «expectativas» y «vulnerabilidad». En función de ellas identificamos factores habituales que explican por qué un supervisado desarrolla *expectativas* positivas acerca del comportamiento del supervisor, tal que le conducen a adoptar posiciones de *vulnerabilidad* frente al mismo.

En este trabajo se han seleccionado como antecedentes de la confianza del supervisado en el supervisor, para ser analizados, la justicia distributiva, los valores compartidos, la ruptura del contrato psicológico y el *empowerment* psicológico. Su selección es

**Tabla 1**  
Antecedentes de la confianza

Antecedentes	Autores
Justicia distributiva	Camerman et al. (2007), Wat y Shaffer (2005); Lines et al. (2005); Chawla y Kelloway (2004); Chen, Chen y Xin (2004); Tzafirir et al. (2004); Aryee et al. (2002); Wong, Ngo y Wong (2002); Pillai et al. (2001); Menguc (2000); Pillai, Schriesheim y Williams (1999); Brockner, Siegel, Daly, Tyler y Martin (1997); Korsgaard, Schweiger y Sapienza (1995); Konovsky y Pugh (1994); Folger y Konovsky (1989)
Valores compartidos	Kang, Jeon, Lee y Lee (2005); Kang, Lee y Choi (2004); Gillespie y Mann (2004); Mukherjee y Nath (2003); Brashear, Boles, Bellenger y Brooks (2003); Pullig, Maxham y Hair (2002); Yilmaz y Hunt (2001); Zineldin y Jonsson (2000); Young-Ybarra y Wiersema (1999); Morgan y Hunt (1994)
Ruptura contrato psicológico	Bal et al. (2008); Deery, Iverson y Walsh (2006); Pugh, Skarlicki y Passell (2003); Chrobot-Mason (2003); George (2003); Jonson y O'Leary-Kelly (2003); Feldman, Leana y Bolino (2002); Lester, Turnley, Bloodgood y Bolino (2002); Coyle-Shapiro (2002); Kickul (2001); Robinson (1996); Robinson y Morrison (1995); Robinson y Rousseau (1994)
<i>Empowerment</i> psicológico	Ergenelli, Ari y Metin (2007); Moya y Henkin (2006); Kang et al. (2005); Tzafirir et al. (2004); Kang et al. (2004); Melhen y Jordan (2004); Laschinger, Finegan y Shamian (2001); Gomez y Rosen (2001); Conger, Kanungo y Menon (2000); Koberg, Senjem y Goodman (1999); Spreitzer, de Janasz y Quin (1999); Spreitzer y Mishra (1999); Spreitzer (1996); Anderson y Weitz (1989)

Fuente: elaboración propia.

consecuencia de la aplicación de varios criterios. En primer lugar, son escasos los trabajos que analizan estos mismos factores en contextos de intercambio social. La idea de que su funcionamiento sea diferente en contextos sociales nos conduce a comprobar su comportamiento en un contexto de esta naturaleza. En segundo lugar, estos factores exigen altas valoraciones de las 4 dimensiones que definen una relación de intercambio social, a saber: nivel de confianza, riesgo de la inversión, duración y naturaleza de lo intercambiado (Shore et al., 2006). Finalmente, la frecuencia con la que dichos factores son citados en la literatura contribuye a justificar su selección y análisis (tabla 1).

### Justicia distributiva

La justicia distributiva describe la equidad con la que los empleados perciben que son tratados en la organización (Camerman, Cropanzano y Vanderverghe, 2007). Siguiendo la teoría de la equidad de Adams (1965), el empleado establece una relación entre lo que aporta (input) a la organización y lo que recibe (output) de esta como contraprestación. Comparando este ratio (input/output) con el de otros empleados de similares características laborales, percibirá que existe justicia distributiva cuando dicho ratio sea similar al de estas personas de referencia. Este análisis, realizado desde una perspectiva de relación de empleo, es igualmente aplicable a la relación supervisor-supervisado, pues las consecuencias de ambas formas de relación están altamente correlacionadas (Camerman et al., 2007).

El examen de los artículos que estudian «justicia» en los contextos organizativos de intercambio económico pone de manifiesto que la naturaleza económico-financiera de lo que se intercambia, la concreción de los tiempos en que dicho intercambio debe producirse y el restringir la relación a lo estrictamente profesional

facilita al supervisado la interpretación del ratio input/output (justicia distributiva) respecto del de las personas de referencia y su posterior comparación. En un contexto de intercambio económico, el supervisado puede percibir con claridad si recibe o no por parte del supervisor un trato justo y equitativo en la distribución de los recursos (Camerman et al., 2007; Aryee, Budhwar y Chen, 2002; Pillai, Williams y Tan, 2001).

En cambio, en los contextos sociales lo que se intercambia no es tan concreto ni en tiempo ni en lugar. La relación se basa en conceptos difícilmente cuantificables, como la identidad compartida y el sentido de la lealtad (Masterson, Lewis, Goldman, Taylor, 2000). El tiempo en que las obligaciones y los derechos contraídos deben cumplirse es largo e indeterminado. Esta duración de la relación conlleva a realizar inversiones de naturaleza socio-emocional (intangibles) debido a que los lazos interpersonales se estrechan con el paso del tiempo. Bajo estas circunstancias, al supervisado le resulta más difícil establecer una relación (input/output) entre lo que aporta y lo que recibe del supervisor, e igualmente difuso le resulta imaginar comparaciones con otros supervisados.

En definitiva, parece que la justicia distributiva no es tan claramente aplicable a la generación de confianza como lo es en los contextos económicos. Así, en el contexto social se plantea, en línea con el trabajo de Konovsky y Pugh (1994), que el supervisado no dispone de elementos de juicio concretos como para establecer una relación input/output y compararla con la de otras personas de referencia. Por tanto, proponemos como hipótesis que:

**H1.** En el contexto social, la justicia distributiva no es un antecedente del nivel de confianza del supervisado en su supervisor.

#### Valores compartidos

Los valores son motivaciones y principios personales a través de los cuales una persona vive y se comporta (Schwartz, 1999; Elizur, Borg, Hunt y Magyari Beck, 1991). Para Schwartz (1999), los valores humanos constituyen representaciones de necesidades biológicas y sociales que las personas aplican para alcanzar el bienestar. Los valores compartidos son creencias, necesidades, metas, criterios de elección de metas, comportamientos y preferencias que se desarrollan y transmiten a través de la cultura, la sociedad y la personalidad (Fields, 2002; Dose, 1997; Froelich y Kotte, 1991). Por otra parte, Enz (1988) define los valores organizativos como aquellas creencias que ayudan a alcanzar los objetivos de la organización.

En los contextos de intercambio económico existe una asociación positiva entre los valores compartidos y la confianza establecida entre el supervisado y el supervisor. Así, Morgan y Hunt (1994) y Yilmaz y Hunt (2001) han observado que la confianza existente entre 2 personas depende, en gran medida, del grado y de la forma en que ambas comparten sus valores. Jones y George (1998) argumentan que compartir valores es la mejor forma de generar confianza. Lewicki, McAllister y Bies (1998) piensan que para que se dé una relación de confianza es necesario que las partes posean intereses, metas, objetivos y valores comunes.

Proponemos que esta relación positiva entre el grado en que supervisor y supervisado comparten valores y el grado en que se genera confianza entre ellos es de general aplicación. Así, si supervisor y supervisado tienen un mismo concepto de cuáles son las «normas de comportamiento» que deben regir su relación en un contexto de intercambio social, la probabilidad de que la confianza fluya entre ellos se incrementa. En cambio, cuando existe diferencia de valores, la confianza tendrá más dificultades para fluir. En función de estos argumentos formulamos la segunda hipótesis.

**H2.** En el contexto social, cuanto mayor sea el grado en que supervisado y supervisor comparten valores, mayor será la probabilidad de que el supervisado confíe en su supervisor.

#### Ruptura del contrato psicológico

Todo contrato laboral que define una relación de dependencia supervisor-supervisado, además del contrato legal redactado en un documento escrito y basado en la normativa vigente, conlleva una parte implícita y recíproca de naturaleza psicológica (Robinson, 1996). Este aspecto del contrato es clave para comprender el papel que desempeña la confianza en la relación de intercambio que se establece entre el supervisor y su supervisado en el contexto organizativo.

Schein (1965) describe el contrato psicológico y su ruptura como un conjunto de expectativas, no escritas, acerca de lo que deben dar y recibir cada una de las partes de la relación. También se define como un proceso social que conduce a establecer un acuerdo tácito de expectativas mutuas (Conway y Briner, 2005). En las distintas definiciones parece existir coincidencia en señalar que se centra en promesas que las partes han intercambiado en las fases constitutivas del contrato, tal que su equilibrio y las consecuencias sobre el comportamiento de las partes dependerá del grado en que la persona percibe que se incumplen sus expectativas. Así, cuando el supervisado entiende que no ha obtenido lo que esperaba, se produce una ruptura de su contrato. El concepto «ruptura del contrato psicológico» hace referencia al grado en que las creencias y las expectativas sobre los derechos y obligaciones que los empleados (supervisado) consideran que la organización (supervisor) ha contraído respecto de ellos han resultado incumplidas (Robinson, 1996; Robinson y Morrison, 2000).

En los contextos económicos, la ruptura del contrato tiene una influencia negativa sobre el comportamiento y la actitud de los supervisados (Robinson, 1996; Robinson y Rousseau, 1994; Robinson y Morrison, 1995, 2000). Ello es debido a que, en estos contextos, las relaciones supervisor-supervisado se caracterizan por ser concretas en cuanto a lo que se intercambia, cómo y cuándo. El supervisado construye sus expectativas sobre esta base, tal que su cumplimiento o su ruptura son percibidos claramente. Así, cuando el supervisado percibe ruptura en su contrato psicológico tiende a desarrollar bajo rendimiento, menor satisfacción y confianza en su supervisor (Bal, Lange, Jansen y van der Velde, 2008; Chrobot-Mason, 2003).

En cambio, dadas las características que definen la relación supervisor-supervisado en los contextos de intercambio social, entendemos que las relaciones señaladas no se dan igualmente. En el contexto social, la distancia entre el contrato formal y el psicológico aumenta. Lo que se intercambia no es concreto, ni tampoco lo es el momento en que dicho intercambio tiene lugar, lo cual se traduce en una mayor dificultad del supervisado para percibir incumplimiento en sus expectativas. Esta ambigüedad modera su respuesta ante la ruptura (incumplimiento) y, por tanto, su influencia sobre su actitud se difumina. Así pues, dado que en el contexto del intercambio social al supervisado le es complejo percibir si sus expectativas respecto del supervisor se han incumplido, proponemos que la ruptura del contrato psicológico no influye sobre el nivel de confianza del supervisado.

**H3.** En el contexto social, la ruptura del contrato psicológico no es un antecedente del nivel de confianza del supervisado en su supervisor.

#### Empowerment psicológico

El *empowerment* es una técnica de motivación a través de la cual el supervisor proporciona a los empleados autoridad, poder y control sobre los recursos con el objetivo de incrementar el desempeño individual y organizativo (Niehoff, Moorman y Blakely, 2001; Spreitzer, 1995; Conger y Kanungo, 1988). Sin embargo, para que esta práctica ejerza los efectos motivacionales deseados no

basta con aplicar *empowerment*, sino que también es necesario que las personas a las que les es aplicado sean conscientes de ello (Conger y Kanungo, 1988).

El enfoque cognitivo del *empowerment* recoge esta idea, ya que el *empowerment* psicológico se construye sobre las percepciones de los empleados acerca del grado en que perciben como reales las prácticas de *empowerment* que les han sido aplicadas (Spreitzer, 1995).

Los trabajos que analizan la relación *empowerment*–confianza en contextos de intercambio económico concluyen que cuando el líder proporciona *empowerment*, si así lo percibe el subordinado, en virtud de las relaciones de reciprocidad, este reacciona positivamente mostrando actitudes positivas como la confianza. En este sentido, Tzafirir, Harel, Baruch y Dolan (2004) concluyen que si el supervisor proporciona *empowerment* genera la confianza del supervisado. Igualmente, Moye y Henkin (2006) encuentran que los supervisados que se sienten «*empowered*» en su entorno de trabajo tienden a mostrar altos niveles de confianza en sus supervisores.

Sin embargo, aplicar prácticas de *empowerment* en los contextos sociales es diferente que aplicarlas en contextos económicos. Ello es debido a que en los contextos económicos las barreras jerárquicas (supervisor–supervisado) están claramente establecidas, tal que cuando el supervisor decide romperlas, para proporcionar *empowerment*, el supervisado las reconoce fácilmente. En cambio, dada la ambigüedad que caracteriza los contextos de intercambio social en cuanto a lo que se intercambia, cómo y cuándo, las barreras jerárquicas (líder–subordinado) y su ruptura son más difusas y difíciles de reconocer. Los aspectos sobre los cuales el supervisor puede aplicar *empowerment* al supervisado son escasos e igualmente difusos, tal que si el supervisor decide aplicar *empowerment*, el supervisado tendrá dificultades para percibir tal actividad. En otras palabras, en el contexto de intercambio social, cuando el supervisor proporciona *empowerment*, el supervisado tiene problemas para percibir significado en aquello que hace, sentirse *competente* para hacerlo, *autónomo* para organizar su trabajo e influyente en su organización (*impacto*). Por tanto, en contextos de intercambio social el *empowerment* psicológico no tiene por qué influir en el nivel de confianza del supervisado. En base a estos argumentos, formulamos la cuarta hipótesis.

**H4.** En el contexto social, las dimensiones del *empowerment* psicológico, significado, competencia, autonomía e impacto no son antecedentes del nivel de confianza del supervisado en su supervisor.

## Metodología

### Ámbito del estudio, población y muestra

Para testar las hipótesis formuladas, analizamos la relación supervisor–supervisado (ambos profesores) en el contexto de la universidad pública española (UPE). Las características de este contexto organizativo lo hacen especialmente interesante para examinar el fenómeno de la confianza. La estabilidad retributiva y de empleo, así como el alto grado de autonomía con el que los profesores ejercen su actividad docente–investigadora, dificultan al supervisor la aplicación de incentivos y control para influir sobre el comportamiento de estos profesores a los que supervisa. Asimismo, las obligaciones y los derechos que definen la relación entre el supervisor y el supervisado no están especificados en ningún contrato formal por ser difusos y difícilmente cuantificables. El éxito de esta relación va a depender en gran medida de la buena voluntad y de la predisposición de las partes a adoptar posiciones de vulnerabilidad, riesgo y dependencia, que son las características que Rousseau et al. (1998) definen como las condiciones necesarias para que una relación de confianza tenga lugar.

**Tabla 2**  
Ficha técnica de la investigación

Universo	Relación interpersonal de dependencia
Ámbito	Nacional
Población objetivo	Profesores las áreas de organización, economía financiera y contabilidad, y comercialización e investigación de mercados
Muestra total	n = 519 observaciones
Error muestral	± 4,071%
Tasa de respuesta total	17,82%
Tasa de respuestas válidas	14,64%
Nivel de confianza	95,5%
Método de obtención de datos	Encuesta electrónica
Fecha del trabajo de campo	Junio 2005–octubre 2005

Fuente: elaboración propia.

La población objetivo de la investigación está constituida por el personal docente–investigador adscrito a las áreas de organización, economía financiera y contabilidad, y comercialización e investigación de mercados de todas las universidades públicas españolas. Para generar esta población e información acerca de ella, utilizamos las páginas web de las universidades, y especialmente las de los diferentes departamentos. La población, es decir, el número de profesores obtenido adscritos a dichas áreas en el periodo en el que se realizó la investigación, fue de 4.290.

Para la obtención de datos se remitió a la población objetivo un cuestionario mediante correo electrónico, ordinario y formulario online. De los correos enviados llegaron a su destino 3.545, obteniendo 632 respuestas (ratio de respuesta sobre envío: 17,82%). De los 632 cuestionarios recibidos se eliminaron 113 por diversas razones: 43 fueron descartados por falta de información; 15 fueron eliminados por estar cumplimentados erróneamente; 21 fueron eliminados por no pertenecer al mundo académico sino al administrativo, y finalmente 34 porque los cuestionarios fueron cumplimentados por profesores adscritos a otras áreas distintas a las consideradas. La muestra final fue de 519 respuestas válidas (ratio de respuestas sobre casos válidos: 14,64%). La tabla 2 muestra la ficha técnica de la investigación.

### Medición de las variables

Todas las variables objeto de investigación fueron medidas a través de escalas multi–ítem ya utilizadas y validadas en estudios previos. La descripción de los ítems, las referencias y el alfa de Cronbach asociado a cada subescala se muestran en el anexo A. Todos los ítems fueron medidos a través de escalas tipo Likert de 7 puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 7 = totalmente de acuerdo).

### Variable dependiente: confianza

Para medir la confianza se utilizó la escala elaborada por Tzafirir y Dolan (2004). Con su aplicación pretendemos evaluar el grado en que el profesor supervisado confía en el comportamiento del profesor supervisor.

### Variables independientes

Para medir el grado en que el profesor supervisado percibe justicia y equidad en el reparto de los recursos sobre los cuales su supervisor tiene potestad (justicia distributiva) utilizamos la escala desarrollada por Niehoff y Moorman (1993). La escala de Cable y Judge (1996) fue empleada para valorar en qué medida el profesor supervisado percibe que sus valores (valores compartidos) coinciden con los del supervisor. Para medir el grado en que el profesor supervisado percibe que su contrato psicológico ha sido quebrantado (ruptura del contrato psicológico) utilizamos la escala de Robinson y Morrison (2000). Para medir el *empowerment* usamos la clásica escala desarrollada por Spreitzer (1995).

**Tabla 3**  
Media, desviación típica y correlaciones entre los factores

	M	DT	1	2	3	4	5	6	7	8
Justicia distributiva	4,55	2,90	1							
Valores compartidos	4,16	3,21	0,31***	1						
Ruptura contrato psicológico	3,33	3,85	0,44***	0,67***	1					
Significado	6,28	2,33	0,35***	0,32***	0,29***	1				
Competencia	6,15	3,13	0,14***	0,10**	0,08†	0,69***	1			
Autodeterminación	5,94	2,82	0,34***	0,13***	0,25***	0,37***	0,29***	1		
Impacto	3,35	3,45	0,32***	0,51***	0,45***	0,34***	0,21***	0,39***	1	
Confianza	4,83	3,74	0,45***	0,52***	0,58***	0,39***	0,14***	0,29***	0,36***	1

† < 0,1; \*\*p < 0,01; \*\*\*p < 0,001.

Fuente: elaboración propia.

Este autor, basándose en [Thomas y Velthouse \(1990\)](#), descompone el constructo en 4 dimensiones: significación, competencia, autodeterminación e impacto. La *significación* pretende medir el grado en que el profesor supervisado percibe que la actividad laboral que lleva a cabo tiene significado, en función de sus creencias y valores. La *competencia* mide el grado en que el supervisado entiende disponer de las capacidades necesarias para llevar a cabo su actividad. La *autodeterminación* hace referencia al grado en que percibe autonomía para organizar su trabajo. Finalmente, el *impacto* mide el grado en que supone que, con su actividad, es capaz de influir sobre los resultados organizativos.

#### Variables de control

Las variables de control que se han tenido en cuenta son de naturaleza individual, tales como la antigüedad en la universidad, la categoría profesional y el género. Para medir *antigüedad* en la universidad se establecieron 5 intervalos de tiempo, a saber, menos de un año, uno y 2 años, 3 y 5, 6 y 10 y, finalmente, más de 10. Para la *categoría* se generó una variable dummy entre funcionario (1) y no funcionario (0). Igualmente se hizo para la variable *sexo*, distinguiendo entre hombre (1) y mujer (0).

#### Análisis y resultados

##### Validación y fiabilidad de las escalas

Diversos procedimientos estadísticos fueron aplicados para evaluar la dimensionalidad, la fiabilidad y la validez (convergente y discriminante) de las escalas de medida. Para determinar la dimensionalidad de las escalas y subescalas se estima un análisis factorial confirmatorio (AFC) de forma independiente para cada factor. En la estimación de los modelos se utilizó el programa estadístico EQS 6.1. Posteriormente, correlacionando entre sí cada uno de los factores obtenidos, se estima el modelo de medida, el cual presenta un ajuste adecuado a los datos, como muestran los índices

de bondad del ajuste ( $\chi^2 = 151,735$ ;  $df = 124$ ;  $p = 0,04587$ ;  $BB-NFI = 0,972$ ;  $BB-NNFI = 0,993$ ;  $CFI = 0,995$ ;  $GFI = 0,964$ ;  $AGFI = 0,945$ ;  $RMSEA = 0,021$ ). Asimismo, todas las cargas factoriales estandarizadas son superiores a 0,7 ([Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999](#)). La [tabla 3](#) recoge la media, la desviación típica y las correlaciones establecidas entre los diferentes factores que conforman el modelo de medida estimado.

Como se puede ver, hay algunas correlaciones mayores que 0,5. Esto podría suponer un problema de multicolinealidad entre las variables independientes consideradas. Para testar este problema de multicolinealidad nos basamos en 2 índices: el índice de condición y el factor de inflación de la varianza (FIV). En el modelo de regresión realizado se incluyeron estos índices, estando ambos dentro de los límites considerados aceptables (índice de condición < 14 y VIF < 3) ([Belsley, Kuh y Welsch, 1980](#)).

Para comprobar la posible existencia de problemas de la varianza del método común se aplica el test de un factor de Harman ([Podsakoff y Organ, 1986](#)). El ajuste del modelo de un factor ( $\chi^2 = 2.863,2038$ ;  $df = 152$ ;  $p = 0,00$ ;  $BB-NFI = 0,479$ ;  $BB-NNFI = 0,427$ ;  $CFI = 0,491$ ;  $GFI = 0,566$ ;  $AGFI = 0,457$ ;  $RMSEA = 0,186$ ) indica que no existen problemas de varianza del método común, al rechazarse dicho modelo.

La información contenida en la [tabla 4](#) permite comprobar la fiabilidad y la validez convergente y discriminante de las escalas.

La fiabilidad de las escalas fue evaluada mediante el cálculo del índice de fiabilidad compuesta (FC) ([Fornell y Larcker, 1981](#)). La [tabla 4](#) muestra que tanto la confianza como sus antecedentes muestran índices de FC mayores o iguales que 0,7. Por último, la validez convergente y discriminante de las escalas fue evaluada mediante el cálculo de la varianza extraída media (VEM). La [tabla 4](#) muestra que todas las escalas de medida presentan una VEM mayor o igual que 0,5, lo que indica la existencia de validez convergente. Asimismo, la VEM es, para todas las escalas, superior al cuadrado de las correlaciones existentes entre cada par de factores, indicando la existencia de validez discriminante ([Fornell y Larcker, 1981](#)).

**Tabla 4**  
Varianza extraída media (VEM), correlaciones al cuadrado entre los factores y fiabilidad compuesta (FC)

VEM	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Justicia distributiva	0,69							
2. Valores compartidos	0,09	0,77						
3. Ruptura contrato psicológico	0,19	0,45	0,75					
4. Significado	0,12	0,10	0,08	0,64				
5. Competencia	0,02	0,01	0,00	0,48	0,74			
6. Autodeterminación	0,12	0,01	0,06	0,14	0,08	0,75		
7. Impacto	0,10	0,26	0,20	0,11	0,04	0,15	0,74	
8. Confianza	0,20	0,27	0,33	0,15	0,02	0,08	0,13	0,74
FC	0,81	0,87	0,92	0,74	0,81	0,76	0,70	0,93

La varianza extraída media asociada a cada factor figura en la diagonal de la matriz. La fiabilidad compuesta asociada a cada factor figura en la última fila. El resto de cifras se corresponde con las correlaciones al cuadrado existentes entre los factores.

Fuente: elaboración propia.



**Tabla 5**  
Resultados del análisis de regresión (hipótesis H1 a H4)

Variable dependiente	Modelo 1 Confianza (variables control)	Modelo 2 Confianza (H1, H2, H3 y H4)
Constante	0,656**	0,43*
Antigüedad en la universidad	-0,182**	-0,08†
Género	-0,028	-0,02
Categoría	0,107†	-0,04
Justicia distributiva		0,16***
Valores compartidos		0,19***
Ruptura del contrato psicológico		-0,26***
Significado		0,14***
Competencia		-0,07†
Autodeterminación		0,10**
Impacto		0,07
R <sup>2</sup>	0,02	0,40
R <sup>2</sup> corregido	0,014	0,39
F	3,441*	34,07***
Δ R <sup>2</sup>		0,38
Δ F		48,47***

† p < 0,1; \* p < 0,05; \*\* p < 0,01; \*\*\* p < 0,001.

Fuente: elaboración propia.

### Resultados del contraste de hipótesis

Para testar las hipótesis se realizó un análisis de regresión múltiple. Los resultados obtenidos (tabla 5) ponen de manifiesto que las variables justicia distributiva ( $\beta = 0,169$ ;  $p < 0,001$ ), valores compartidos ( $\beta = 0,194$ ;  $p < 0,001$ ), ruptura del contrato psicológico ( $\beta = -0,264$ ;  $p < 0,001$ ) se relacionan significativamente con la variable dependiente. Ello supone apoyo para la hipótesis H2 pero no para las hipótesis H1 y H3. En cuanto al *empowerment* psicológico, los resultados obtenidos ponen de manifiesto que las dimensiones el significado ( $\beta = 0,147$ ;  $p < 0,001$ ) y autodeterminación ( $\beta = 0,108$ ;  $p < 0,01$ ) influyen positiva y significativamente sobre la confianza, mientras que las dimensiones competencia ( $\beta = 0,074$ ;  $p < 0,1$ ) e impacto ( $\beta = 0,073$ , no significativa) no ejercen influencia sobre la confianza. Estos resultados proporcionan apoyo parcial a la hipótesis H4. El modelo presenta buen ajuste, tal y como se deduce del valor de la R<sup>2</sup> ajustado (39% capacidad explicativa) y del estadístico F (34,07\*\*\*). Respecto de las variables de control, únicamente la «antigüedad» se muestra relacionada con la confianza, aunque con un nivel de significación del 90%.

### Discusión

Este trabajo pretendía examinar las relaciones de confianza supervisor-supervisado contrastando si las variables que en la literatura previa han sido identificadas como antecedentes de la confianza en contextos de intercambio económico también son relevantes para explicar la confianza generada en el supervisado en un contexto organizativo de intercambio social.

Una primera conclusión que se extrae del análisis realizado es que los factores generadores de confianza en contextos de intercambio económico (justicia distributiva y valores compartidos) son igualmente útiles cuando son aplicados a un contexto social como el de la universidad pública española (UPE). Asimismo, la ruptura del contrato psicológico disminuye esa confianza en uno y otro contexto. Para el caso del *empowerment* psicológico los resultados ponen de manifiesto que las dimensiones significado y autodeterminación son factores generadores de la confianza, mientras que el impacto y la competencia no ejercen tal papel.

Así pues, la evidencia obtenida sugiere que, en línea con lo que plantea la literatura, si en la UPE el profesor supervisor distribuye los recursos entre los profesores a los que supervisa con

equidad (justicia distributiva) y comparte ideas y valores con el supervisado (valores compartidos), este depositará su confianza en su supervisor. Asimismo se concluye que cuando el supervisado perciba que el supervisor incumple lo pactado disminuirá su confianza en aquel (ruptura del contrato psicológico). En cambio, respecto del *empowerment* los resultados muestran ciertas diferencias en relación con los obtenidos por otros autores. En el contexto de la universidad, solo las dimensiones del *empowerment* significado y autodeterminación guardan una relación positiva con la confianza. En línea con los resultados obtenidos por Moye y Henkin (2006), en el presente trabajo el profesor supervisor genera la confianza del supervisado cuando le proporcione autonomía para investigar y enseñar, y un clima de trabajo en el que sienta que su actividad tiene sentido y significado por y para sí mismo. Sin embargo, las dimensiones competencia e impacto no ejercen efecto significativo sobre la confianza. Es decir, el hecho de que el supervisor proporcione al supervisado las bases para que este pueda percibirse a sí mismo «capaz» e influyente (impacto) sobre los resultados organizativos no se traduce en mayores niveles de confianza del supervisado en el supervisor. Este resultado cuestiona la consideración del *empowerment* como un verdadero antecedente de la confianza, a diferencia de lo que otros trabajos plantean.

En definitiva, parece que los resultados obtenidos sugieren que las variables analizadas también son factores adecuados para generar confianza en contextos de intercambio social. No obstante, en la literatura existen posiciones teóricas que promueven lo contrario, otorgando un rol clave al contexto. Así, Mayer et al. (1995) y Schoorman et al. (2007) consideran que el contexto debería jugar un papel diferenciador tanto en los factores generadores de la confianza como en sus consecuencias. Ello es debido a que el contexto influye sobre los rasgos que definen la propia relación de intercambio (el grado en que se comparte la información y el poder, la naturaleza de lo intercambiado, la percepción de riesgo asumido, las alternativas disponibles para el que confía, etc.), lo que crea, a su vez, diferencias en la forma de generar confianza en uno y otro contexto. Así, por ejemplo, la relación de dependencia del supervisado respecto del supervisor en un contexto de intercambio económico (p. ej., una empresa privada) es más concreta que la establecida en un contexto social (p. ej., la universidad pública), dado que en el primero el supervisor dispone de mecanismos directos para controlar el comportamiento del supervisado (incentivos económicos, como sistemas de retribuciones variables o incluso la propia rescisión del contrato laboral) no disponibles habitualmente en contextos sociales, y desde luego no disponibles en el contexto de la UPE. Del mismo modo, las asimetrías de poder y de información están más claramente definidas en los contextos económicos, ya que habitualmente el bien que se intercambia es más concreto y susceptible de valoración económica (Sarapito et al., 2004). Por el contrario, en la universidad, y dado el carácter social de la relación supervisor-supervisado, existe una gran ambigüedad acerca de lo intercambiado y de su valoración económica.

Sin embargo, y aunque los argumentos anteriores sugieren que los factores generadores de la confianza del supervisado en contextos de intercambio económico y social debieran ser diferentes, existen 2 razones que permiten justificar los resultados obtenidos: el ámbito de aplicación y su importancia relativa.

El ámbito de aplicación hace referencia los aspectos sobre los cuales se aplican los diferentes factores generadores de confianza. Aunque estos factores puedan ser los mismos en los contextos de intercambio económico y social, los elementos sobre los que se aplican son distintos. Por ejemplo, la *justicia distributiva* generará confianza en ambos contextos de intercambio, pero mientras que en los contextos económicos el supervisor puede aplicar dicha justicia distributiva a través de sistemas de incentivos económicos o sobre la rescisión o no de la relación de empleo, en la universidad

la justicia distributiva se ejerce a través de otros mecanismos como son la distribución de recursos para la investigación o de asignación de créditos docentes entre los profesores supervisados. Por tanto, si bien es verdad que el supervisor en ningún caso podrá rescindir el contrato del supervisado o modificar su retribución, sí puede influir sobre otros aspectos (ámbito de aplicación) que justifican la justicia distributiva como antecedente de la confianza en la relación supervisor-supervisado. El mismo argumento es aplicable al resto de los factores generadores de la confianza. Así, en ambos contextos los valores compartidos generan confianza, pero en un contexto económico primarán un conjunto de valores (p. ej., la retribución monetaria) que serán distintos a los que prevalecen en la universidad (p. ej., el aprendizaje). Asimismo, las expectativas generadas que definen el contrato psicológico serán diferentes en uno y otro contexto, pero su ruptura incidirá igualmente sobre la confianza. Finalmente, tanto en la universidad como en cualquier otro contexto económico, sentirse «empowered» genera confianza. La diferencia estriba en los ámbitos del trabajo sobre los cuales se proporciona autonomía y significado, los cuales variarán entre contextos.

Además de la diferencia señalada respecto del ámbito de aplicación, la importancia relativa de los factores generadores de confianza también diferiría entre contextos económicos y sociales. Así, en contextos organizativos en los que tanto las condiciones de intercambio como lo intercambiado estén perfectamente definidos, incluso por contrato, la importancia de la justicia distributiva y de la ruptura del contrato psicológico será menor que la de otros factores generadores de confianza, como proporcionar *empowerment* o compartir valores, ya que los primeros están fiscalizadas por el propio contrato. Los trabajos de Wong, Ngo y Wong (2006) y de Aryee et al. (2002) parecen apoyar esta idea argumentando que, en el contexto social, la dimensión distributiva de la justicia tiene diferente importancia que en el contexto de intercambio económico.

La discusión anterior pone de manifiesto la existencia de limitaciones en el trabajo, que a su vez pueden servir de orientación para llevar a cabo nueva investigación. En primer lugar, se examinan solo 4 antecedentes de la confianza. Si bien es verdad que los señalados como habituales se justifican con los trabajos publicados, también es verdad que se podrían haber considerado otros factores que aun siendo menos frecuentes, han sido igualmente citados en la literatura. Tal es el caso de factores culturales (Huff y Kelley, 2003), mecanismos de sanción (Hagen y Choe, 1998), el control (Costa y Bijlsma-Frankema, 2007), el riesgo percibido (Das y Teng, 2001), la vulnerabilidad (McEvily, Perrone y Zaheer, 2003), la reputación (Mora, Montoro y Guerras, 2004), la transparencia en la comunicación (Lines, Selar, Epedal y Johansen, 2005), etc. Formaría parte de una nueva investigación medir y testar diferentes factores a los considerados en este trabajo para avanzar en la comprensión de la generación de confianza en los diferentes contextos. Una segunda limitación del trabajo se deduce de la utilización de una única fuente de información. Este problema del sesgo común se resuelve a través del test de un factor de Harman. Además, debido a que los datos fueron obtenidos de autoinformes que provienen de percepciones subjetivas de los profesores, también puede estar presente el sesgo de deseabilidad social (Podsakoff y Organ, 1986). Sin embargo, el hecho de asegurar confidencialidad, globalidad y anonimato permite reducir el sesgo incluso en respuestas relacionadas con temas sensibles (Konrad y Linnehan, 1995). Una tercera limitación proviene de la naturaleza transversal de la investigación, especialmente por el carácter dinámico de las variables analizadas, que requeriría un diseño de estudio longitudinal. El análisis transversal conduce a interpretar los resultados con cierta cautela, puesto que plantear una asociación entre variables con esta perspectiva estática impide asegurar el sentido de la relación.

A partir de las limitaciones anteriores se plantean nuevas líneas de investigación orientadas tanto a la comparación de la importancia relativa de los antecedentes de la confianza en contextos diferentes, como a la evaluación de la importancia relativa de la confianza en diferentes contextos de intercambio y en relación con los mecanismos de control e incentivos disponibles. Asimismo, proponer y testar variables diferentes de las señaladas como antecedentes de confianza en contextos de intercambio social y con diferentes niveles de análisis (p. ej., el interorganizativo) podría contribuir a explicar cómo generar confianza tanto en uno como en otro contexto. Respecto al *empowerment*, los resultados obtenidos y la evidencia disponible sugieren la necesidad de profundizar en las relaciones *empowerment*-confianza. Como diversos autores señalan, el *empowerment* supone adoptar una posición de riesgo frente al supervisado, dado que implica asumir un posible uso ineficiente de los recursos o incluso un comportamiento oportunista (Donaldson, 1990; Pfeffer, 1994; Arrow, 1985). En estas circunstancias, el supervisor únicamente será propenso a aplicar prácticas de *empowerment* a los empleados que le generen confianza, estableciéndose, tal y como sugieren McKnight y Chervany (1996), una relación de reciprocidad. Esta relación consiste en que el supervisor proporcionará *empowerment* a los supervisados que le generan confianza, y estos, a su vez, depositarán su confianza sobre el supervisor que les proporcione *empowerment*. Analizar estas relaciones de reciprocidad constituye una interesante línea de investigación para evaluar la adecuación del *empowerment* como mecanismo generador de confianza. Finalmente, proporcionar una perspectiva longitudinal al análisis podría contribuir a soportar con mayor solidez la causalidad de las relaciones entre las variables.

Por último, este trabajo sugiere también algunas implicaciones para la práctica. A pesar de que los últimos cambios institucionales que se han producido en la universidad fomentan la independencia de la carrera académica del profesor supervisado, en líneas generales este sigue percibiendo que su carrera depende en cierto grado del apoyo del supervisor. El supervisado atribuye en parte al supervisor el poder de gestionar su carrera académica y, por tanto, el poder de controlar e incentivarle a través de los diversos mecanismos que la dinámica académica proporciona. Esta percepción del supervisado contribuye a comprender las relaciones supervisor-supervisado en la universidad como un contexto organizativo económico a la vez que social, lo cual podría justificar los resultados obtenidos. Así pues, y dado que vivimos en un mundo de percepciones, en la universidad el supervisor podrá obtener la confianza del profesor supervisado desempeñando un comportamiento basado en la justa distribución de los recursos sobre los que tiene potestad, mostrando valores que practica y comparte con el supervisado, cumpliendo con las expectativas percibidas por el supervisado, y proporcionando un clima de trabajo que facilite al supervisado sentir que dispone de la autonomía necesaria para desempeñar su actividad docente-investigadora tal que esta tenga significado y sentido por sí misma.

#### ANEXO A. Escalas: autor, indicadores y $\alpha$ de Cronbach asociado a cada factor

	Ruptura del contrato psicológico (RCP) (Robinson y Morrison, 2000)	$\alpha = 0,881$
RCP1	Mi supervisor ha cumplido sus promesas desde que me incorporé al departamento	
RCP2	Mi supervisor se esfuerza en cumplir sus promesas	
RCP3	He recibido todo lo que se me prometió, a cambio de mis aportaciones	

RCP4	Mi supervisor cumple sus promesas, aunque yo no lo haga <b>Justicia organizativa distributiva (JOD)</b> (Niehoff y Moorman, 1993)	$\alpha = 0,875$	Aryee, S., Budhwar, P. y Chen, Z. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. <i>Journal of Organizational Behaviour</i> , 23, 267–285.
JOD1	Mi programa de trabajo es justo		Bal, P. M., Lange, A. H., Jansen, P. W. y van der Velde, M. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. <i>Journal of Vocational Behavior</i> , 72, 143–158.
JOD2	Pienso que mi nivel de salario es justo		Becerra, M. y Gupta, A. (2003). Perceived trustworthiness within the organization: The moderating impact of communication frequency on 'trustor' and 'trustee' effects. <i>Organization Science</i> , 14, 32–44.
JOD3	Considero que mi carga de trabajo es justa		Belsley, D. A., Kuh, E. y Welsch, R. E. (1980). <i>Regression Diagnostics</i> . New York: John Wiley & Sons.
JOD4	En global, las recompensas que recibo aquí son justas		Blau, P. M. (1964). <i>Exchange and Power in Social Life</i> . New York: John Wiley and Sons Inc.
JOD5	Siento que las responsabilidades de mi trabajo son justas <b>Empowerment (E)</b> (Spreitzer, 1995) Significado (S)	$\alpha = 0,753$	Blau, P. M. (1982). <i>Exchange and Power in Social Life</i> . New Brunswick, NJ: Transaction Books.
ES1	Mi trabajo es personalmente importante para mí		Brashear, T., Boles, J., Bellenger, D. y Brooks, C. (2003). An empirical test of trust-building processes and outcomes in sales manager-salesperson relationships. <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i> , 31, 189–200.
ES2	Me siento realizado con mi trabajo Competencia (C)	$\alpha = 0,827$	Brockner, J., Siegel, P., Daly, J., Tyler, T. y Martin, C. (1997). When trust matters: The moderating effect of outcome favourability. <i>Administrative Science Quarterly</i> , 42, 558–583.
EC1	Confío en mis habilidades para hacer mi trabajo		Cable, D. M. y Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions and organizational entry. <i>Organizational Behaviour and Human Decision Process</i> , 67, 294–311.
EC2	Tengo seguridad en mis habilidades para desempeñar mi trabajo		Cameron, J., Cropanzano, R. y Vanderverghe, C. (2007). The benefits of justice for temporary workers. <i>Group &amp; Organization Management</i> , 32, 176–207.
EC3	Domino las habilidades necesarias para la ejecución de mi trabajo Autodeterminación (A)	$\alpha = 0,920$	Chawla, A. y Kelloway, E. (2004). Predicting openness and commitment to change. <i>Leadership &amp; Organization Development Journal</i> , 25, 485–498.
EA1	Tengo autonomía para determinar cómo hacer mi trabajo		Chen, C., Chen, Y. y Xin, K. (2004). Guanxi practices and trust in management: A procedural justice perspective. <i>Organization Science</i> , 15, 200–209.
EA2	Puedo decidir por mí mismo cómo desarrollar mi trabajo		Chiaburu, D. S., Diaz, I. y Pitts, V. E. (2011). Social and economic exchanges with the organization: Do leader behaviors matter? <i>Leadership &amp; Organization Development Journal</i> , 32, 442–461.
EA3	Puedo ejercer mi trabajo con independencia y libertad Impacto (I)	$\alpha = 0,717$	Chrobot-Mason, D. (2003). Keeping the promise psychological contract violations for minority employees. <i>Journal of Managerial Psychology</i> , 18, 22–45.
EI1	Mi trabajo es importante para mi departamento		Conger, J. A. y Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. <i>Academy of Management Review</i> , 13, 471–482.
EI2	Tengo control sobre lo que ocurre en mi departamento		Conger, J. A., Kanungo, R. N. y Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. <i>Journal of Organizational Behavior</i> , 21, 747–767.
EI3	Mi opinión tiene influencia en mi departamento Valores compartidos (VC) (Cable y Judge, 1996)	$\alpha = 0,903$	Conway, N. y Briner, R. B. (2005). <i>Understanding psychological contracts at work. A critical evaluation of theory and research</i> . Oxford, UK: Oxford University Press.
VC1	Mis valores se ajustan a los del supervisor		Costa, A. C. y Bijlsma-Frankema, K. (2007). Trust and control interrelations new perspectives on the trust-control nexus. <i>Group &amp; Organization Management</i> , 32, 392–406.
VC2	Mis valores coinciden con los de mis compañeros de trabajo		Coyle-Shapiro, J. A. M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behaviour. <i>Journal of Organizational Behaviour</i> , 23, 927–946.
VC3	Los valores y la personalidad del supervisor reflejan los míos propios Confianza (C) (Tzafir y Dolan, 2004) Armonía (A)	$\alpha = 0,686$	Cropanzano, R. y Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. <i>Journal of Management</i> , 31, 874–900.
CA1	Mis necesidades y deseos son importantes para el supervisor		Das, T. y Teng, B. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. <i>Organization Studies</i> , 22, 251–284.
CA2	El supervisor me ayuda si tengo dificultades con mi trabajo		Deery, S. J., Walsh, J. T. y Iverson, R. D. (2006). Toward a better understanding of psychological contract breach: A study of customer service employees. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 91, 166–175.
CA3	Él/ella no haría nada intencionadamente para dañar a este departamento		Donaldson, L. (1990). The ethereal hand: Organizational economics and management theory. <i>Academy of Management Review</i> , 15, 369–381.
CA4	Es abierto/a y franco/a conmigo		Dose, J. J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. <i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i> , 70, 219–240.
CA5	Pienso que mis compañeros persiguen triunfar a costa de los demás Preocupación/interés (P)	$\alpha = 0,934$	Eisenhardt, K. (1989). Agency theory: An assessment and review. <i>Academy of Management Review</i> , 14, 57–74.
CP1	El supervisor mantendrá las promesas que me hizo		Elizur, D., Borg, I., Hunt, R. y Magyari Beck, I. (1991). The structure work values: A cross-cultural comparison. <i>Journal of Organizational Behavior</i> , 12, 21–38.
CP2	Realmente busca lo que es importante para los profesores a los que supervisa		Enz, C. A. (1988). The role of value congruity in intraorganizational power. <i>Administrative Science Quarterly</i> , 33, 84–304.
CP3	Tiene conocimiento del trabajo que es necesario hacer		Ergeneli, A., Ari, G. y Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. <i>Journal of Business Research</i> , 70, 41–49.
CP4	Alcanza el éxito en las cosas que intenta conseguir		Faems, D., Janssens, M., Madhok, A. y van Looy, B. (2008). Toward an integrative perspective on alliance governance: Connecting contract design, trust dynamics, and contract application. <i>Academy of Management Journal</i> , 51, 1053–1078.
CP5	Está dispuesto a «perdonar y a olvidar» si cometo un error		Feldman, D., Leana, C. y Bolino, M. (2002). Underemployment and relative deprivation among re-employed executives. <i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i> , 75, 453–471.
CP6	Es coherente en sus acciones y comportamientos Fiabilidad (F)	$\alpha = 0,915$	Fields, D. (2002). <i>Taking the measure of work. A guide to validated scales for organizational research and diagnosis</i> . California: Sage.
CF1	Existe coherencia entre lo que el supervisor dice y hace		Folger, R. y Konovsky, M. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. <i>Academy of Management Journal</i> , 32, 115–130.
CF2	Resulta positivo compartir información con él/ella		Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. <i>Journal of Marketing Research</i> , 18, 382–390.
CF3	La relaciones entre el supervisor y los profesores que supervisa son cordiales		Froelich, K. S. y Kotte, J. L. (1991). Measuring individual beliefs about organizational ethics. <i>Educational and Psychological Measurement</i> , 51, 377–383.
CF4	Hace sacrificios personales por el grupo		George, E. (2003). External solutions and internal problems: The effects of employment externalization on internal workers attitudes. <i>Organization Science</i> , 14, 386–402.
CF5	Expresa sus opiniones sobre asuntos importantes		

## Bibliografía

- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (2). New York: Academic Press.
- Anderson, E. y Weitz, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 8, 310–323.
- Arrow, K. J. (1985). Maine and Texas. Economic history: A necessary though not sufficient condition for an economist. *American Economic Review*, 75, 320–323.

- Gillespie, N. y Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Management Psychology*, 19, 588–607.
- Gomez, C. y Rosen, B. (2001). The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment. *Group & Organization Management*, 26, 53–69.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161–178.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481–510.
- Hagen, J. y Choe, S. (1998). Trust in Japanese interfirm relations: Institutional sanctions matter. *Academy of Management Review*, 23, 598–600.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. y Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante* (5.ª ed). Madrid: Prentice Hall.
- Huff, L. y Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study. *Organization Science*, 14, 81–90.
- Jones, G. y George, J. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23, 531–546.
- Jonson, J. y O'Leary-Kelly, A. (2003). The effects of psychological contract and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behaviour*, 24, 627–649.
- Kang, I., Jeon, S., Lee, S. y Lee, C. (2005). Investigating structural affecting the effectiveness of service management. *Tourism Management*, 26, 301–310.
- Kang, I., Lee, S. y Choi, J. (2004). Using fuzzy cognitive map for the relationship management in airline service. *Expert System with Applications*, 26, 545–555.
- Kickul, J. (2001). Promises made, promises broken: An exploration of employee attraction and retention practices in small business. *Journal of Small Business Management*, 39, 320–335.
- Koberg, C., Senjem, J. y Goodman, E. (1999). Antecedents and outcomes of empowerment. *Group & Organization Management*, 24, 71–91.
- Konovsky, M. y Pugh, S. (1994). Citizenship behaviour and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656–669.
- Konrad, A. M. y Linnehan, F. (1995). Formalized HRM structures: Coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practice? *Academy of Management Journal*, 38, 787–820.
- Korsgaard, M., Schweiger, D. y Sapienza, H. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38, 60–84.
- Laschinger, H., Finegan, J. y Shamian, J. (2001). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. *Health Care Management Review*, 26, 7–23.
- Lester, S., Turnley, W., Bloodgood, J. y Bolino, M. (2002). Not seeing eye to eye: Differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 39–60.
- Lewicki, R., McAllister, D. y Bies, R. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23, 438–458.
- Lines, R., Selart, M., Epedal, B. y Johansen, S. (2005). The production of trust during organizational change. *Journal of Change Management*, 5, 221–245.
- Mahoney, T.A., Watson, M.R., 1993. Evolving modes of workforce governance: An evaluation. En B. E. Kaufman y M.N. Kleiner (Eds.), *Employee representation: Alternative and future directions*, 135–168. Madison, WI: Industrial Relations Research Association, University of Wisconsin.
- Martín, S. S., Gutiérrez, J. y Camarero, M. C. (2005). Oportunismo y confianza en las relaciones empresa-consumidor. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 23, 31–60.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. y Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738–748.
- Mayer, R., Davis, J. y Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709–734.
- McEvily, B., Perrone, V. y Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science*, 14, 91–103.
- McKnight DH, Chervany NL (1996): The meanings of trust. University of Minnesota MIS Research Center Working Paper series, WP 96-04 [consultado Jul-Dic 2009]. Disponible en: <http://misrc.umn.edu/wpaper/WorkingPapers/9604.pdf>
- Melhen, Y. y Jordan, I. (2004). The antecedents of customer-contact employees' empowerment. *Employee Relations*, 26, 72–93.
- Menguc, B. (2000). An empirical investigation of a social exchange model of organizational citizenship behaviours across two sales situations: A Turkish case. *Journal of Personnel Selling & Sales Management*, 4, 205–214.
- Mishra, A. y Spreitzer, G. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The role of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of Management Review*, 23, 567–588.
- Mora-Valentín, E. M., Montoro-Sánchez, A. y Guerras-Martín, L. A. (2004). Determining factors in the success of R&D cooperative agreements between firms and research organizations. *Research Policy*, 33, 17–40.
- Morgan, R. y Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20–38.
- Moye, M. J. y Henkin, A. B. (2006). Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers. *The Journal of Management Development*, 25, 101–117.
- Mukherjee, A. y Nath, P. (2003). A model of trust in online relationship banking. *The International Journal of Bank Marketing*, 21, 5–15.
- Niehoff, B. y Moorman, R. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behaviour. *Academy of Management Journal*, 36, 527–556.
- Niehoff, B., Moorman, R. y Blakely, G. (2001). The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group Organization Management*, 26, 91–114.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pillai, R., Schriesheim, A. y Williams, E. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for a transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25, 933–987.
- Pillai, R., Williams, E. y Tan, J. (2001). Are the scales tipped in favour of procedural or distributive justice? An investigation of the U.S., India, Germany, and Hong Kong (China). *The International Journal of Conflict Management*, 12, 312–332.
- Podsakoff, P. M. y Organ, D. W. (1986). Self reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 531–544.
- Pugh, D., Skarlicki, D. y Passell, B. (2003). After the fall: Layoff victims' trust and cynicism in re-employment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 201–212.
- Pullig, C., Maxham, J. y Hair, J. (2002). Salesforce automation systems an exploratory examination of organizational factors associated with effective implementation and salesforce productivity. *Journal of Business Research*, 55, 401–415.
- Robinson, R. y Morrison, E. (1995). Psychological contract and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civil virtue behaviour. *Journal of Organizational Behaviour*, 6, 289–298.
- Robinson, S. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574–599.
- Robinson, S. y Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 525–546.
- Robinson, S. y Rousseau, D. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 245–259.
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R. y Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393–404.
- Sarapito, P., Chen, C. y Sapienza, H. (2004). The role of relational trust in bank-small firm relationships. *Academy of Management Journal*, 47, 400–410.
- Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. y Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32, 344–354.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology*, 48, 23–47.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P. y Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 837–867.
- Song, L. J., Tsui, A. S. y Law, K. S. (2009). Unpacking employee responses to organizational exchange mechanisms: The role of social and economic exchange perceptions. *Journal of Management*, 35, 56–93.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and violation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442–1465.
- Spreitzer, G. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39, 483–504.
- Spreitzer, G., de Janasz, S. y Quin, R. (1999). Empowered to lead: The role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behaviour*, 20, 16–34.
- Spreitzer, G. y Mishra, A. (1999). Giving up control without losing control. Trust and its substitutes' effects on managers' involving employees in decision making. *Group & Organization Management*, 24, 155–187.
- Thomas, K. W. y Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an 'interpretive' model intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 661–681.
- Tsui, A. y Wu, J. (2005). The new employment relationship versus the mutual investment approach: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 44, 115–121.
- Tzafirir, S. y Dolan, S. (2004). Trust me. *Management Research*, 2, 115–132.
- Tzafirir, S., Harel, G., Baruch, Y. y Dolan, S. (2004). The consequences of emerging HRM practices for employees' trust in their managers. *Personnel Review*, 33, 628–647.
- Uhl-Bien, M. y Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes. *Journal of Management*, 29, 511–532.
- Wat, D. y Shaffer, M. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviours. *Personnel Review*, 34, 406–432.
- Williamson, O. (1981). The economics of organization. The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87, 548–577.
- Wong, Y., Ngo, H. y Wong, C. (2006). Perceived organizational justice, trust, and OCB: A study of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises. *Journal of World Business*, 41, 344–355.

- Wong, Y., Ngo, H. y Wong, C. (2002). Affective organizational commitment of workers in Chinese joint ventures. *Journal of Managerial Psychology*, 17, 580–598.
- Yilmaz, C. y Hunt, S. (2001). Salesperson cooperation: The influence of relational, task, organizational, and personal factors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29, 335–357.
- Young-Ybarra, C. y Wiersema, M. (1999). Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory. *Organization Science*, 10, 439–459.
- Zaheer, A., McEvily, B. y Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9, 141–159.



## Artículo

## El método *Delphi* como técnica de diagnóstico estratégico. Estudio empírico aplicado a las empresas de inserción en España



Vanessa Campos Climent<sup>a,\*</sup>, Amparo Melián Navarro<sup>b</sup> y Joan Ramón Sanchis Palacio<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Departamento de Dirección de Empresas, Facultad de Economía, Universitat de Valencia, Valencia, España

<sup>b</sup> Departamento de Economía Agroambiental, Universidad Miguel Hernández, Orihuela (Alicante), España

### INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

#### Historia del artículo:

Recibido el 3 de junio de 2012

Aceptado el 1 de junio de 2013

On-line el 24 de enero de 2014

#### Códigos JEL:

M1

M2

O1

#### Palabras clave:

Método *Delphi*

Diagnóstico estratégico

DAFO

Empresas de inserción

### R E S U M E N

El trabajo tiene como objetivo realizar un diagnóstico estratégico de las empresas de inserción en España, identificando sus principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, y las posibles medidas a implementar para mejorar su situación. Para ello, se utiliza el método *Delphi* como técnica basada en un cuestionario a expertos, incluida dentro de las metodologías cualitativas de la Dirección de Empresas, apropiada para trabajos exploratorios y en los que las técnicas cuantitativas no proporcionan suficiente información. Los resultados del estudio demuestran que estas empresas presentan una escasa cualificación de sus recursos humanos y una excesiva dependencia financiera de la Administración Pública, lo que las va a obligar a implementar estrategias de profesionalización de su personal y de búsqueda de fuentes de financiación alternativa.

© 2012 AEDEM. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

### The Delphi method as a technique of strategic diagnostic. Empirical study applied to insertion enterprises in Spain

#### A B S T R A C T

The work aims to conduct a strategic diagnosis of insertion enterprises in Spain, identifying its main weaknesses, threats, strengths and opportunities, and strategic actions to be implemented. The Delphi method is a technique based on a questionnaire to experts, including qualitative methodologies in Business Management, appropriate for exploratory and quantitative techniques that do not provide enough information. The study results show that these firms have little qualification of human resources and excessive financial dependency of Public Administration, which will force the implementation of strategies for professionalization of its staff and searching for alternative funding sources.

© 2012 AEDEM. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

#### JEL classification:

M1

M2

O1

#### Keywords:

*Delphi* method

Strategic Diagnosis

SWOT

Insertion enterprises

### Introducción

A partir de los años ochenta, la exclusión del mercado de trabajo de una parte de la población ha propiciado el desarrollo de una serie de experiencias en Europa, basadas en la creación de empresas cuyo objetivo es la inserción por el empleo de personas que suelen

ser definidas como personas con discapacidad social (Demoustier, 1997; Vidal, 2001). Su desarrollo y evolución ha ido adaptándose a la realidad de los colectivos que ha atendido, así como a la regulación pública, o más bien a la falta de regulación desde los poderes públicos que, en un principio, no han sabido cómo tratar estas experiencias (Rojo, 2010). En la actualidad, los efectos de la crisis económica mundial están afectando de modo especial a la población más vulnerable, lo que hace aún más necesario seguir desarrollando experiencias de inserción basadas tanto en acciones tradicionales como en nuevas acciones.

\* Autora para correspondencia.

Correo electrónico: [Vanessa.campos@uv.es](mailto:Vanessa.campos@uv.es) (V. Campos Climent).

En España existe un tipo de organizaciones, las empresas de inserción (EI), que se dedican a favorecer, a través de la experiencia laboral, la incorporación de las personas más vulnerables al mercado de trabajo. Las EI parten de un principio básico que es la posibilidad de alcanzar, por parte de las personas con un bajo nivel de empleabilidad, un grado de productividad suficiente cuando el nivel exigido para comenzar es bajo y cuando durante un periodo suficientemente largo se ofrece formación y apoyo social. Los estudios y las experiencias en este sentido en España han sido relativamente limitados (FAEDEI, 2003; Fundación Un Sol Mon, 2007); y una legislación poco definida y en constante proceso adaptativo a los cambios regulatorios y la escasez de registros oficiales hasta hace poco tiempo, ha hecho difícil explorar y conocer esta realidad. Los estudios sobre EI en España son descriptivos o exploratorios y están reducidos al análisis de un número limitado de empresas (FAEDEI, 2003; Retolaza, Ruiz y Araujo de la Mata, 2007; Rojo, 2010), por lo que con este trabajo se pretende ofrecer un estudio cualitativo de las EI desde una perspectiva estratégica.

Las EI constituyen un puente entre la formación y el empleo, sobre todo en aquellas personas que por diversas circunstancias no pueden acceder directamente al mercado laboral. Son estructuras de aprendizaje (López-Aranguren, 2002), en forma de empresas, cuya finalidad es posibilitar el acceso al empleo de colectivos desfavorecidos, mediante el desarrollo de una actividad productiva, para lo cual se diseña un proceso de inserción, estableciéndose durante el mismo una relación laboral convencional (Santos, 2010). Son empresas que combaten la exclusión desde el propio corazón del sistema económico, no desde fuera. El empleo es el fin y el medio simultáneamente, y finalizado el proceso o tutela buscan la salida de la EI hacia otras empresas ordinarias.

El objetivo del presente trabajo es realizar un diagnóstico estratégico del conjunto del sector de las EI en España, identificando cuáles son las herramientas de gestión y las acciones estratégicas que llevan a cabo, cuáles son sus principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades mediante la matriz DAFO y qué medidas de mejora se pueden adoptar.

Para ello se pretende hacer uso de la técnica *Delphi* como una herramienta adecuada para investigaciones sociales donde las variables a analizar son de carácter cualitativo (Corbetta, 2003) (en nuestro caso acciones estratégicas, variables DAFO y medidas de mejora) y cuando resulta difícil obtener información directa de las propias empresas por las dificultades en conseguir un nivel de respuesta significativo estadísticamente. Por otra parte, la necesidad por parte de las EI de profesionalizar su gestión para hacer frente a la fuerte competencia procedente de las empresas de capitales<sup>1</sup> justifica la realización de un estudio sobre la identificación de las herramientas estratégicas que utilizan estas empresas y sus principales características derivadas del análisis DAFO, con el objeto de proponer medidas que les permitan mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia económica, a la vez que conservan su eficacia social. La relativa juventud de este tipo de organizaciones, la complejidad de su funcionamiento y la necesidad de encontrar un consenso (desde la opinión de expertos externos) sobre cuáles deben ser las acciones que han de emprender, justifican el uso del método *Delphi*.

El trabajo se estructura en 5 epígrafes más este primero de introducción en el que se plantea los objetivos de la investigación. En el segundo apartado se define el marco teórico del trabajo, como es la aplicación del método *Delphi* para la realización de un diagnóstico estratégico. En el tercero se indica la metodología a aplicar para el estudio, las principales características del método y las razones por

el que se aplica. En el cuarto se presentan los resultados y en el quinto las conclusiones.

### Marco teórico: el diagnóstico estratégico mediante el método *Delphi*

El diagnóstico estratégico constituye una de las fases clave en el análisis estratégico de cualquier empresa e incluye un doble análisis, interno y externo (o del entorno), de la situación en la que se encuentra la empresa en un momento determinado. A partir de él, la empresa revisa sus objetivos y formula las estrategias a seguir (Abell, 1980; Barksdale y Harris, 1982). El mencionado diagnóstico se puede llevar a cabo utilizando diferentes tipos de herramientas, entre las cuales se incluye el análisis DAFO, a través del cual se analiza la relación entre las influencias del entorno y las capacidades estratégicas de una organización respecto a sus competidores (Dealtry, 1992; Wheelan y Hunger, 1998).

Los orígenes del Análisis DAFO<sup>2</sup> se sitúan en los años sesenta junto a la aparición del concepto de estrategia (Ansoff, 1965; Andrews, 1987). La técnica se aplica tanto desde el enfoque o la teoría basada en los recursos y capacidades (Wenerfelt, 1984; Grant, 1991) como desde el enfoque basado en la competencia (Ulrich y Lake, 1990) y proporciona, no solo una visión de cuál es la situación de la empresa (diagnóstico estratégico), sino también unas herramientas (acciones estratégicas) adecuadas para enfrentarse a los retos que plantea el entorno: acciones de supervivencia, acciones ofensivas, acciones adaptativas y acciones defensivas.

No obstante, esta metodología presenta varias limitaciones: por una parte, es un análisis estático de la realidad empresarial, es decir, ofrece una fotografía de cuál es la situación de la organización en un momento dado, pero no proporciona una visión dinámica de la evolución de la empresa; y por otra, no ofrece una visión absoluta sino relativa de la situación de la empresa, es decir, compara la situación de la empresa con la de sus competidores.

Son muchos los estudios realizados que han utilizado el análisis DAFO para determinar los factores claves del entorno y la capacidad estratégica de una organización para hacer frente a sus retos estratégicos y su aplicación ha llegado a múltiples sectores y áreas de estudio. Weihrich (1982), primer autor en utilizar la matriz DAFO, aplicó ese análisis al sector del automóvil con el objeto de reducir los costes de personal de esta industria (Weihrich, 1993). Posteriormente se ha utilizado también en el ámbito de la ingeniería industrial (Yoshioka, Marpaung y Shinno, 2006) y en el marketing (Menon et al., 1999) para el estudio de los productos o servicios (Hill y Westbrook, 1997).

Por otro lado, el diagnóstico estratégico (y también el análisis DAFO) requiere, para su realización, del uso de una serie de técnicas estadísticas, que pueden ser tanto cuantitativas como cualitativas. En este sentido, el uso del método *Delphi* como técnica cualitativa en dirección de empresas para la realización de estudios exploratorios es una opción asentada desde hace tiempo (Camisón, Camisón Habas, Fabra, Flores y Puig, 2009).

Así, esta técnica ha sido utilizada para realizar el diagnóstico estratégico de áreas y campos muy diversos de la empresa como la realidad de las PYMES industriales (Camisón, 2007; Camisón y de Lucio, 2010), la gestión del talento en las empresas industriales españolas (González, Martínez y Pardo, 2010), la medición y gestión de los intangibles (Sánchez, Chaminade y Gloria, 1999), la competitividad de los destinos turísticos (Alonso, 2010), la gestión de la calidad (Camisón et al., 2009), la medición del desempeño organizativo en las empresas industriales y de servicios (Camisón y Cruz, 2008), el *outsourcing* en los sistemas de información de las

<sup>1</sup> Se ha de considerar que las EI han de compatibilizar sus fines sociales (inserción de colectivos más vulnerables) con la rentabilidad y la eficiencia, compitiendo para ello con otro tipo de empresas que solamente buscan maximizar sus objetivos económicos.

<sup>2</sup> Sus fundamentos teóricos se pueden encontrar, por ejemplo, en Valentín (2001).

grandes empresas (González, Gascó y Llopis, 2005), el análisis informativo de la publicidad (Royo y Bigné, 2002), la adaptación de las normas contables en las empresas cooperativas españolas (Juliá y Polo, 2006), el diseño de escenarios en el negocio de la televisión por cable (Ventura, 2003) o la determinación de los factores clave de éxito de la industria hotelera (Campos y Sanchis, 2001).

Para la realización del diagnóstico estratégico, además del análisis DAFO descrito, se pueden utilizar también otro tipo de técnicas basadas en la previsión y la prospectiva, como es el caso del método *Delphi*. Sin embargo, la aplicación de este método para la realización del diagnóstico estratégico mediante un análisis DAFO ha sido escasamente utilizada en el ámbito de las empresas de la economía social (a la cual pertenecen las EI) en España y en mucha menor medida aún en el ámbito de las EI. Se ha aplicado en el caso de las cooperativas de crédito para la caracterización del capital social de estas entidades (Seguí y Server, 2010) y en la realización del diagnóstico estratégico de las cooperativas agrarias (Campos, Apetrei y Chaves, 2012). En Melián, Campos y Sanchis (2011), se aplica el *Delphi* para analizar el perfil de las EI en España. Este trabajo, como continuación del trabajo citado, pretende aportar una nueva evidencia empírica en el contexto del diagnóstico estratégico mediante el uso del *Delphi*, dentro de un tipo determinado de organizaciones como son las EI.

## Metodología

Para realizar el estudio sobre las EI, se ha utilizado una metodología cualitativa como es el método *Delphi*, que consiste en un método general de prospectiva basado en la consulta a expertos (Okoli y Pawlowski, 2004; Camisón y Cruz, 2008) y que en la actualidad goza de gran aplicación en el área de las ciencias sociales (Corbetta, 2003; Landeta, 2006).

Su principal utilidad radica en su potencia para la descripción de hechos y en cómo consigue explicar sus motivaciones con datos (Landeta, 1999), a diferencia de las técnicas cuantitativas. En áreas donde la información exacta no se encuentra disponible, el conocimiento grupal es mejor que el de uno solo (Rowe y Wright, 1999). Este hecho la convierte, para nuestro caso, en una técnica más apropiada que el análisis de casos dentro de la investigación cualitativa (en la que el sesgo en las respuestas de los participantes es considerable dado que están valorando de alguna manera el éxito obtenido por ellos) y que las técnicas cuantitativas, por cuanto estas últimas difícilmente pueden aportar información sobre expectativas de futuro en tipo de organizaciones relativamente jóvenes como son las EI.

El método no está exento de críticas, por la sencillez de los métodos estadísticos que emplea (Steinert, 2009), y diversos autores consideran que sus resultados deben ser interpretados con precaución (Gupta y Clarke, 1996; Rowe, Wright y Bolger, 1991). Sin embargo, no se pone en duda su capacidad de generación de conocimientos a través de la opinión de expertos (Royo y Bigné, 2002). De hecho, en estudios comparativos realizados con las técnicas tradicionales de grupos (grupos estadísticos y grupos de interacción directa), se demuestra la superioridad en los resultados por parte del método *Delphi* (Landeta, 2006). Incluso, algunos estudios muestran cómo la consulta a expertos ofrece mejores predicciones que los métodos econométricos alternativos (Ventura, 2003). En este sentido, el método *Delphi* es aplicable en casos en los que se deba contrastar y combinar argumentos y opiniones individuales para llegar a decisiones no asumibles unilateralmente (Rowe, 2001; Hsu y Sandford, 2007).

En definitiva, consideramos que la aplicación de esta metodología resulta de utilidad en un estudio de carácter exploratorio como el que aquí se presenta, ya que no existen antecedentes de su aplicación en el campo del emprendimiento ni a nivel general ni mucho

menos para emprendedores sociales, como tampoco en materia de El sociolaboral.

## Población objeto de estudio

Las EI (Quintao, 2007, pp. 38-39) «se constituyen como un subconjunto emblemático de las empresas sociales. . . por el fuerte crecimiento numérico, por ser pioneras, por la relevancia de su papel, etc. y en una de las principales prioridades de las políticas europeas y el empleo». Estas EI son iniciativas que mediante la actividad empresarial, acompañadas de actuaciones sociales y de inserción social, hacen posible la inclusión sociolaboral de personas excluidas para su posterior colocación en empresas convencionales o en proyecto de autoempleo (Sanchis y Campos, 2008).

Las EI son ejemplos paradigmáticos de empresas sociales (García Maynar y Esteve, 2007). La Ley 44/2007, de 13 de diciembre, reguladora de las empresas de inserción (BOE de 14 de diciembre), las considera «nuevos modelos de actuación» en materia de inclusión social, prevención de la exclusión del mercado laboral y apoyo a la integración en el empleo de personas desfavorecidas.

En España existen 183 EI (CIRIEC-España, 2011), que dan trabajo a 3.140 personas (1.622 como trabajadores de inserción y 1.518 como asalariados) y que facturan 61,2 millones de euros. No se encuentran uniformemente repartidas por toda la geografía nacional sino que se sitúan en 3 regiones, Cataluña, País Vasco y Andalucía, las cuales concentran el 65% de las empresas, dan empleo al 82% de los trabajadores y facturan el 69% del volumen de negocio. Son empresas pequeñas (menos de 20 trabajadores), de ámbito local o provincial, dedicadas al sector servicios (principalmente reciclaje) (Marcuello, Bellostas y Marcuello, 2008; Campos, 2011) y cuyo creador tiene una edad comprendida en su mayor parte entre los 36 y 45 años, convencido con su proyecto económico y social, que crea la empresa por solidaridad, para crear puestos de trabajo y cubrir necesidades de un colectivo determinado, y que es responsable y perseverante.

El trabajo de Campos (2011) muestra que la actividad mayoritaria en las EI es el reciclaje, recuperadores y recogida de papel con el 30% del total (sobre una muestra de 135 EI del directorio FAEDEI), seguido de los servicios personales. El trabajo de Marcuello et al. (2008) muestra también el predominio en el sector del reciclaje con un 22%, las actividades de servicios personales y ayuda a domicilio con el 17%, y el sector de la construcción y sus ramas con el 13%. Las cifras son algo más elevadas en el estudio de la Fundación Un Sol Mon (2007) para 2006, donde el 50% pertenecen al sector del reciclaje, el 30% al sector de la construcción, el 23% a servicios a personas y el 22% a servicios a empresas, pero mantienen la tendencia de ser el sector de actividad más valorado el del reciclaje.

Otro dato relevante es que se trata de organizaciones relativamente jóvenes, pues según información de FAEDEI, la mayoría se constituyen a partir del año 2000. Es por ello que existe poca información relevante sobre este tipo de entidades, lo que justifica el uso de la técnica *Delphi* y de la elección de expertos externos a las entidades.

## Composición del grupo de expertos

El universo de participantes posibles está íntimamente ligado al objetivo de estudio y los participantes han de ser expertos, estudiosos, interesados o afectados directamente por el tema de estudio; en definitiva, personas que aporten *inputs* relevantes (Pill, 1971). El conjunto de expertos seleccionado son todos especialistas en la materia de EI, distinguiendo entre los participantes que pertenecen al ámbito académico y los procedentes del ámbito profesional. En total se ha contado con 19 expertos que han respondido a las 2 circulares de ambos cuestionarios. Todos los expertos pertenecen a la categoría de especialistas, no incluyéndose ningún afectado.



Para seleccionar el conjunto de expertos a los que entrevistar en el campo de los expertos académicos se acudió a los profesores de universidad, científicos e investigadores de prestigio con publicaciones científicas relevantes en el campo del emprendimiento social y las EI. En el campo de los profesionales se acudió a las federaciones y directorios públicos nacionales de EI y se contactó con los responsables, gerentes o directores. Previo contacto telefónico solicitando su aceptación como integrante del panel, a todos ellos se les envió el cuestionario. Por tanto, los criterios considerados para elegir a los expertos han sido determinadas variables que demuestran la relevancia en el ámbito objeto de estudio: número, interés y relevancia de las publicaciones realizadas y puesto desempeñado dentro de las organizaciones representativas. No se han seleccionado a expertos afectados (directivos de las EI) para evitar posibles sesgos en las respuestas condicionados por valoraciones subjetivas asociadas al grado de éxito de la organización, al igual que se ha considerado en otros trabajos anteriores donde tampoco se han incluido a las empresas objeto de estudio (Juliá y Polo, 2006; Camisón y Cruz, 2008; González et al., 2010; Palacios y Vinuesa, 2010).

El grado de respuesta entre los académicos fue alto para un estudio de esta naturaleza (13 cuestionarios sobre 21, un 68%); sin embargo, la respuesta del grupo de profesionales fue menor (sobre un total de 57 cuestionarios enviados, se obtuvo respuesta de 6, un 32% de la muestra). A priori, la destacada diferencia en el índice de respuesta entre académicos y profesionales puede haber introducido un sesgo en los resultados obtenidos, si bien cuando se realiza el análisis estadístico a partir de las respuestas obtenidas entre ambos tipos de expertos, no se aprecian diferencias significativas entre unos y otros; de hecho, el grado de consenso entre el conjunto de respuestas obtenidas es bastante alto.

El primer cuestionario fue enviado en el mes de diciembre de 2009 y el segundo en marzo de 2010. Los plazos cumplen con los tiempos razonables especificados por Ludwig (1997). De los 19 expertos, 11 son hombres y 8 mujeres (58 y 42%, respectivamente). Los expertos se han seleccionado cubriendo las diferentes demarcaciones geográficas españolas y buscando un equilibrio zonal según localización en número de las EI. De las respuestas obtenidas finalmente, se ha mantenido el equilibrio a nivel geográfico en el número de expertos, dado que dichas respuestas han sido bastante dispersas desde el punto de vista geográfico.

En definitiva, el número de expertos que han respondido (19) es suficiente, es estadísticamente significativo y minimiza el error del estudio cualitativo (Landeta, 1999), puesto que una mayor participación no hubiese reducido apenas el error cometido. El número del panel de expertos es similar al empleado en otros trabajos de investigación social como el de Seguí (2007) con 22, o Mateos-Ronco y Server (2011) con 14.

### El cuestionario

El cuestionario debe tratar de recoger las opiniones cualitativas de los participantes mediante criterios de carácter cuantitativo (Konow y Pérez, 1990; Landeta, 1999). En el trabajo se han considerado las siguientes variables a estudiar<sup>3</sup>: 1) los instrumentos de gestión y las acciones estratégicas llevadas a cabo por las EI; 2) la detección de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las EI mediante el análisis DAFO; y 3) las medidas de mejora de las EI.

En cuanto a la tipología de las preguntas, la mayoría son de tipo cerrado o semicerrado aunque se proponen algunas de respuesta libre. Existen también preguntas de valoración y jerarquía con escala de intensidad graduada (algunas definidas por niveles

y otras presentando únicamente los valores extremos y dejando a juicio del experto la consideración de los intermedios mediante una escala Likert). El cuestionario enviado se ha validado previamente en un pretest y el envío se ha realizado mediante correo electrónico (Landeta, Matey, Ruiz y Galter, 2008; Steinert, 2009). El pretest realizado ha consistido en enviar un primer borrador de cuestionario a una muestra selectiva de expertos compuesta por 5 académicos y 3 profesionales, con el fin de que estos dieran su opinión sobre las variables inicialmente seleccionadas por los investigadores. Estos expertos introdujeron modificaciones significativas sobre el cuestionario inicial.

Los aspectos considerados en este estudio permiten arrojar algo de luz sobre las posibilidades de éxito de este tipo de organizaciones, al identificar sus aspectos positivos (fortalezas y oportunidades) y sus aspectos negativos (debilidades y amenazas), a la vez que se describen también las acciones que se han de llevar a cabo para mejorar. Y todo ello desde la perspectiva externa de las empresas estudiadas, lo que nos permite poder hacer un contraste con los resultados reales que están obteniendo estas entidades. Los resultados conseguidos a partir de los aspectos analizados se pueden contrastar con los obtenidos en otros trabajos similares aplicados también a las EI (FAEDEI, 2003; Retolaza et al., 2007; Marcuello et al., 2008), de manera que nuestro estudio pretende identificar cuáles son los aspectos realmente relevantes en la gestión de las EI.

### La respuesta estadística. El proceso estadístico

El estudio se ha llevado a cabo a partir de varias fases. La primera fase se inicia con el envío del primer cuestionario a los expertos y la posterior recogida y tratamiento de las respuestas conseguidas. De las mismas se han obtenido diferentes estadísticos: la media, la mediana y la moda.

Se considera que la medida que mejor representa la opinión grupal es la mediana [m] (por encima de la media o moda), por expresar la tendencia central de la respuesta (Landeta, 1999). A partir de las 2 semiseries situadas a ambos lados de la mediana, se obtienen los 2 cuartiles que permiten valorar la dispersión: el primer cuartil [ $q_1$ ] como mediana de la primera semiserie y el tercer cuartil [ $q_3$ ] como mediana de la segunda semiserie. La diferencia entre ambas, tercer cuartil menos primer cuartil [ $q_3 - q_1$ ], es lo que se conoce como rango intercuartílico [k], y tiene por objeto medir la dispersión de la muestra, siendo inversamente proporcional al consenso grupal, es decir, a mayor rango menor consenso. La media aritmética [ $\mu$ ] caracteriza la tendencia central y la desviación típica [ $\sigma$ ] mide la dispersión (Landeta et al., 2008).

En la segunda fase se envió de nuevo el cuestionario junto con la información estadística obtenida de la primera ronda de respuestas, detallando además sus respuestas individuales en la primera ronda y los resultados del grupo. Con ello se pretende que el experto reconsidere su respuesta inicial a partir de las respuestas del grupo, aproximándonos así a un posible consenso en las respuestas. Con el análisis de los resultados obtenidos en esta segunda fase, se decidió finalizar el estudio, dado que el grado de consenso entre las opiniones de los expertos fue bastante elevado<sup>4</sup>.

Para cada respuesta de grupo, las magnitudes a analizar son el consenso y la estabilidad (Landeta, 1999). En la primera ronda, el criterio de estabilidad equivale al criterio de consenso, pues si existe consenso se considera que el resultado es estable. En la segunda, el criterio de estabilidad es independiente del consenso. La estabilidad (como indicativo de que no existe probabilidad de

<sup>3</sup> Este trabajo es una parte de un estudio más amplio realizado por los autores, por lo que el cuestionario utilizado incluye otras variables no consideradas en el trabajo.

<sup>4</sup> Se percibe que las estimaciones no van a cambiar, que permanecerán estables, y ello se intuye cuando la mediana apenas oscila y cuando el intervalo intercuartílico no se estrecha.

que la opinión cambie en el corto plazo) se mide con la variación del rango  $V_r$  intercuartílico relativo en cada respuesta considerando un valor comprendido entre  $-0,25$  y  $0,25$  como indicativo en este estudio de estabilidad (Mateos-Ronco y Server, 2011). En este contexto la unanimidad se consigue cuando  $k=0$  y se estimará un grado de convergencia aceptable (consenso) entre los expertos cuando la frecuencia relativa de una respuesta sea mayor o igual al 80%. Además, se tendrá en cuenta en las preguntas de jerarquización (5 opciones):  $k \leq 1$ ; en las preguntas de jerarquización (7 opciones):  $k \leq 1,5$ ; en las preguntas de valuación (5 opciones):  $k \leq 1$ ; en las preguntas de valuación (7 opciones):  $k \leq 1,5$ ; y en las preguntas de valuación (11 opciones):  $k \leq 2$ .

Al igual que en Camisón et al. (2009), para el análisis de los resultados se ha decidido considerar equivalentes las respuestas de todos los expertos y no diferenciarlas ni ponderarlas en función de su grado de conocimientos de la materia, ya que en estudios anteriores (Sackman, 1974) se ha observado que no existe correlación entre la inteligencia de los expertos y la precisión de sus estimaciones. Por otra parte, se han analizado directamente los resultados de la segunda y última ronda, que es la que muestra mayores consensos.

### Análisis de los resultados

A continuación se detallan los resultados del estudio, analizando cada uno de los grupos de preguntas efectuados, siguiendo la estructura correspondiente al cuestionario utilizado en la investigación: 1) los instrumentos y acciones estratégicas que con carácter global implementan las empresas sociales; 2) el diagnóstico estratégico llevada a cabo mediante el análisis DAFO; y 3) las estrategias implementadas frente al entorno y la situación interna.

#### Instrumentos y acciones estratégicas

Entre los diferentes instrumentos estratégicos planteados a los expertos como necesarios para su aplicación en las EI (tabla 1), estos destacan en primer lugar la elaboración de un plan estratégico y de planes de gestión anuales (con una valoración máxima de 1 dentro de la escala de Likert del 1 –valor máximo– al 5 –valor mínimo). En un segundo nivel de importancia sitúan los planes de formación, los planes de marketing y los procesos de innovación de productos y servicios (con una valoración de 2). Por último, los instrumentos menos valorados son la existencia de un organigrama formal (con una valoración de 2,5) y la elaboración de protocolos de calidad (con una valoración de 3). El grado de consenso entre los expertos es alto, dado que es aceptable en todas las variables, excepto en 2 (en los procesos de innovación y en el organigrama formal).

Estos resultados demuestran que los instrumentos más importantes, según los expertos, son los de carácter global (plan estratégico y plan de gestión) sobre los instrumentos de tipo parcial (planes de formación, innovación, marketing, organigrama y calidad), lo que demuestra la necesidad de que las EI sustituyan la

visión «cortoplacista» por una visión estratégica de sus actividades (a largo plazo, global e integrada).

Los histogramas que aparecen en la figura 1 muestran gráficamente la distribución de frecuencias de las diferentes variables estudiadas, así como la distribución normal, que nos indica que los valores estadísticos obtenidos son representativos para todas las variables estudiadas. Por limitaciones de espacio, se han incluido solo los histogramas de las 2 variables mejor valoradas.

Los resultados obtenidos en nuestro estudio empírico van en la línea del trabajo de Retolaza et al. (2007), en el que en un estudio empírico aplicado también a las EI a partir de la base de datos SABI (134 empresas en 2007), se obtuvo que: el 85% de las empresas disponían de un sistema de control de gestión; el 81% de un plan de tesorería y un plan de gestión anual; el 74% de un plan de marketing; solo el 47% disponía de protocolos de calidad; el 56% disponía de un plan de formación continuo y un 31% recibía cursos específicos; y el 94% de las empresas disponía de un organigrama explícito. Sin embargo, lo que para los expertos tiene una gran importancia, el plan estratégico, no encuentra su reflejo en el citado trabajo, pues este solo lo utilizaban el 61% de las empresas.

La segunda de las cuestiones planteadas en nuestro estudio es la correspondiente a las acciones estratégicas que los expertos consideran que son las más apropiadas a implementar por parte de las EI. Los resultados quedan recogidos en la tabla 2 y muestran que la acción estratégica más valorada son las alianzas estratégicas entre empresas sociales y la pertenencia a una red o plataforma común (con una valoración máxima de 1 dentro de la escala de Likert del 1 –valor máximo– al 5 –valor mínimo). En un segundo nivel se sitúan las alianzas con otras empresas no sociales (con un valor de 2) y en último lugar se localizan las fusiones y adquisiciones entre EI (con un valor de 3) y las fusiones y adquisiciones con otras empresas no sociales (con un valor de 4). El grado de consenso entre los expertos es aceptable (igual a 1) en todas las variables excepto en la de las alianzas con empresas no sociales.

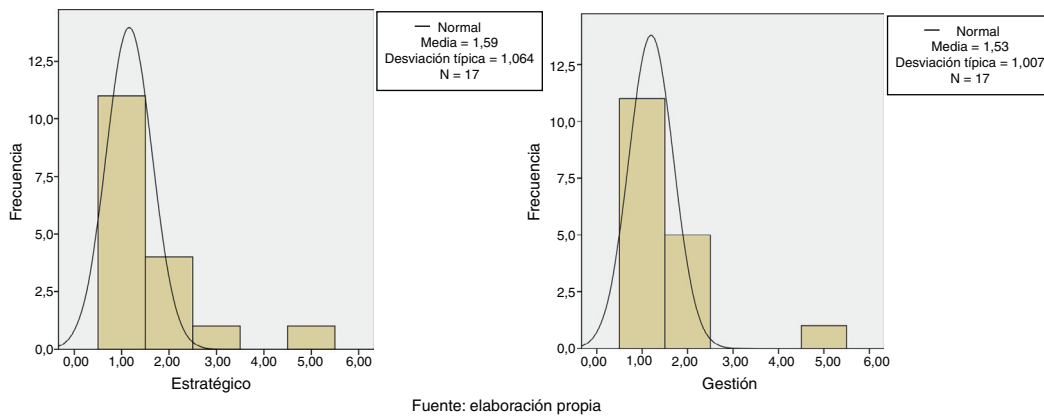
Los histogramas que aparecen en la figura 2 muestran gráficamente la distribución de frecuencias de las diferentes variables estudiadas, así como la distribución normal, que nos indica que los valores estadísticos obtenidos son representativos para todas las variables estudiadas. Por limitaciones de espacio, se han incluido solo los histogramas de las 2 variables mejor valoradas.

De los resultados obtenidos se deducen varias cuestiones importantes. Por una parte, los expertos valoran las alianzas estratégicas por encima de las fusiones y adquisiciones, lo cual es importante, dado que el primer tipo de acción, frente al segundo, supone conservar la independencia jurídica de las empresas ya constituidas y, por lo tanto, mantener el número de EI en el mercado. Esto es importante, dado que se apuesta por la atomización del mercado en vez de la concentración. Por otra parte, los expertos valoran las estrategias de crecimiento externo en general (alianzas y fusiones) entre las propias EI, por encima de las alianzas y fusiones con otras empresas no sociales. Este hecho también es importante, porque con ello los expertos están señalando su preocupación por que se produzca un dominio de las empresas

**Tabla 1**  
Instrumentos estratégicos de las EI

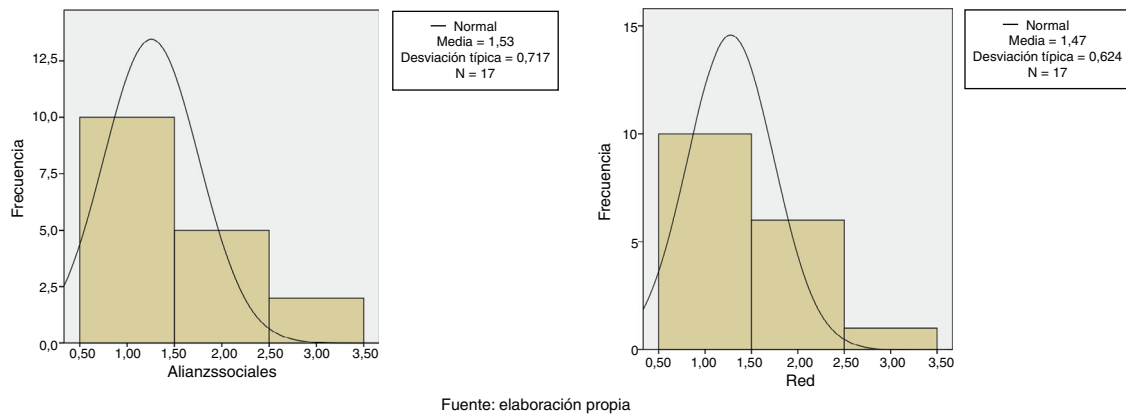
Instrumentos	Mediana	Media	Moda	DT	q <sub>1</sub>	q <sub>3</sub>	k = q <sub>3</sub> - q <sub>1</sub>	Consenso
Plan estratégico	1,0	1,59	1	0,99	1,0	2,0	1,0	Aceptable
Plan gestión anual	1,0	1,53	1	0,94	1,0	2,0	1,0	Aceptable
Plan formación	2,0	1,82	2	0,67	1,0	2,0	1,0	Aceptable
Plan marketing	2,0	2,18	2	0,74	2,0	3,0	1,0	Aceptable
Procesos innovación	2,0	2,18	2	0,93	1,0	3,0	2,0	No
Organigrama	2,5	2,88	2	0,99	2,0	4,0	2,0	No
Protocolos calidad	3,0	2,59	3	0,87	2,0	3,0	1,0	Aceptable

Fuente: elaboración propia.



Fuente: elaboración propia

Figura 1. Histogramas de las variables correspondientes a los instrumentos estratégicos. Fuente: elaboración propia.



Fuente: elaboración propia

Figura 2. Histogramas de las variables correspondientes a las acciones estratégicas. Fuente: elaboración propia.

de capitales sobre las EI, al ser absorbidas y/o dominadas estas últimas por las primeras mediante procesos de integración. En este sentido, conviene señalar que según el Directorio de Empresas de Inserción de FAEDEI, el 87% de estas pertenecen a alguna red de cooperación formada por ellas mismas, y de estas más de la mitad (el 52% concretamente) pertenecen a más de una red o plataforma de EI en España. Estas redes son una fuente de oportunidades y de sinergias de aprendizaje para los empresarios y directivos, tal como apuntan diversos estudios realizados al respecto (Stewart, 1991; Chirsmán y McMullan, 2000; Aldrich, Carter y Ruef, 2002).

Diagnóstico estratégico

En segundo lugar, se ha realizado un diagnóstico estratégico mediante un análisis DAFO, a través del cual se presentan las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de las empresas sociales. La tabla 3 muestra los resultados obtenidos de la opinión de los expertos.

Como se puede observar, las principales debilidades de las EI, según los expertos, son la baja profesionalización de la gestión (puntuada con el valor máximo en la escala de Likert del 1 al 5) y la escasa formación de los empleados (puntuada con un valor de 2), lo que demuestra la importancia estratégica de los recursos humanos en estas empresas. En un segundo nivel aparecen también como debilidades la relativa juventud de estas empresas y la ausencia de ánimo de lucro en las mismas. En todas las variables se ha producido un consenso aceptable entre los expertos (igual a 1).

Respecto a las amenazas del entorno, se destaca con diferencia (con un valor máximo de 1) la dependencia de la Administración Pública, mostrando además un nivel de consenso total (valor 0 de la k). Esta dependencia es fundamentalmente financiera, y se traduce en las ayudas y subvenciones que reciben estas entidades de las diferentes Administraciones Públicas. Los programas de recortes introducidos como consecuencia de la crisis económica pueden, por tanto, afectar significativamente la viabilidad de las EI. También se plantean como amenazas para estas empresas la creciente competencia, el entorno micro y macroeconómico y la complejidad de los

Tabla 2 Acciones estratégicas de las EI

Acciones	Mediana	Media	Moda	DT	q1	q3	k = q3-q1	Consenso
Alianzas entre empresas sociales	1,0	1,53	1	0,68	1,0	2,0	1,0	Aceptable
Pertenencia a una red del sector	1,0	1,47	1	0,59	1,0	2,0	1,0	Aceptable
Alianzas con empresas no sociales	2,0	2	1	0,89	1,0	3,0	2,0	No
Fusiones entre empresas sociales	3,0	3,29	3	0,64	3,0	4,0	1,0	Aceptable
Fusiones con empresas no sociales	4,0	3,88	4	1,02	4,0	5,0	1,0	Aceptable

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 3**  
Análisis DAFO de las EI

DAFO	Mediana	Media	Moda	DT	q <sub>1</sub>	q <sub>3</sub>	k = q <sub>3</sub> -q <sub>1</sub>	Consenso
<i>Debilidades</i>								
Ausencia ánimo lucro	4,0	4,21	4	0,66	4,0	5,0	1,0	Aceptable
Empresas jóvenes	3,0	3,21	3	1,05	3,0	4,0	1,0	Aceptable
Escasa formación del personal	2,0	2,11	2	0,92	1,5	2,5	1,0	Aceptable
Baja profesionalización de la gestión	1,0	1,47	1	0,9	1,0	2,0	1,0	Aceptable
<i>Amenazas</i>								
Dependencia AA.PP.	1,0	1,44	1	0,92	1,0	1,0	0,0	Total
Competencia creciente	3,0	2,35	3	1,05	3,0	4,0	1,0	Aceptable
Mercado financiero complejo	4,0	3,37	4	0,85	3,0	4,0	1,0	Aceptable
Entorno económico	3,0	2,72	2	0,84	2,0	3,0	1,0	Aceptable
<i>Fortalezas</i>								
Proyecto empresarial viable	1,0	1,68	1	1,13	1,0	2,0	1,0	Aceptable
Participación activa agentes internos	2,0	2,58	2	1,01	2,0	3,5	1,5	No
Vinculación colectivos desfavorecidos	3,0	3	4	1,07	2,0	4,0	2,0	No
Fuerte compromiso con la comunidad local	2,0	2,17	1	1	1,0	3,0	2,0	No
<i>Oportunidades</i>								
Prevención de la exclusión social	1,0	1,63	1	1,09	1,0	2,0	1,0	Aceptable
Legislación en materia de empresas sociales	3,0	2,53	3	0,95	2,0	3,0	1,0	Aceptable
Mayor vinculación de los clientes (socios)	4,0	4,06	5	1,18	3,3	5,0	1,8	No
Ayudas públicas	3,5	3,56	3	1,16	3,0	4,8	1,8	No
Redes de apoyo	3,0	2,89	2	1,12	2,0	4,0	2,0	No

Fuente: elaboración propia.

mercados financieros, siendo en estos 3 casos el consenso entre los expertos aceptable (valor 1 de k). Conviene señalar que el aumento de la competencia para EI se está produciendo con la entrada en el sector de los servicios sociales y de la inserción de grandes grupos empresariales.

En cambio, los expertos señalan como principal fortaleza de estas empresas la viabilidad de su proyecto empresarial, con un valor máximo de 1 y un grado de consenso aceptable. Otras fortalezas (aunque no gozan de consenso entre los expertos) pueden ser la participación activa de los agentes internos, el fuerte compromiso con la comunidad local en la que se ubican y la fuerte vinculación con los colectivos a los cuales dirigen sus acciones de inserción.

Por último, la principal oportunidad que brinda el entorno a las EI, según los expertos, es la necesidad de desarrollar políticas de prevención de la exclusión social, sobre todo en tiempos de crisis. Esta variable ha sido valorada con la puntuación máxima y goza de un consenso aceptable por parte de los expertos. También goza del consenso de los expertos la legislación en materia de EI, aunque su valoración es tan solo de 3 puntos, posiblemente por las dificultades que se están dando en el desarrollo de dicha legislación como consecuencia de la falta de financiación pública. Otras posibles oportunidades, según los expertos, aunque sin llegar al consenso, son la existencia de redes de apoyo a las empresas sociales, las ayudas y subvenciones públicas y la mayor vinculación de estas empresas con sus clientes, al ser estos en su mayoría socios de la entidad.

Los histogramas que aparecen en la [figura 3](#) muestran gráficamente la distribución de frecuencias de las diferentes variables estudiadas, así como la distribución normal, que nos indica que los valores estadísticos obtenidos son representativos para todas las variables estudiadas.

#### Medidas de mejora

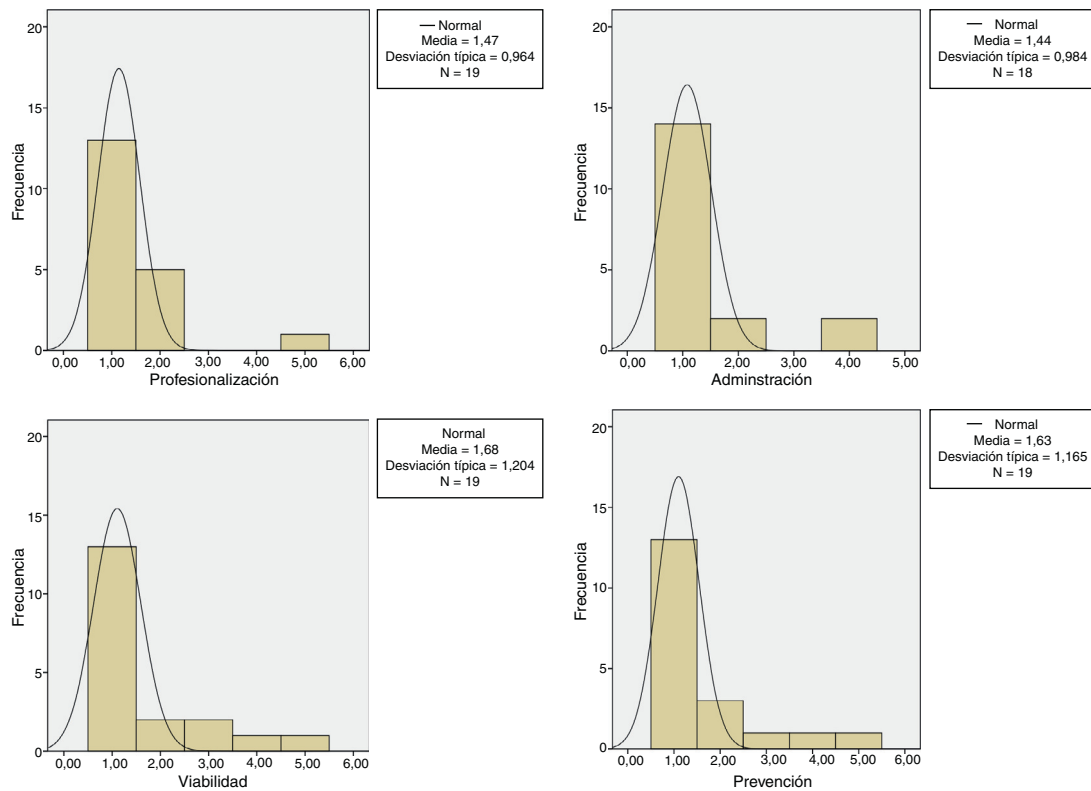
En último lugar, con el estudio empírico realizado se ha intentado identificar también posibles medidas de mejora con el objeto de mejorar los aspectos negativos (debilidades y amenazas) y reforzar los aspectos positivos (fortalezas y oportunidades). Así, la [tabla 4](#) recoge las medidas propuestas por los expertos participantes.

**Tabla 4**  
Medidas de mejora propuestas en el análisis DAFO

Maximizar fortalezas	Minimizar debilidades
1) Difundir y comunicar las actividades realizadas a la sociedad 2) Mejorar la calidad y ampliar la oferta de servicios 3) Conseguir una imagen corporativa mediante el fomento de redes	1) Incrementar la formación 2) Profesionalizar la gestión 3) Incrementar las alianzas con otras empresas 4) Invertir en TIC
Maximizar oportunidades	Minimizar amenazas
1) Transparencia informativa de actividades 2) Establecimiento de relaciones duraderas con las AA.PP.	1) Fomentar las alianzas estratégicas 2) Búsqueda de autosuficiencia financiera 3) Diferenciación de productos

Fuente: elaboración propia.

El aumento de la formación entre los empleados y la profesionalización de la gestión son las 2 primeras medidas que proponen los expertos para hacer frente a las principales debilidades de estas empresas. Además, se propone también incrementar alianzas estratégicas con otras empresas e invertir en las tecnologías de la información y la comunicación. Por otra parte, para minimizar el efecto negativo de las amenazas del entorno se propone: fomentar las alianzas estratégicas entre las empresas sociales, principalmente a través de sus redes ya constituidas, lo que les permitirá hacer frente a la competencia procedente de los grandes grupos de empresas de capitales; buscar nuevas fuentes de financiación externa alternativas a las ayudas y subvenciones públicas, con el objeto de disminuir la excesiva dependencia de las Administraciones Públicas, para garantizar su viabilidad a largo plazo; e implementar estrategias de diferenciación de los servicios con el fin de poder competir con garantías de éxito en un sector donde la competencia es cada vez mayor y los clientes más exigentes. Las propuestas planteadas por los expertos de nuestro estudio coinciden con las señaladas en los trabajos de [Chaves y Sajardo \(2004\)](#), [Retolaza et al. \(2007\)](#) y [Moulden \(2009\)](#) en lo referente a la formación y la profesionalización, y los trabajos de [García y Marco](#)



Fuente: elaboración propia

**Figura 3.** Histogramas de las variables correspondientes al análisis DAFO.  
Fuente: elaboración propia.

(1999) y Moyano, Bruque Cámara y Eisenberg (2007) en lo referente a las alianzas estratégicas y la participación en redes y plataformas.

Por otra parte, para hacer frente a los aspectos negativos (amenazas y debilidades), los expertos proponen, como medidas a implementar, acciones de marketing, principalmente, para neutralizar las debilidades identificadas en el análisis DAFO, tales como difundir y comunicar a la sociedad las actividades realizadas por estas empresas; la transparencia informativa; y alcanzar una imagen de marca propia a través del desarrollo de las redes con que cuentan. También se propone una mejora de la calidad y un aumento de la oferta de los servicios que ofrecen, así como consolidar relaciones duraderas cliente-proveedor con las Administraciones Públicas.

## Conclusiones

Con este trabajo se ha pretendido realizar un diagnóstico estratégico aplicado a las EI en España mediante la utilización del método *Delphi* o cuestionario a expertos. Con ello, la principal aportación del trabajo a la literatura en materia de diagnóstico estratégico ha sido desarrollar dicho diagnóstico a través del análisis DAFO obtenido de la aplicación de una técnica cualitativa como es el *Delphi*, lo que nos ha permitido analizar con mayor detalle la situación actual de las empresas objeto de estudio, las EI. Este trabajo supone, por tanto, como principal aportación, la realización de un diagnóstico estratégico aplicado a las EI, entidades relativamente jóvenes, con unos bajos niveles de profesionalización de la gestión y que tienen que compatibilizar sus fines sociales (la inserción de colectivos vulnerables) con otros objetivos económicos para garantizar su supervivencia en un mercado fuertemente competitivo.

Entre las conclusiones de investigación más significativas, conviene destacar que en el análisis de las estrategias a seguir se concluye que las alianzas estratégicas son opciones de desarrollo

más apropiadas que las fusiones, lo que contrasta con la amplia opinión según la cual en la mayoría de los sectores económicos son las estrategias de concentración (fusiones y adquisiciones), las opciones más apropiadas para las empresas. Además, cualquier opción que se lleve a cabo para mejorar la eficacia y eficiencia empresarial, pasa por la utilización de herramientas estratégicas clave como los planes estratégicos y de gestión, y por la profesionalización de la gestión.

Las conclusiones más destacadas obtenidas del estudio empírico realizado son las siguientes. Se trata de organizaciones con unos bajos niveles de formación (tanto general como en la gestión), y que dependen financieramente de las Administraciones Públicas, si bien presentan expectativas positivas derivadas de la viabilidad económica de los proyectos en que se sustentan y por las posibilidades de crecimiento del negocio de la inserción sociolaboral durante los próximos años como consecuencia de la puesta en práctica de la normativa que en materia de inserción se ha aprobado recientemente.

Sin embargo, las consecuencias de la crisis económica actual, sobre todo las derivadas de los planes de austeridad y de recortes introducidos por las Administraciones Públicas, así como la entrada en el sector de la inserción de grandes grupos empresariales, obliga a las EI a introducir nuevos criterios de mejora de la eficiencia empresarial, como son el incremento del grado de cualificación de sus empleados, sobre todo en la gestión, la implantación de sistemas de mejora de la calidad de los servicios y la aplicación de herramientas de marketing dirigidas a comunicar y a potenciar su condición de empresas socialmente responsables.

Las acciones estratégicas propuestas por los expertos van dirigidas preferentemente a la implementación de alianzas estratégicas, y no a las fusiones, en especial entre EI y basadas en las redes y plataformas de que ya disponen. Las estrategias de cooperación propuestas pueden servir para hacer frente a la nueva competencia

y para ofrecer una mayor oferta de servicios que se traduzca en la consolidación de acuerdos a largo plazo (duraderos) con las Administraciones Públicas para ocuparse de las nuevas actividades de inserción que se van a ir implantando en la medida en que se vayan desarrollando las actuales normativas sociales, en especial la Ley de Dependencia.

El trabajo también ha servido para valorar el uso del método *Delphi* como herramienta de diagnóstico estratégico, de manera que su carácter cualitativo nos ha permitido realizar una exploración de un fenómeno de difícil cuantificación, como es el diagnóstico estratégico de las EI. En este sentido, los resultados obtenidos con la aplicación de dicho método han sido satisfactorios, quedando para trabajos posteriores la aplicación de otras técnicas cualitativas como las entrevistas o los paneles de expertos, y que pueden servir para contrastar los resultados obtenidos en este estudio. También sería interesante realizar un análisis cuantitativo mediante el uso de bases datos que incluyan información económico-financiera de estas entidades. Otra posible línea de investigación futura podría ser realizar un análisis comparativo entre las conclusiones obtenidas para las EI y los resultados que se obtendrían en el caso de otro tipo de organizaciones de dimensión similar, con el fin de comprobar si realmente los resultados obtenidos en este estudio para las EI son diferentes o no a los de otros tipos de empresas que no son de inserción pero que trabajan en los mismos sectores económicos.

## Bibliografía

- Abell, D. F. (1980). *Defining the business: the starting point of strategic planning*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Aldrich, H. E., Carter, N. M. y Ruef, M. (2002). *With very little help from their friends: Gender and relational composition of nascent entrepreneurs start-up teams*. Massachusetts: Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College.
- Alonso, V. H. (2010). Factores críticos de éxito y evaluación de la competitividad de destinos turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 19, 201–220.
- Andrews. (1987). *The concept of Corporate Strategy*. New York: McGraw Hill.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw Hill.
- Barksdale, H. C. y Harris, C. E. (1982). Portfolio analysis and the product life cycle'. *Long Range Planning*, 15(6), 74–83.
- Camisón, C. (2007). ¿Quo vadis la empresa industrial española?: fortalezas y debilidades ante los factores clave de éxito. *Universia Business Review*, (13, primer trimestre), 42–61.
- Camisón, C., Camisón Habas, C., Fabra, M. E., Flores, B. y Puig, A. (2009). ¿Hacia dónde se dirige la función de calidad?: la visión de expertos en un estudio Delphi. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(2), 13–38.
- Camisón, C. y Cruz, S. (2008). La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 79–102.
- Camisón, C. y de Lucio, J. (2010). La competitividad de las PYMES españolas ante el reto de la globalización. *Economía Industrial*, 375, 19–40.
- Campos V. (2011) El emprendedor social como mecanismo de inserción sociolaboral a través de la creación de empresas de economía social. En Sanchis, J.R. (dir.). *Emprendimiento, economía social y empleo*. Ed. IUDESCOOP. Universitat de València; pp. 11–32.
- Campos, V., Apetrei, A. y Chaves, R. (2012). Delphi: Method applied to horticultural cooperatives. *Management Decision*, 50(7), 1266–1284.
- Campos, V. y Sanchis, J. R. (2001). Factores de éxito en la industria hotelera: un estudio empírico aplicado a los hoteles de la ciudad de Valencia. *Papers de Turisme*, (30), 94–123.
- Chaves, R. y Sajardo, A. (2004). Economía política de los directivos de las empresas de Economía Social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (48), 31–52.
- Chirsmán, J. J. y McMullan, W. (2000). A preliminary assessment of outsider assistance as a knowledge resource: The longer-term impact of new venture counselling'. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24(3), 37–53.
- CIRIEC-España, 2011. Las grandes cifras de la Economía Social en España. Ámbito, entidades y cifras clave. Valencia: CIRIEC-España editorial.
- Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Dealtry, R. (1992). *Dynamic SWOT Analysis*. Birmingham: DSA Associates.
- Demoustier D. (1997). De las estructuras diversificadas a la encrucijada en los caminos. En Defourny, J., Favreau, L., Laville, J.L., (dir). *Inserción y nueva economía social*, Valencia: Ed. CIRIEC-España.
- FAEDEL. (2003). *Identificación y diagnóstico de las empresas de inserción en España*. Madrid: Popular.
- Fundación Un Sol Mon. (2007). *Las empresas de inserción en España. Colección de herramientas para la inclusión*. Barcelona: Edita Fundación Un Sol Mon.
- García, F. y Marco, B. (1999). La creación de nuevas empresas como motor generador de riqueza y bienestar económico: factores de éxito y fracaso. In *Comunicación IX Congreso Nacional de ACEDE Empresa y mercado: nuevas tendencias*, Burgos, (pp. 1–12).
- García Maynar, A. y Esteve, M. (2007). Las empresas de inserción en España: normativa y características. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (59), 153–180.
- González, M. R., Gascó, J. L. y Llopis, J. (2005). La visión de los directivos de sistemas de información sobre outsourcing. *Revista de Economía y Empresa*, (52 y 53), 29–49.
- González, T., Martínez, C. y Pardo, M. (2010). La gestión del talento en la empresa industrial española. *Economía Industrial*, 374, 21–35.
- Grant, R., 1991. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, spring, 114–135.
- Gupta, U. G. y Clarke, R. E. (1996). Theory and applications of the Delphi technique: A bibliography (1975–1994). *Technological Forecasting Social Change Journal*, 53(2), 183–211.
- Hill, T., Westbrook, R., 1997. SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46–52.
- Hsu, C. C. y Sandford, B. A. (2007). The Delphi technique: Making sense of consensus. *Practical Assessment Research & Evaluation*, 12, 10.
- Juliá, J. F. y Polo, F. (2006). La adaptación de las normas contables a las sociedades cooperativas con especial referencia a los fondos propios. Una aplicación del método Delphi. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 35(132), 789–816.
- Konow, I. y Pérez, G. (1990). Método Delphi. In H. Acuña y I. Konow (Eds.), *Métodos y técnicas de investigación prospectiva para la toma de decisiones*. Universidad de Chile: Fundación de Estudios Prospectivos.
- Landeta, J. (1999). *El método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre*. Barcelona: Ed. Ariel.
- Landeta, J. (2006). Current validity of the Delphi method in social sciences. *Technological Forecasting Social Change Journal*, (73), 467–482.
- Landeta, J., Matey, J., Ruiz, V. y Galter, J. (2008). Results of a Delphi survey in drawing up the input–output tables for Catalonia. *Technological Forecasting Social Change Journal*, (75), 32–56.
- López-Aranguren, L. M. (2002). *Las empresas de inserción en España. Un marco de aprendizaje para la inserción laboral*. Madrid: Consejo Económico y Social.
- Ludwig, B. (1997). Predicting the future: Have you considered using the Delphi methodology? *Journal of Extension*, 35(5), 1–4.
- Marcuello, C., Bellostas, A. y Marcuello, X. (2008). *Informe sobre las empresas de inserción en España*. Valencia: Ed. CIRIEC-España, Serie Informes.
- Mateos-Ronco, A. y Server, R. J. (2011). Drawing up the official adjustment rules for damage assessment in agricultural insurance: Results of a Delphi survey for fruit crops in Spain. *Technological Forecasting Social Change Journal*, (May).
- Melián, A., Campos, V. y Sanchis, J. R. (2011). Emprendimiento social y empresas de inserción en España Aplicación del método Delphi para la determinación del perfil del emprendedor y las empresas sociales creadas por emprendedores. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 106, 150–172.
- Menon, A., Bharadwaj, S. G., Adidam, P. T. y Edison, S. W. (1999). Antecedents and consequences of marketing strategy making. *Journal of Marketing*, 63(2), 18–40.
- Moulden, J. (2009). *Los nuevos emprendedores sociales*. México: McGraw-Hill.
- Moyano Fuentes, J., Bruque Cámara, S. y Eisenberg, J. (2007). La influencia de las redes sociales en la adaptación de los trabajadores al cambio tecnológico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (31), 147–170.
- Okoli, C. y Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: An example, design considerations and applications. *Information Management Journal*, (42), 15–29.
- Palacios, A. J. y Vinuesa, J. (2010). Un análisis cualitativo sobre la política de vivienda en España. La opinión de los expertos. *Anales de Geografía*, 30(1), 101–118.
- Pill, J. (1971). The Delphi method: Substance, context, a critique and an annotated bibliography. *Socio-Economic Planning Science*, 5, 57–71.
- Quintao, C. (2007). Empresas de inserción y empresas sociales en Europa. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (59), 33–60.
- Retolaza, J. L., Ruiz, M. y Araujo de la Mata, A. (2007). Factores estratégicos de éxito de las empresas de inserción. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 59, 61–89.
- Rojó C. (2010). Las empresas de inserción (laboral). Análisis de los resultados del estudio cuantitativo de la economía social en Castilla y León. En Ferrandez-Arufe, J., Gómez, J.M., Román, A. (coord.), *Estudios de economía social*. Universidad de Valladolid; pp. 325–349.
- Rowe, G. (2001). Experts opinions in forecasting: The role of the Delphi technique. In J. S. Armstrong (Ed.), *Principles of forecasting—a handbook for researchers and practitioners*. Boston MA: Kluwer Academic Publishers.
- Rowe, G. y Wright, G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: Issues and analysis. *International Journal of Forecasting*, (15), 353–375.
- Rowe, G., Wright, G. y Bolger, F. (1991). A reevaluation of research and theory. *Technological Forecasting Social Change Journal*, (39), 235–251.
- Royo, M. y Bigné, E. (2002). Una propuesta consensual de las categorías para el análisis informativo de la publicidad. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(2), 95–118.
- Sackman, H. (1974). *Delphi assessment: Expert opinion, forecasting, and group process*. Santa Mónica: The Rand Corporation.
- Sánchez, P., Chaminade, C. y Gloria, C. (1999). En busca de una teoría sobre la medición y gestión de los intangibles en la empresa: una aproximación metodológica. *Ekonimiz, Revista Vasca de Economía*, 45, 188–213.
- Sanchis, J. R. y Campos, V. (2008). La innovación social en la empresa. El caso de las cooperativas y de las empresas de Economía Social en España. *Economía Industrial*, (368), 187–196.

- Santos M. (2010). Las empresas de inserción: situación actual y perspectivas de futuro. En Ferrandez-Arufe J., Gomez, J.M., Román, A. (coord.), *Estudios de economía social*. Universidad de Valladolid; pp. 419–428.
- Seguí, E. (2007). *La gestión del capital intelectual en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito*, Tesis Doctoral. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Seguí, E. y Server, R. (2010). Caracterización del *business capital* de las cooperativas de crédito a través del análisis Delphi. *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, (103), 101–122.
- Steinert, M. (2009). A dissensus based online Delphi approach: An explorative research tool. *Technological Forecasting Social Change Journal*, (76), 291–300.
- Stewart, A. (1991). A prospectus on the anthropology of entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16(2), 71–91.
- Ulrich, D. y Lake, D. (1990). *Organizational capability – Competing from the inside out*. New York: John Wiley and Sons.
- Valentin, E. K. (2001). *SWOT analysis from a resource-based view*. *Journal of Marketing: Theory and practice*, 9(2), 54–68.
- Ventura, R. (2003). La utilización de la técnica Delphi en el diseño de escenarios: aplicación en el negocio de la televisión por cable. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(3), 177–202.
- Vidal, I. (2001). *Empresa social e integración de las personas con desventajas sociales en España*. *International Conference The Social Enterprise. A comparative perspective*. University of Trento.
- Weihrich, H. (1993). *Management. A global perspective*. New York: McGraw-Hill.
- Wenerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Management Journal*, 5, 171–180.
- Wheelan, T. L. y Hunger, J. D. (1998). *Strategic management and business policy*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Yoshioka, H., Marpaung, S. y Shinno, H. (2006). Quantitative SWOT analysis on global competitiveness of machine tool industry. *Journal of Engineering Design*, 17(3), 251–258.



## Artículo

## Relación entre herramientas y factores críticos de la calidad



José Álvarez García<sup>a,\*</sup>, Mercedes Vila Alonso<sup>b</sup>, José Antonio Fraiz Brea<sup>c</sup> y  
María de la Cruz del Río Rama<sup>c</sup>

<sup>a</sup> Universidad de Extremadura, Facultad de Ciencias Empresariales y Turismo, Avenida de la Universidad s/n, 10071 Cáceres, España

<sup>b</sup> Universidad de Vigo, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Campus Universitario Lagoas, Marcosende, 36200 Vigo, España

<sup>c</sup> Universidad de Vigo, Facultad de Ciencias Empresariales y Turismo, Campus Ourense, As Lagoas s/n, 32004 Ourense, España

### INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

#### Historia del artículo:

Recibido el 27 de febrero de 2012

Aceptado el 19 de noviembre de 2012

On-line el 16 de marzo de 2014

#### Códigos JEL:

M1

#### Palabras clave:

Gestión de la calidad

Herramientas

Q de calidad turística

Alojamiento turístico

### R E S U M E N

En este trabajo se realiza un estudio empírico con el propósito de conocer cuáles son las herramientas y técnicas de calidad más utilizadas por las empresas de alojamiento turístico, así como el grado de utilización de las mismas. Asimismo, se pretende corroborar si las empresas con un mayor nivel de implantación de la calidad las utilizan en mayor medida, y la influencia del uso de las mismas en los resultados obtenidos por las empresas. La metodología empleada consiste en un análisis descriptivo de las herramientas, y utilizando tablas de contingencia se analiza si existen diferencias en la utilización de las herramientas según el tamaño de las empresas y el subsector de pertenencia. Por último, agrupamos a las empresas en función del nivel de implantación de los factores críticos y de los resultados obtenidos mediante el análisis clúster con el propósito de corroborar las hipótesis planteadas. El estudio empírico fue llevado a cabo en 186 empresas de alojamiento turístico en España, certificadas con la marca «Q de Calidad Turística». Los resultados obtenidos nos permiten afirmar que las herramientas más utilizadas son la encuesta de satisfacción a los clientes, las auditorías internas, el sistema de sugerencias y la gestión por procesos. Hemos corroborado las hipótesis planteadas en este trabajo.

© 2012 AEDEM. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

### Relationship between tools and critical factors of quality

#### A B S T R A C T

In this paper, an empirical study is carried out in order to know the most common tools and quality techniques used by tourist accommodation companies and to what degree they are used. It also aims to confirm whether firms with a higher degree of quality implementation use these tools and quality techniques to a greater extent and the influence of their use on business results. The methodology consists of a descriptive analysis of the tools. By using contingency tables, differences in the use of tools according to the business size and subsector are analyzed. Finally, we group firms according to the level of implementation of the critical factors and results obtained by cluster analysis in order to prove the hypothesis. The empirical study was conducted on 186 tourist accommodation companies in Spain, certified with the logo 'Q for Tourist Quality'. With the results obtained, we can state that the most used tools are client satisfaction surveys, internal audits, the suggestion system and process management. We have proved the hypotheses proposed in this paper.

© 2012 AEDEM. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

### Introducción

La gestión de la calidad permite a las empresas lograr una mejora significativa en la satisfacción de los clientes, los empleados y los resultados empresariales, a través de su capacidad para alcanzar

mejoras en las actividades (calidad interna) y el rendimiento de las mismas (calidad externa) (Powell, 1995; Kaynak, 2003). En este sentido, la gestión de la calidad es necesaria para alcanzar el éxito en los mercados turísticos, por su capacidad para mantener o incrementar la cuota de mercado de las empresas y sus resultados empresariales (Gao, 1991; Becker, 1993; Ghobadian y Gallear, 1996).

Las herramientas de calidad constituyen la dimensión operativa necesaria para apoyar la implantación de los principios de gestión

\* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: [pepealvarez@unex.es](mailto:pepealvarez@unex.es) (J. Álvarez García).



de la calidad total (GCT) y la puesta en marcha de los procesos de mejora continua (Dale y Shaw, 1991; Bunney y Dale, 1997a; Dale, Boaden, Wilcox y Mcquarterm, 1997; Stephens, 1997; Hellsten y Klefsjö, 2000). Estas permiten mejorar la calidad interna tanto de los productos como del servicio prestado, y llevar a cabo el control, al identificar las causas de los problemas y determinar las mejores soluciones, así como la comprensión de situaciones complejas, identificar oportunidades de mejora y desarrollar planes de implantación (Dale y Mcquarterm, 1998; Dale, 1999; Spring, Mcquarterm, Swift, Dale y Booker, 1998).

Son varios los motivos que justifican la decisión de llevar a cabo esta investigación. Por un lado, el vacío detectado de investigaciones en materia de gestión de la calidad llevadas a cabo en el sector servicios frente al industrial. En concreto, el análisis del grado de utilización de las herramientas y técnicas de la calidad, que sí han sido estudiadas en el sector industrial (Mann y Kehoe, 1994; Bamford y Greatbanks, 2005; Fotopoulos y Psomas, 2009), pero se han realizado muy pocos estudios en el sector turístico (Harrington y Akehurst, 2000).

En segundo lugar, la importancia del sector turístico en las economías actuales<sup>1</sup>, sector en el que la calidad no puede ser gestionada de igual manera que en el sector industrial (Camisón, Cruz y González, 2007), debido a las características especiales de los servicios frente a los productos: intangibilidad, inseparabilidad entre producción y consumo, intensidad de la mano de obra, heterogeneidad, caducidad, etc. De ahí la importancia del estudio de la gestión de la calidad en este sector.

Por último, este sector en España posee un sistema de gestión de la calidad específico<sup>2</sup> y único en el mundo, la marca «Q de Calidad Turística», compatible con el internacional (ISO 9000) y el europeo (EFQM), basado en una normativa (UNE 182001:2008 la marca Q de Calidad Turística de hoteles y apartamentos turísticos, y UNE 186001:2009 la de balnearios). Consideramos este estudio como importante, al llevarse a cabo en empresas con un sistema de gestión de la calidad que se sitúa en un nivel intermedio entre la ISO 9000 (aseguramiento de la calidad) y el modelo EFQM (calidad total), al constatar en la revisión de la literatura previa que los estudios en el ámbito de la gestión de la calidad se han realizado mayoritariamente en el ámbito del aseguramiento, en base a la norma ISO 9000 (Tarí y Sabater, 2004; Heras, Marimón y Casadesús, 2009; Lopes, Nunes, Sousa y Esteves, 2011).

Por todo ello, nos planteamos como primer objetivo analizar el grado de utilización de las herramientas y técnicas de calidad por las empresas del sector de alojamiento turístico, siendo objetivos parciales el análisis de si existen diferencias en el uso de las herramientas de calidad dependiendo de: a) el tamaño de las empresas, y b) el subsector de pertenencia (hoteles, balnearios y Paradores). Nuestro segundo objetivo persigue comprobar si las empresas con un mayor nivel de implantación de la calidad utilizan en mayor medida las herramientas de calidad, así como comprobar la influencia del uso de las mismas en los resultados obtenidos por las empresas.

Para poder dar respuesta a estos objetivos, el trabajo se estructura en varios apartados. En primer lugar se establece el marco teórico utilizado, en el segundo apartado se describe la metodología empleada, en el tercero se recoge el análisis de los resultados

y en el cuarto se recogen las principales conclusiones obtenidas en la investigación.

## Marco teórico

### *La Q de Calidad Turística*

A principios de la década de 1990 el sector turístico español, con el apoyo de la Administración Central<sup>3</sup>, puso en marcha diferentes planes y modelos de gestión que trataban de dar respuesta a la difícil situación por la que atravesaba el sector turístico, que se materializaba en un descenso de la calidad de los productos y un deterioro de la imagen de los destinos turísticos. Con ellos se trató de impulsar que el sector turístico ofreciera una mayor calidad y diferenciación a través del servicio, para ser más competitivos.

Después de la puesta en marcha de varios planes con éxito nace en el año 2000 el Plan Integral de Calidad del Turismo Español (PICTE), el cual dio continuidad a los anteriores. Este plan nace dentro de un panorama internacional muy diferente al anterior, puesto que el sector turístico español en estos momentos es líder y opera en mercados globalizados caracterizados por la segmentación de la demanda y mayores exigencias en materia de calidad y de respeto al medio ambiente. Dentro del Plan PICTE se impulsa el macroproyecto conocido como Sistema de Calidad Turística Española (SCTE), siendo la promotora la Secretaría General del Turismo, y como ente gestor el Instituto de la Calidad Turística Española (ICTE)<sup>4</sup>, orientado a facilitar a las empresas del sector turístico español una herramienta metodológica que les permita mantener y mejorar su posición competitiva.

Este sistema de gestión de la calidad tiene 4 componentes (Casadesús et al., 2010:607): a) normas de calidad específicas para cada uno de los subsectores turísticos, que definen el proceso, los estándares de servicio y los requisitos de calidad del mismo; b) un sistema de certificación mediante el cual una tercera parte independiente garantiza que las empresas cumplan las normas; c) la marca Q de Calidad Turística, y d) un organismo de gestión, conocido como el ICTE, que promueve el sistema y es responsable de su ejecución, de la integridad y de su difusión.

Dentro de este contexto se crea en 1997 la marca Q de Calidad Turística, que es otorgada por el ICTE. Hasta este momento se han desarrollado las normas de calidad en 21 subsectores turísticos, situándose sus normas en un nivel intermedio entre la ISO 9000 y el Modelo EFQM (Viada-Stenger, Balbastre-Benavent y Redondo-Cano, 2010), por lo que la implantación de la misma es perfectamente compatible con una certificación ISO 9001 y la excelencia (Alonso, Barcos y Martín, 2006), estando la diferencia entre ambas certificaciones en los requisitos aplicables y el nivel de exigencia de las normas de referencia (Camisón et al., 2007).

Aunque la Q de Calidad Turística la ISO 9001 son compatibles entre sí, no se trata de 2 sistemas idénticos. Camisón et al. (2007:618) identifican una serie de diferencias entre ambos: a) las normas del ICTE consideran los requisitos y recomendaciones de la norma ISO 9001; b) la norma ISO 9001 es específica para la implantación de un sistema de gestión de la calidad, un sistema puro de aseguramiento de la calidad (no marca criterios de funcionamiento ni niveles de servicio), mientras que las normas del ICTE incluyen

<sup>1</sup> Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), la contribución del turismo a la actividad económica mundial en el año 2011 se estima en cerca del 5%, y su contribución al empleo se estima entre el 6 y el 7% del número total de empleos en todo el mundo (directos e indirectos).

<sup>2</sup> La reducida tasa de penetración de las normas ISO 9000, explicada por los elevados costes de la misma y la carencia de personal especializado en las Pymes turísticas (Camisón y Yepes, 1994), ha propiciado que la implantación del aseguramiento de la calidad se lleve a cabo a través de estándares propios sectoriales (Camisón et al., 2007).

<sup>3</sup> En España la política turística pública la establece y gestiona la Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y PYME (dependiente del Ministerio de Economía y Hacienda), a través de la Dirección General de Turismo (siendo uno de sus objetivos elaborar planes generales que contribuyan a mejorar la calidad y la tecnificación de las empresas turísticas, así como el diseño de las estrategias del sector a nivel nacional) y del Instituto de Turismo de España (TURESPAÑA).

<sup>4</sup> Organismo español, privado, independiente y sin ánimo de lucro. Tiene como funciones básicas la normalización, la implantación, la certificación y la promoción de la marca Q de Calidad Turística.

las especificaciones de calidad del servicio que debe implementar la empresa que se adhiera al sistema; c) la norma ISO 9001 es más versátil y aplicable a cualquier organización, mientras que las normas del ICTE solo son de aplicación a la actividad turística, y d) desde el punto de vista del cliente, la certificación ISO 9001 no garantiza un nivel de calidad concreto, sino que el servicio se ajustará a las especificaciones marcadas por el establecimiento, mientras que las normas ICTE informan del nivel de calidad esperable.

### Factores críticos y resultados

En la literatura sobre el tema ha quedado demostrado que para que la implantación de la GCT tenga éxito es necesario tener en cuenta los principios de la calidad o factores críticos (Easton y Jarrell, 1998; Claver, Llopis y Tarí, 1999; Wilkinson, Redman, Snape y Marchington, 1998; Zhang, Waszink y Wijngaard, 2000; Kaynak, 2003; Sila, 2007; Sila y Ebrahimpour, 2005). Estos factores críticos a tener en cuenta han sido identificados desde 3 áreas diferentes: a) las aportaciones de los gurús de la calidad (Crosby, 1979; Deming, 1982; Ishikawa, 1985; Juran, 1988; Feigenbaum, 1991); b) modelos para la implantación de la calidad que han surgido, como el modelo EFQM, y c) las aportaciones fundamentales de las investigaciones empíricas llevadas a cabo por estudiosos del tema GCT.

Kanji (1998) determina que los principios, o factores críticos de éxito, son las áreas clave de la organización, que, de gestionarse de forma adecuada, garantizan la mejora de la competitividad y la excelencia empresarial. Los factores críticos identificados por los investigadores varían de unos a otros, puesto que cada investigador señala los que bajo su punto de vista son los fundamentales para gestionar correctamente la organización, mejorar la competitividad y conseguir la excelencia empresarial, pero se hace necesaria una sistematización, es decir, llegar a un consenso de cuáles son esos principios de gestión de la calidad.

En este sentido, la primera investigación llevada a cabo para definir o determinar cuáles son los factores críticos o principios básicos de la calidad fue el estudio de Saraph, Benson y Schroeder (1989). Su objetivo fue desarrollar y validar empíricamente un instrumento para medir las prácticas de calidad, y en el mismo aporta 8 factores críticos recogidos de la literatura publicada por los gurús de la calidad. La línea de investigación que inició Saraph et al. (1989), es decir, elaborar un instrumento válido para medir las prácticas de gestión de la calidad en las empresas, fue seguida por estudios realizados por Flynn, Schroeder y Sakakibara (1994), Ahire y Golhar (1996) y Rao y Raghunathan (1999).

Son muchos los investigadores que realizaron estudios en este sentido (Saraph et al., 1989; Flynn et al., 1994; Anderson, Rungtusanatham, Schroeder y Devaraj, 1995; Powell, 1995; Ahire y Golhar, 1996; Leal, 1997; Easton y Jarrell, 1998; Grandzol y Gershon, 1998; Quazi, Jemangin, Kit y Kian, 1998; Rao, Raghunathan y Solís, 1998; Rao y Raghunathan, 1999; Motwani, 2001; Sureshchandar, Rajendran y Anantharaman, 2001; Antony, Leung y Knwless, 2002; Conca, Llopis y Tarí, 2004, entre otros). Tras esta recopilación de estudios, se hace patente que los principios considerados en la GCT son diferentes entre los distintos investigadores, y que también varían en número.

Destacan 3 trabajos, en los que se ha planteado como objetivo recopilar los factores críticos utilizados en los estudios realizados en los últimos años. Sila y Ebrahimpour (2002) examinaron los factores críticos aparecidos en los estudios realizados entre 1989 y 2000, en diferentes países y publicados en diversos tipos de revistas. Claver, Tarí y Molina (2003) realizaron también una agrupación de todos aquellos que aparecen de forma reiterada en la mayoría de las investigaciones: enfoque al cliente, liderazgo, planificación de la calidad, gestión basada en hechos, mejora continua, gestión de recursos humanos (participación de todos los miembros, formación, equipos de trabajo y sistemas de comunicación), aprendizaje, gestión

de procesos, cooperación con los proveedores, mejora continua y preocupación por las consecuencias sociales y medioambientales. En esta misma línea, Camisón et al. (2007:2003) reagruparon y sintetizaron los principios utilizados en la literatura más relevante sobre el tema, considerando 10 principios, los cuales presentan un mayor o menor grado de consenso.

Todos ellos han agrupado los factores críticos de la gestión de la calidad, y aunque existen diferencias entre ellos, presentan una serie de elementos comunes (Ritchie y Dale, 2000). Los factores críticos identificados son: enfoque en el cliente, mejora continua, trabajo en equipo, gestión y liderazgo de la alta dirección, formación, gestión por procesos, participación e implicación de los empleados, planificación estratégica, información y análisis, relación con los proveedores, responsabilidad social y calidad de los resultados (Powell, 1995; Black y Porter, 1996; Grandzol y Gershon, 1998, modelo EFQM, 1999).

### Herramientas y prácticas de la calidad

Según la literatura de la GCT, existen 2 componentes en el sistema de calidad total: el sistema de gestión y el sistema de dirección, o, dicho de otro modo, la parte blanda (acepción *soft*) o dura (acepción *hard*). La parte dura incluye la búsqueda de la calidad técnica mediante la producción y las técnicas de control de procesos, las cuales aseguran el correcto funcionamiento de ambos procesos (entre otros, el diseño de procesos, la filosofía *just-in-time*, la norma ISO 9000 y las 7 herramientas básicas del control de la calidad), y los sistemas de medición y obtención de datos (Wilkinson, 1992; Black y Porter, 1995; Boaden, 1997; Wilkinson et al., 1998; Evans y Lindsay, 1999, entre otros).

Y en lo que se refiere a la parte blanda, esta engloba los esquemas conceptuales para la misión, los objetivos, la estrategia, la cultura, los estilos de dirección, la gestión de los recursos humanos, estructuras organizativas y de comunicación que deben acompañar y enmarcar a las especificaciones técnicas u operativas (Camisón et al., 2007). La manipulación efectiva de los elementos «blandos» debe ser con el apoyo de los elementos «duros» de la GCT (Zairi y Thiagarajan, 1997).

Las 2 dimensiones reflejan todas las cuestiones que un administrador debe tener en cuenta para el éxito en la aplicación de la GCT. En general todos los investigadores sobre el tema de gestión de la calidad —entre ellos Dale y Shaw, 1991; Marsh, 1993; Stephens, 1997; Dale et al., 1997; Bunney y Dale, 1997b— están de acuerdo en que el uso y la selección tanto de las herramientas como de las técnicas de gestión de la calidad son de vital importancia para apoyar la implantación de la GCT y desarrollar los procesos de mejora, ya que los principios de la GCT son implantados a través de ese conjunto de prácticas, que no son más que simples actividades, soportadas a su vez por una serie de técnicas (Dean y Bowen, 1994).

Mediante el uso de una combinación de herramientas y técnicas es posible, según Bamford y Greatbanks (2005): a) resaltar los datos complejos de una manera sencilla, con gran contenido visual; b) evaluar las áreas que causan la mayoría de los problemas; c) proporcionar las áreas a priorizar; d) mostrar las relaciones entre las variables; e) establecer las causas del fracaso; f) mostrar la distribución de los datos, y g) determinar si el proceso está en un estado de control estadístico y se ponen de relieve las causas especiales de variación.

En los trabajos realizados en este ámbito se han identificado un conjunto de herramientas y técnicas. Ishikawa (1985) y McConnell (1989) identificaron una lista de 7 herramientas. Otros, como Imai (1986), Dean y Evans (1994), Goetsch y Davis (1997), Dale y McQuater (1998), Dale (2007) y Evans y Lindsay (1999), elaboraron una lista tanto de herramientas como de técnicas para la mejora de la calidad. Por otro lado, Greene (1993) llega a describir hasta

**Tabla 1**  
Técnicas y herramientas más empleadas

Las 7 herramientas estadísticas de la calidad y las 7 de gestión	Otras herramientas	Técnicas
Diagrama causa efecto	Lluvia de ideas	Benchmarking
Hoja de recogida de datos	Plan de control	Diseño de experimentos
Gráficos de control	Diagrama de flujo	Análisis modal de fallos
Histograma	Toma de muestras	Árbol de análisis de fallos
Diagrama de Pareto		Poka yoke
Diagrama de dispersión		Metodología de resolución de problemas
Diagrama de afinidad		Costes de calidad
Diagrama de flechas		Despliegue de la función de calidad
Diagrama de matriz		Equipos de mejora de la calidad
Matriz de análisis de datos		Control estadístico de procesos
Árbol de decisión		
Diagrama de relación		
Diagrama sistemático		

Fuente: Dale y Mcquater (1998) en Tarí (2005:186).

98 herramientas, que agrupó en función de los objetivos que las empresas se marcan.

En la tabla 1 podemos ver la agrupación de las herramientas y técnicas realizada por Dale y Mcquater (1998)<sup>5</sup>.

Por su parte, Camisón et al. (2007:280) realizan una recopilación de las prácticas y técnicas más importantes entre las cuales las organizaciones pueden escoger para introducir los principios de la GCT (tabla 2).

Por otro lado, Bunney y Dale (1997a:189) establecen, como puntos clave a tener en cuenta por la organización para el uso efectivo de herramientas y técnicas, los siguientes:

- La formación debe realizarse en el momento adecuado, fomentando con ello que los empleados pongan en práctica lo aprendido en su trabajo diario. Debe tenerse en cuenta que cada equipo de mejora tiene necesidades específicas de formación, que se deben cubrir.
- Utilizar ejemplos reales que los empleados puedan analizar y tomar como referencia en su formación.
- Utilizar un enfoque planificado para la aplicación y el uso de herramientas y técnicas más adecuadas en cada uno de los procesos/actividades.
- La dirección debe garantizar la comprensión de las herramientas en la organización, poniéndolas en práctica en su propia toma de decisiones, dando ejemplo con ello a los empleados y fomentando su utilización.
- No esperar que una sola herramienta/técnica pueda solucionar todas las cuestiones. La combinación de varias es lo más adecuado.
- Preparar personal encargado de fomentar la utilización de herramientas y técnicas en el trabajo del día a día.
- No subestimar la resistencia de los empleados al uso de las herramientas gráficas.
- Practicar la paciencia, constancia y perseverancia.
- Animar al mayor número posible de personas a participar en el proceso de medición y análisis del rendimiento.

En resumen, las herramientas o técnicas desempeñan un papel clave en toda la compañía para la mejora continua, ya que permiten que los procesos sean supervisados y evaluados, que todos los empleados participen en el proceso de mejora, que las personas resuelvan sus propios problemas, desarrollar una mentalidad de mejora continua, una transferencia de la mejora de la calidad en las actividades del día a día a las operaciones comerciales, y el

fortalecimiento del trabajo en equipo a través de la resolución de problemas.

En lo que respecta a la investigación empírica realizada en este ámbito<sup>6</sup>, esta va enfocada a analizar 2 cuestiones. Por un lado, el impacto de la utilización de las herramientas en la adopción de la GCT (empresas con sistema de aseguramiento de la calidad ISO 9001:2008 o modelo EFQM), como los estudios de He, Staples, Ross y Court (1996), Ahmed y Hassan (2003), Tarí y Sabater (2004) y Heras et al. (2009). Por otro lado, estudios que analizan el impacto de dichas herramientas en los resultados empresariales, como el de Adams y Dale (2001), Jackson (2001), Ahmed y Hassan (2003), Tarí y Sabater (2004) y Bamford y Greatbanks (2005).

Por último, la utilización por parte de las empresas de las herramientas de calidad suele considerarse como un buen indicador de madurez en calidad. Por ello nos planteamos comprobar, por un lado, si el uso de las herramientas mejora el nivel de implantación de los factores críticos, y por otro lado, si las empresas con mayor implantación de los factores críticos utilizan en mayor medida las herramientas de calidad. En la revisión bibliográfica ha quedado patente que el uso de las herramientas y técnicas son vitales para el desarrollo de la mejora de la calidad (Hellsten y Klefsjö, 2000).

En este sentido, las empresas que implantan un sistema de gestión de la calidad (factores críticos de la calidad) no pueden tener éxito sin el uso adecuado de las herramientas y técnicas de la calidad (Sitkin et al., 1994; Wilkinson et al., 1998 y Zhang et al., 2000). Heras et al. (2009:28) afirman que las empresas, en los primeros momentos de la implantación de un sistema de gestión de la calidad utilizan herramientas más sencillas, y en fases con un alto grado de madurez en la calidad emplearán otras herramientas más avanzadas. En este contexto nos planteamos las siguientes hipótesis:

**H1.** Los factores críticos están relacionados positivamente con el grado de desarrollo de las herramientas y técnicas de calidad.

**H2.** Las empresas con niveles de implantación más altos de los factores críticos utilizan con mayor intensidad las herramientas y técnicas de calidad.

Al igual que en el caso de los factores críticos, nos planteamos si existe relación entre el uso de las herramientas y los resultados de calidad que las empresas obtienen. En este sentido, analizamos si las empresas con mayores resultados utilizan en mayor medida las herramientas, y viceversa. La revisión bibliográfica efectuada nos ha permitido constatar que un sistema de gestión de la calidad eficaz tiene efectos positivos sobre el rendimiento (Hendricks y Singhal, 1997), y el uso de las herramientas y

<sup>5</sup> Diferencia las herramientas como dispositivos con una clara función, mientras que una técnica tiene una aplicación más amplia y se entiende como un conjunto de herramientas.

<sup>6</sup> Ver trabajo de Handfield, Jayaram y Ghosh (1999), que recoge una extensa revisión bibliográfica de trabajos que analizan el resultado de la utilización de diferentes herramientas relacionadas con la gestión de la calidad.

**Tabla 2**  
Principios, prácticas y técnicas en el enfoque Gestión de la Calidad Total (GCT)

<b>Principios</b>		
<i>La GCT implica la adopción de unos principios clave, de un sistema de valores, que guían la forma de gobernar la organización y el comportamiento de sus miembros</i>		
<b>Prácticas y técnicas</b>		
<i>Los principios anteriores se implantan mediante prácticas que aportan los instrumentos para asegurar que los principios se tienen en cuenta en la estrategia y en cada actividad diaria de la organización</i>		
Herramientas de mejora	Sistemas de medición	Procesos organizativos y directivos
Investigación de defectos de prestación de servicios	Contar con un sistema de medición capaz de aportar información sobre los hechos relevantes	Creación de comités de calidad
Investigación sistemática de averías	Costes de calidad y no calidad	Creación departamento de calidad
Recopilación de estadísticas calidad	Investigación regular del cliente (necesidades y satisfacción) mediante encuestas o reuniones periódicas	Programas de formación en calidad
Control estadístico del procesos	Medidas de la variación y eficiencia de los procesos	Delegación de responsabilidades
Documentación de procesos y del Sistema de Gestión de la Calidad	Medición continua de resultados	Participación de empleados e decisiones estratégicas
Manual de calidad	Investigación regular de la satisfacción de los empleados	Programas de sugerencias
Gestión de procesos		Equipos de mejora y círculos de calidad
Dinámica de grupos		Equipos interfuncionales
Técnicas de resolución de problemas		Remuneración según la satisfacción de los clientes
Siete herramientas de la calidad		Sistemas de comunicación vertical y horizontal
Benchmarking		Organización por procesos
Autoevaluación		Planificación de carreras
Evaluación de proveedores		Técnicas de planificación de calidad
Utilización del ciclo PDCA		Desarrollo de servicio postventa
Análisis AMFE		Gestión eficaz de quejas y reclamaciones
Despliegue de la función de calidad		Relación cooperación a L/P con proveedores y clientes
		Creación de unidades organizativas descentralizadas (autonomía en el trabajo)
		Reducción de los niveles jerárquicos
		Planes de carreras basados en competencias

Fuente: Camisón et al. (2007:280).

técnicas es necesario para llevar a cabo la mejora continua de los procesos dentro de la empresa.

Por todo ello, para cumplir con nuestro objetivo nos planteamos las siguientes hipótesis:

**H3.** Los resultados de la calidad están relacionados positivamente con el grado de desarrollo de las herramientas y técnicas de calidad.

**H4.** Las empresas con mejores resultados utilizan con mayor intensidad las herramientas y técnicas de calidad.

## Metodología de investigación

### Universo y ámbito de estudio

El ámbito de estudio son las empresas del sector turístico que poseen la certificación Q de Calidad Turística. Para elaborar la base de datos hemos utilizado la información obtenida de la página web del ICTE ([www.ict.es](http://www.ict.es)), justificada dicha decisión por el hecho de que las mismas tienen implantado un sistema de calidad, sistema propio del sector turístico en España.

El sector servicios turísticos está constituido por 2.581 establecimientos y dividido en 21 subsectores diferentes<sup>7</sup>, y a partir de este marco de referencia general se tomó como población objetivo el subsector de hoteles y apartamentos turísticos, incluyendo los balnearios, por ser en todos los casos establecimientos que proporcionan alojamiento. Por tanto, la población objeto de estudio queda constituida por 566 empresas que poseen la certificación Q de Calidad Turística a nivel nacional. La decisión de centrarnos en un único sector —en este caso el de alojamiento— viene derivada de la constatación de que la naturaleza de las actividades difiere enormemente de unos sectores a

**Tabla 3**  
Ficha técnica del estudio

Universo de población	Empresas sector de alojamiento turístico (subsector hoteles y apartamentos turísticos) certificadas con la marca Q de Calidad Turística Nacional
Ámbito geográfico	Nacional
Población	566 empresas
Tamaño de la muestra	186 encuestas válidas
Índice de respuesta	32,86%
Error muestral	± 6,01%
Nivel de confianza	95% Z = 1,96 p = q = 0,5
Método de recogida de información	e-mail
Fecha del trabajo de campo	De abril a mayo de 2010

Fuente: elaboración propia.

otros, y el sector de hoteles y apartamentos es el más representativo del sector turístico y con mayor número de establecimientos certificados con la Q de Calidad Turística.

De los 566 cuestionarios enviados a la población objetivo, fueron devueltos 164 completos y 22 incompletos, en cuyo caso se solicitó a través de mail y contacto telefónico la cumplimentación completa de los mismos, lo que nos proporcionó una muestra de 186 cuestionarios válidos que representan un índice de respuesta del 32,86%.

En la [tabla 3](#) se recoge la ficha técnica del trabajo de campo realizado.

El proceso de recogida de datos comenzó el 1 de abril de 2010 y finalizó el 30 de mayo, realizándose el mismo a través de uno o varios contactos por e-mail con cada una de las empresas seleccionadas.

A continuación definimos el perfil de la población objeto de estudio. En cuanto al tipo de actividad, de los 566 centros de trabajo que constituyen la población objeto de estudio, 534 son

<sup>7</sup> Datos consultados en el año 2010, momento de elaboración de la base de datos.

hoteles y apartamentos turísticos y 32, balnearios. Andalucía es la provincia que alberga un mayor número de establecimientos (18,2%), seguida de Valencia con 10,42% y Cataluña con 8,30% del total de la muestra, que junto con Baleares, País Vasco y Galicia representa el 58,83% de la población.

En referencia a la muestra, respondieron al cuestionario 186 empresas pertenecientes a prácticamente todas las comunidades autónomas, ya que se buscaba la representatividad de cada una de ellas. El mayor número de respuestas la hemos obtenido en Andalucía, con el 20,43% con respecto al total de la muestra, seguida de la Comunidad Valenciana (12,9%) y Galicia (10,22%).

En cuanto al tamaño<sup>8</sup> o dimensión de las entidades, la mayor parte de ellas (53,8%) corresponden a pequeñas empresas (0-49 trabajadores), y las medianas representan el 46,2% (50-249 trabajadores); 100 y 86 empresas, respectivamente. Si medimos el tamaño por el número de habitaciones<sup>9</sup>, el 59,1% de los establecimientos tienen 100 o menos habitaciones, el 35,5% tienen entre 101 y 300, y el 5,4% tienen más de 300 (110, 66 y 10 empresas, respectivamente). Si hacemos referencia a la categoría del establecimiento, 13 (7%) poseen 1-2 estrellas, 64 (34,4%) son de 3 estrellas y 109 (58,6%) tienen la categoría de 4-5 estrellas. Existen 65 (34,9%) empresas certificadas con una antigüedad menor o igual a 3 años en la Norma UNE 182001:2008 y UNE 186001:2009 (hoteles y apartamentos turísticos, balnearios), 77 (41,4%) empresas con una antigüedad mayor de 3 y menor o igual a 6 años, y 44 (23,7%) empresas con más de 6 años.

### Cuestionario

Para su elaboración en primer lugar realizamos una revisión bibliográfica, y tomando como referencia los estudios de [McConnell, 1989](#); [Ishikawa, 1990](#); [Dale, 1999](#); [Dean y Evans, 1994](#); [Goetsch y Davis, 1997](#); [Dale y Mcquater, 1998](#); [Evans y Lindsay, 1999](#), identificamos las herramientas de calidad tenidas en cuenta en la literatura. La escala que utilizamos se plantea como «no conoce», «conoce», «utiliza» o «es básica» en nuestro Sistema de Gestión de la Calidad.

Para el instrumento de medida de los factores críticos la revisión de la literatura fue muy extensa ([Black y Porter, 1996](#); [Powell, 1995](#), [Grandzol y Gershon, 1998](#), modelo EFQM, 1999, entre otros), quedando configurado el instrumento de medida de la siguiente forma (ver anexo 1 y 2): liderazgo (8 ítems), política de calidad/planificación de la calidad (7), alianzas y recursos (7), gestión de los empleados (11), aprendizaje (9), gestión de los procesos (15); la escala se valoró de 1 (no implantado, 0%) a 7 (implantado al 100%), y los encuestados valoraron los resultados: satisfacción de los clientes (7), satisfacción de los empleados (9), impacto social (8), resultados clave (11), respondiendo a las cuestiones planteadas en una escala que va del 1 (totalmente en desacuerdo) al 7 (totalmente de acuerdo).

### Análisis de datos

Para dar respuesta a nuestro primer objetivo analizamos cuáles son las herramientas y técnicas de la calidad más utilizadas por

las empresas de alojamiento certificadas con la marca Q de Calidad Turística. En este sentido, en la revisión de la literatura constatamos que la utilización de las herramientas y técnicas de calidad por las empresas se considera un indicador de la madurez de la implementación de la calidad.

En la [tabla 4](#) puede observarse que las herramientas y técnicas más implantadas<sup>10</sup> son la encuesta de satisfacción a los clientes, las auditorías internas, el sistema de sugerencias, seguidas de la gestión por procesos, la toma de muestras y los grupos de mejora, herramientas y técnicas utilizadas habitualmente por exigencia del sistema de calidad que tienen implantado las empresas encuestadas (Q de Calidad).

El 99,5% de las empresas del sector turístico tienen implantada la encuesta de satisfacción a los clientes, y en contrapartida el 75,3% de las empresas desconocen el modelo Servqual, utilizado para medir con mayor fiabilidad la satisfacción de los clientes. En cuanto a las auditorías internas, están implantadas en el 94,1% de los casos. Por su parte, las menos utilizadas son: el modelo Servqual, la casa de la calidad (QDF), el diagrama de Pareto y el diagrama de correlación, que no solo no están implantadas, sino que el 75,3, el 58,1, el 44,6 y el 45,2% de las empresas las desconocen.

En la [tabla 4](#) se puede observar el diferente grado de utilización de las herramientas, configurándose 2 grupos: las técnicas más blandas<sup>11</sup> o cualitativas, como son las encuestas de satisfacción, auditorías internas, etc., y un segundo grupo formado por las técnicas cuantitativas o de tipo estadístico (duras), siendo estas utilizadas en menor medida. Estos resultados son consistentes con los obtenidos en el estudio de [Heras et al. \(2009\)](#).

Con la intención de observar si existen diferencias significativas en el uso de las herramientas por parte de las empresas según su tamaño y subsector de pertenencia, transformamos la variable categórica «no conoce», «conoce», «utiliza», «es básica» en nuestro sistema en una variable dicotómica (0: no implantada; 1: implantada), cambio que nos facilitará el análisis. Para comprobar las diferencias utilizaremos las tablas de contingencia<sup>12</sup>, puesto que estamos trabajando con variables categóricas, lo que nos permite contrastar la hipótesis de que las 2 variables categóricas son independientes comprobando las frecuencias observadas con las esperadas.

En general, podemos decir que no existen diferencias significativas en la utilización de las herramientas por parte de las empresas pequeñas y medianas, es decir, no existe dependencia entre si la herramienta está implantada o no y el tamaño de la empresa, excepto en 8 de ellas, como son el diagrama de Pareto (chi-cuadrado 5,138; sig. 0,023), la matriz de análisis de datos (4,272; sig. 0,039), el control de costes de calidad (21,354; sig. 0,000), auditorías internas (5,955; sig. 0,015), los grupos de mejora (4,429; sig. 0,035), sistemas de sugerencias (11,991; sig. 0,001), la gestión por procesos (4,463; sig. 0,035) y la metodología de resolución de problemas (8,521; sig. 0,004), en las que sí se aprecia una relación de dependencia con el tamaño ([tabla 5](#)). Exceptuando el diagrama de Pareto y los grupos de mejora, todas ellas tienen un nivel de implantación más elevado en las empresas pequeñas que en las medianas.

<sup>10</sup> El cuestionario ha sido cumplimentado por el responsable de calidad de las empresas o por los gerentes que realizan tales funciones.

<sup>11</sup> Esta clasificación de las herramientas de la calidad en duras y blandas aparece recogida en la literatura sobre este ámbito ([Dale, 2007](#)), y en la literatura de carácter empírico más reciente se ha constatado esta diferencia ([Fotopoulos y Psomas, 2009](#) y [Heras et al., 2009](#)).

<sup>12</sup> Estas nos permiten representar los datos de 2 o más variables categóricas y obtener el valor de la prueba chi-cuadrado propuesta por [Pearson \(1911\)](#), que nos proporciona el grado de relación existente entre 2 variables categóricas. Si los datos son compatibles con la hipótesis de independencia, la probabilidad asociada al estadístico chi-cuadrado será alta (sig. > 0,05). Si la probabilidad es muy pequeña, menor que 0,05, se considera que los datos son incompatibles con la hipótesis de independencia y concluiremos que las variables estudiadas están relacionadas.

<sup>8</sup> La clasificación en microempresas, pequeñas, medianas y grandes empresas se ha realizado en base al criterio del número de trabajadores según lo establecido por la Comisión Europea.

<sup>9</sup> El tamaño del hotel puede medirse por su número de habitaciones sobre huéspedes, aunque el número de investigadores que así lo hacen son pocos. En este sentido, [Vallen y Vallen \(1991\)](#) consideran a un hotel pequeño cuanto tiene 100 o menos habitaciones, mediano entre 100 y 300, y grande con más de 300 habitaciones. Por otra parte, investigadores como [Lattin \(1994\)](#), [Muñoz Oñate \(1994\)](#) y [Renner \(1994\)](#) en sus investigaciones diferencian entre pequeños, medianos y grandes, pero no delimitan el número de habitaciones que corresponden a cada grupo.

**Tabla 4**  
Porcentaje de empresas que tienen implantadas o no implantadas las herramientas y técnicas de calidad

Herramientas	% de empresas					
	No conoce	Conoce	Utiliza	Es básica en nuestro Sistema de Gestión de la Calidad	No implantada	Implantada
(H16) Encuesta de satisfacción a los clientes	0,5	0	15,1	84,4	0,5	99,5
(H20) Auditorías internas	3,2	2,7	11,8	82,3	5,9	94,1
(H22) Sistemas de sugerencias	1,6	7	19,4	72	8,6	91,4
(H23) Gestión por procesos	3,8	5,4	25,3	65,6	9,2	90,9
(H17) Toma de muestras	4,8	9,7	29,6	55,9	14,5	85,5
(H21) Grupos de mejora	4,3	12,4	21	62,4	16,7	83,4
(H6) Hojas y gráficos de control	9,7	12,9	28	49,5	22,6	77,5
(H14) Lluvia de ideas	11,8	16,7	37,6	33,9	28,5	71,5
(H15) Encuestas de satisfacción a la plantilla	7,0	23,7	28,5	40,9	30,7	69,4
(H18) Control costes de calidad	13,4	20,4	34,9	31,2	33,8	66,1
(H25) Metodología de resolución de problemas	21,0	15,6	32,8	30,6	36,6	63,4
(H3) Control estadístico de procesos	19,9	22	28	30,1	41,9	58,1
(H13) Diagrama de flujo	17,7	26,3	34,9	21	44	55,9
(H19) Análisis modal de fallos y efectos	28,5	26,9	33,3	11,3	55,4	44,6
(H8) Diagrama de flechas	28	31,2	26,3	14,5	59,2	40,8
(H2) Histogramas	23,1	37,6	30,6	8,6	60,7	39,2
(H12) Matriz de análisis de datos	25,8	36	25,8	12,4	61,8	38,2
(H10) Árbol de proceso de decisión	24,2	39,8	29	7	64	36
(H1) Diagrama causa-efecto	23,7	44,1	26,3	5,9	67,8	32,2
(H11) Diagrama de relación	39,8	33,9	24,7	1,6	73,7	26,3
(H9) Diagrama de matriz	39,2	38,2	18,8	3,8	77,4	22,6
(H7) Diagrama de afinidad	38,7	41,9	14	5,4	80,6	19,4
(H5) Diagrama de correlación	45,2	37,1	12,9	4,8	82,3	17,7
(H4) Diagrama de Pareto	44,6	39,8	10,2	5,4	84,4	15,6
(H24) Casa de la calidad (QDF)	58,1	33,3	4,8	3,8	91,4	8,6
(H26) Servqual	75,3	21	1,6	2,2	96,3	3,8

Fuente: elaboración propia.

En relación con el resto de las técnicas, aunque no se aprecian diferencias significativas, sí se observa que las empresas medianas las utilizan en menor medida que las pequeñas, aunque el uso es muy similar en los 2 grupos.

En lo que respecta al estudio de la relación de dependencia entre la variable herramientas y el subsector de pertenencia (hoteles, balnearios y Paradores), observamos diferencias en 5 herramientas: (H3, 7,351; sig. 0,025) control estadístico de procesos; (H6, 14,284;

**Tabla 5**  
Pruebas estadísticas entre empresas pequeñas y medianas y subsector de pertenencia

Herramientas y técnicas	% de empresas que tienen implantadas las herramientas (tamaño)		Prueba estadística		% de empresas que tienen implantadas las herramientas (subsector)			Prueba estadística	
	Pequeñas	Medianas	Chi-cuadrado	Sig.	Hoteles	Balnearios	Paradores	Chi-cuadrado	Sig.
(H1) Diagrama causa-efecto	31,0	33,7	0,157	0,692	34,5	7,7	32,3	3,919	0,141
(H2) Histogramas	42,0	36,0	0,687	0,407	38,7	15,4	51,6	5,108	0,078
(H3) Control estadístico de procesos	64,0	51,0	3,129	0,077	57,0	30,8	74,2	7,351	0,025
(H4) Diagrama de Pareto	10,0	22,0	5,138	0,023	14,1	15,4	22,6	1,591*	0,440
(H5) Diagrama de correlación	19,0	16,0	0,235	0,628	16,2	15,4	25,8	1,663	0,435
(H6) Hojas y gráficos de control	82,0	72,1	2,596	0,107	78,2	38,5	90,3	14,284	0,001
(H7) Diagrama de afinidad	23,0	12,0	3,680	0,055	14,4	30,8	29,0	5,213	0,074
(H8) Diagrama de flechas	37,0	45,0	1,334	0,248	41,5	30,8	41,9	0,591	0,744
(H9) Diagrama de matriz	17,0	29,1	3,853	0,050	23,2	7,7	25,8	1,868	0,393
(H10) Árbol de proceso de decisión	36,0	36,0	0,000	0,995	33,8	30,8	48,4	5,516	0,284
(H11) Diagrama de relación	29,0	23,3	0,786	0,375	25,4	15,4	35,5	2,211	0,331
(H12) Matriz de análisis de datos	45,0	30,2	4,272	0,039	38,7	30,8	38,7	0,325	0,850
(H13) Diagrama de flujo	54,0	58,1	0,321	0,571	58,5	38,5	51,6	2,210	0,331
(H14) Lluvia de ideas	72,0	70,9	0,026	0,872	71,1	69,2	74,2	0,153	0,926
(H15) Encuestas de satisfacción a la plantilla	67,0	72,1	0,564	0,453	74,6	61,5	48,4	8,658	0,013
(H16) Encuesta de satisfacción a los clientes	100	98,8	0,462*	0,493	99,3	100	100	1,597*	1,000
(H17) Toma de muestras	85,0	86,0	0,041	0,840	83,8	84,6	93,5	1,892*	0,448
(H18) Control Costes de calidad	81,0	48,8	21,354	0,000	67,6	46,2	67,6	2,490	0,288
(H19) Análisis modal de fallos y efectos	45,0	44,2	0,012	0,911	47,2	30,8	38,7	1,825	0,402
(H20) Auditorías internas	98,0	89,5	5,955	0,015	93,0	100	96,8	0,605*	0,864
(H21) Grupos de mejora	78,0	89,5	4,429	0,035	82,4	69,2	93,5	4,281	0,118
(H22) Sistemas de sugerencias	98,0	83,7	11,991	0,001	88,7	100	100	4,746*	0,075
(H23) Gestión por procesos	95,0	86,0	4,463	0,035	88,0	100	100	5,236*	0,056
(H24) Casa de la calidad (QDF)	11,0	5,8	1,582	0,209	5,6	0,0	25,8	10,789*	0,003
(H25) Metodología de resolución de problemas	73,0	52,3	8,521	0,004	65,5	46,2	61,3	1,995	0,369
(H26) Servqual	3,0	4,7	0,706*	0,399	1,4	0,0	16,1	10,604*	0,003

Fuente: elaboración propia.

\* Valor estadístico de Fisher y la significación exacta asociada porque existen más del 25% de casillas con frecuencia esperada inferior a 5.

**Tabla 6**  
Validación del análisis

Variable	F	Sig.
Puntuaciones factoriales Factor 1 (Liderazgo)	144,992	0,000
Puntuaciones factoriales Factor 2 (Política/planificación de calidad)	228,577	0,000
Puntuaciones factoriales Factor 3 (Alianzas y recursos)	130,455	0,000
Puntuaciones factoriales Factor 4 (Gestión de los empleados)	178,074	0,000
Puntuaciones factoriales Factor 5 (Aprendizaje)	146,233	0,000
Puntuaciones factoriales Factor 6 (Gestión por procesos: Procesos)	153,834	0,000
Puntuaciones factoriales Factor 7 (Gestión por procesos: Mejora continua)	139,768	0,000

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 7**  
Medias por factor y pruebas estadísticas

Factores críticos	Medias <sup>a</sup>			Kruskal-Wallis <sup>b</sup>		Games-Howell
	Grupo 1n = 108	Grupo 2n = 26	Grupo 3n = 52	Chi- cuadrado	Sig.	
Liderazgo	6,5000	4,3990	6,0096	82,203	0,000	1:2 1:3 2:3
Política/planificación de la calidad	6,6389	4,4341	5,8297	123,078	0,000	1:2 1:3 2:3
Alianzas y recursos	6,3839	4,5659	5,5797	106,774	0,000	1:2 1:3 2:3
Gestión de los empleados	6,4759	4,6077	5,6058	117,206	0,000	1:2 1:3 2:3
Aprendizaje	6,3724	4,1026	5,5812	107,987	0,000	1:2 1:3 2:3
Gestión de los procesos: Procesos	6,5895	4,9487	5,5994	121,617	0,000	1:2 1:3 2:3
Gestión de los procesos: Mejora continua	6,3457	4,7308	5,6432	98,012	0,000	1:2 1:3 2:3

Fuente: elaboración propia.

<sup>a</sup> Puntuación media: entre 6 y 7, fuertemente implantados; entre 5 y 6, implantación importante; entre 4 y 5, implantación media; inferior a 4, baja implantación.<sup>b</sup> Optamos por utilizar esta prueba en lugar de ANOVA puesto que, al dividir la muestra en 3 conglomerados, el número de empresas perteneciente a cada grupo es pequeño.

sig.0,001) hojas y gráficos de control; (H15, 8,658; sig.0,013) encuesta de satisfacción a la plantilla; (H24, 10,789; sig.0,003) la casa de la calidad (QDF), y (H26, 10,604; sig.0,003) el Servqual (tabla 5). En las herramientas (H3), (H6), (H24) y (H26) el subsector Paradores incluye el mayor número de empresas que utilizan estas herramientas, seguido de los Hoteles y con el subsector Balnearios en tercer lugar, en el que los encuestados las utilizan en menor medida. Es de destacar que la herramienta (H15) encuestas de satisfacción a la plantilla se comporta de forma totalmente inversa, siendo el subsector Hoteles el que más empresas tiene que la utilizan, seguido de Balnearios.

Para dar respuesta a nuestro segundo objetivo —corroborar las hipótesis planteadas—, en primer lugar agrupamos las empresas de alojamiento turístico según el nivel de implantación de los factores críticos de la calidad, para lo que se utiliza el análisis clúster. La identificación de estos grupos homogéneos de empresas nos permitirá identificar diferentes niveles de calidad.

Las variables de agrupación son las que nos surgieron en un análisis factorial de componentes principales previo de los factores críticos de la calidad considerados, que son: a) liderazgo; b) política/planificación de la calidad; c) alianzas y recursos; d) gestión de los empleados; e) aprendizaje; f) gestión de procesos, y g) mejora continua. En el análisis factorial se validó la fiabilidad de la escala y la unidimensionalidad de cada uno de los conceptos.

Para llevar a cabo la agrupación utilizamos las puntuaciones factoriales de las variables y aplicamos en primer lugar el análisis jerárquico (método de Ward para minimizar las diferencias dentro de los conglomerados y la distancia euclídea al cuadrado), con el objetivo de identificar el número apropiado de grupos o conglomerados, observando el dendrograma y el coeficiente de aglomeración; en este caso se forman 3 grupos (68,2925)<sup>13</sup>. Una vez realizado el análisis k-medias, para lo que utilizamos el número de grupos obtenidos, y tomamos como centros iniciales los resultados del análisis jerárquico (medias de las puntuaciones factoriales de los 3 grupos), podemos corroborar que la clasificación en grupos o conglomerados tanto en el análisis jerárquico como no jerárquico

**Tabla 8**  
Correlación entre factores críticos y herramientas y técnicas de la calidad

Factores críticos	Agrupación de herramientas (r)	Sig.
Factores críticos	0,241 <sup>*</sup>	0,001
Liderazgo	0,166 <sup>**</sup>	0,023
Política/planificación de la calidad	0,286 <sup>*</sup>	0,000
Alianzas y recursos	0,167 <sup>**</sup>	0,023
Gestión de empleados	0,194 <sup>*</sup>	0,008
Aprendizaje	0,183 <sup>**</sup>	0,012
Gestión procesos	0,199 <sup>*</sup>	0,006
Mejora continua	0,278 <sup>*</sup>	0,000

Fuente: elaboración propia.

r: correlación de Pearson.

<sup>\*</sup> La correlación es significativa al 0,01.<sup>\*\*</sup> La correlación es significativa al 0,05.

es en ambos casos idéntica. Para finalizar, se validan los resultados con el análisis de la varianza de un factor y comprobamos que los 7 factores son significativos (tabla 6).

El siguiente paso es la interpretación de los 3 grupos creados, y se determina si existen diferencias entre ellos. En la tabla 7 aparecen reflejadas las puntuaciones medias de las variables originales<sup>14</sup> que se incluyen en cada factor para cada grupo (en lugar de las puntuaciones factoriales) para determinar los perfiles medios.

El primer grupo es el más numeroso, constituido por 108 empresas que se caracterizan por tener una puntuación media en todos los factores críticos entre 6 y 7; por tanto, empresas con factores críticos de la calidad fuertemente implantados. Ello nos lleva a la conclusión de que las empresas del sector de alojamiento turístico con certificación de la marca Q de Calidad Turística tienen unos niveles muy altos de calidad, aspecto que era de esperar, puesto que esta marca se basa una normativa intermedia entre la ISO 9000 (sistema de aseguramiento de la calidad) y modelo EFQM (modelo de calidad total). Por ello, las empresas del sector que poseen la certificación ya tienen un gran camino recorrido hacia

<sup>13</sup> Diferencias entre los cambios porcentuales.<sup>14</sup> Para calcular la media por grupo en cada factor se incluyeron las variables con mayor carga.

**Tabla 9**  
Porcentaje de empresas que utilizan las técnicas de calidad y pruebas estadísticas

Herramientas	Grupo 1n = 108	Grupo 2n = 26	Grupo 3n = 52	Chi-cuadrado	Sig.
Diagrama causa-efecto	37,0	11,5	32,7	6,241	0,044
Histograma	40,7	26,9	42,3	1,961	0,375
Diagrama de Pareto	57,4	42,3	67,3	0,762	0,683
Diagrama de correlación	13,9	15,4	19,2	2,815	0,245
Diagrama de afinidad	17,6	7,7	23,1	0,636	0,727
Diagrama de flechas	77,8	73,1	78,8	6,966	0,031
Diagrama de matriz	19,4	19,2	14,3	2,125	0,346
Control estadístico de procesos	47,2	19,2	38,5	4,495	0,106
Hojas y gráficos de control	24,1	11,5	25,0	0,349	0,840
Árbol de proceso de decisión	41,7	23,1	30,8	4,006	0,135
Diagrama de relación	31,5	11,5	23,1	4,692	0,096
Matriz de análisis de datos	40,7	26,9	38,5	1,698	0,428
Diagrama de flujo	58,3	46,2	55,8	1,262	0,532

Fuente: elaboración propia.

el concepto de excelencia recogido en el modelo de calidad total, EFQM.

El segundo grupo de empresas (26) lo constituyen empresas con puntuaciones medias en los factores críticos entre 4 y 5; por tanto, empresas con implantación media de los factores críticos, es decir, con un nivel de implantación de calidad inferior al anterior grupo. Las 52 empresas del tercer grupo presentan una puntuación media entre 5 y 6, por lo que podemos afirmar que son empresas con una implantación importante en lo referente a los factores críticos, y están en un nivel intermedio entre el grupo 1 y 2.

En resumen, no existe ningún grupo con bajo nivel de implantación de los factores críticos, como era de esperar; por tanto, podemos clasificar a las empresas en 3 niveles de calidad, al igual que en otros estudios, como el de [Tarí \(2000\)](#), realizado en empresas de diferentes subsectores: grupo 1: nivel alto-madurez; grupo 2: desarrollo, y grupo 3: desarrollo-madurez.

Para poder dar respuesta a la *hipótesis 1* realizamos un análisis de correlación entre los factores críticos y las herramientas y técnicas de calidad. Para ello, a fin de simplificar la interpretación de las correlaciones es necesario crear una variable que agrupe las 26 herramientas, y que denominaremos «Agrupación de herramientas», y otra que equivale a la media de los 7 factores críticos, procedimiento muy similar al utilizado por [Powell \(1995\)](#), [Martínez-Lorente, Dewhurst y Dale \(1998\)](#) y [Tarí \(2000\)](#).

En la [tabla 8](#) se observa que los factores críticos en conjunto están correlacionados de forma positiva y significativa (0,241) con el uso de las herramientas y técnicas de calidad, por lo que se verifica la hipótesis H1.

Del mismo modo, para corroborar la *hipótesis 2* (analizar si existen diferencias significativas en relación con el uso de las herramientas y técnicas con un menor o mayor nivel de implantación de los factores críticos), utilizamos los grupos obtenidos en el análisis clúster que identificaba a las empresas con nivel alto de calidad (alto-madurez), niveles medios de calidad (desarrollo) y niveles importantes de calidad (desarrollo-madurez). En la [tabla 9](#) puede apreciarse que las empresas con mayor nivel de implantación son las

que utilizan en mayor medida las herramientas, existiendo diferencias significativas solo en el diagrama causa-efecto y el diagrama de flechas.

Aunque no existen diferencias significativas entre los diferentes grupos que representan niveles de calidad distintos, sí se puede apreciar que las empresas con niveles altos de calidad (grupo 1) utilizan en mayor medida las herramientas que las empresas con niveles más bajos (grupo 2). Por lo tanto, queda corroborada la hipótesis 2.

Al igual que en el análisis descriptivo, vamos a comprobar si existen diferencias significativas entre los grupos dependiendo del tamaño de las empresas y el subsector de pertenencia. Para ello aplicamos la prueba chi-cuadrado, y los datos ([tabla 10](#)) reflejan que no existen diferencias significativas entre los grupos en relación con la variable tamaño, pero sí las hay en cuanto al subsector, por lo que queda demostrado que el nivel de utilización de las herramientas no depende de si la empresa es de pequeño o de mediano tamaño pero sí del subsector (hotel, balneario o Parador).

Para validar las *hipótesis 3 y 4*, en primer lugar determinamos los niveles de resultados de las empresas con la finalidad de agruparlas en función de ellos. Las variables de agrupación son las que nos surgieron en el análisis factorial de componentes principales previo realizado sobre los resultados considerados, que son: a) resultados/satisfacción de los clientes; b) resultados/satisfacción de los empleados; c) impacto social, y d) resultados clave.

Aplicamos en primer lugar el análisis jerárquico (método de Ward para minimizar las diferencias dentro de los conglomerados y la distancia euclídea al cuadrado), y una vez identificado el número apropiado de grupos o conglomerados, en este caso en 3 grupos (18,8363; diferencias entre los cambios porcentuales), realizamos el análisis k-medias, para lo que utilizamos el número de grupos obtenidos y tomamos como centros iniciales los resultados del análisis jerárquico (medias de las puntuaciones factoriales de los 3 grupos), y la similitud de los centroides finales en el análisis con 3 grupos con los iniciales nos permite corroborar que la clasificación en grupos o conglomerados, tanto en el análisis jerárquico

**Tabla 10**  
Porcentaje de empresas según tamaño y subsector

	Grupo 1n = 108	Grupo 2n = 26	Grupo 3n = 52	Chi-cuadrado	Sig.
Pequeña	46,3	65,4	63,5	5,802	0,055
Mediana	53,7	34,6	36,5		
Total	100	100	100		
Hotel	74,1	53,8	92,3	16,255*	0,002
Balneario	6,5	19,2	1,9		
Parador	19,4	26,9	5,8		
Total	100	100	100		

Fuente: elaboración propia.

\* Valor estadístico de Fisher y la significación exacta asociada porque existen más del 25% de casillas con frecuencia esperada inferior a 5.



**Tabla 11**  
Validación del análisis

Variable	F	Sig.
Puntuaciones factoriales Factor 1 (Resultados/satisfacción clientes)	93,853	0,000
Puntuaciones factoriales Factor 2 (Resultados/satisfacción empleados)	96,814	0,000
Puntuaciones factoriales Factor 3 (Resultados impacto social)	39,631	0,000
Puntuaciones factoriales Factor 4 (Resultados clave)	134,793	0,000

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 12**  
Medias por factor y pruebas estadísticas

Resultados	Medias			Kruskal-Wallis		Games-Howell
	Grupo 1n = 61	Grupo 2n= 41	Grupo 3n = 84	Chi- cuadrado	Sig.	
Resultados/satisfacción clientes	6,7354	5,7422	6,6480	73,874	0,000	1:2 3:2
Resultados/satisfacción empleados	6,1569	4,1045	5,8146	78,341	0,000	1:2 1:3 2:3
Resultados impacto social	5,9126	4,0488	4,2540	66,689	0,000	1:2 1:3
Resultados clave	6,2168	4,4688	5,0106	114,02	0,000	1:2 1:3 2:3

Fuente: elaboración propia.

como en el no jerárquico, es en ambos casos idéntica. Para finalizar, validamos los resultados con el análisis de la varianza de un factor y comprobamos que son significativos los 4 factores (tabla 11).

En la tabla 12 aparecen reflejadas las puntuaciones medias de las variables originales<sup>15</sup> que se incluyen en cada factor para cada grupo (en lugar de las puntuaciones factoriales) para determinar los perfiles medios y se realiza la prueba de Kruskal-Wallis para analizar las diferencias de medias.

El primer grupo está formado por las empresas con puntuaciones altas en la satisfacción de los clientes, de los empleados y resultados clave, mostrando también un fuerte impacto social. El grupo 2 está formado por las empresas que presentan puntuaciones medias en los resultados analizados, excepto en resultados/satisfacción de los clientes, que es alto. El tercer grupo presenta puntuaciones altas en satisfacción de los clientes y satisfacción de los empleados, media en impacto social de la empresa y media-alta en resultados clave.

Este análisis nos lleva a establecer 3 grupos: a) resultados clave altos, asociados a una elevada satisfacción de los clientes y empleados, junto con una elevada preocupación social; b) resultados medios en general, a excepción de los resultados en los clientes, y c) resultados clave importantes, asociados a una elevada satisfacción de los clientes y empleados, junto con una preocupación social media.

Para dar respuesta a la hipótesis 3 realizamos un análisis de correlación entre los resultados y las herramientas y técnicas de calidad. Para ello, al igual que hicimos con los factores críticos a fin de simplificar la interpretación de las correlaciones, creamos una variable que agrupa a las 26 herramientas y a la que le daremos el nombre de «Agrupación de herramientas» (escala aditiva), y otra que equivale a la media de los 4 resultados (Resultados de calidad) (tabla 13).

Una vez analizados los resultados (tabla 13), comprobamos que existe correlación positiva y significativa (0,270) entre las herramientas y los resultados de calidad; por tanto, se corrobora la hipótesis 3.

Del mismo modo, para corroborar las hipótesis 4, es decir, analizar si existen diferencias significativas en relación al uso de las herramientas y técnicas con un menor o mayor nivel de resultados de calidad, utilizamos los grupos obtenidos en el análisis clúster que identificaba a las empresas en: a) resultados clave altos, asociados a una elevada satisfacción de los clientes y empleados, junto con

**Tabla 13**  
Correlación entre resultados y herramientas y técnicas de la calidad

Resultados	Agrupación de herramientas (r)	Sig.
Resultados de calidad	0,270 <sup>*</sup>	0,000
Resultados/satisfacción de los clientes	0,210 <sup>*</sup>	0,004
Resultados/satisfacción de los empleados	0,300 <sup>*</sup>	0,000
Impactos social	0,169 <sup>**</sup>	0,021
Resultados clave	0,124	0,091

Fuente: elaboración propia.

r: correlación de Pearson.

\* La correlación es significativa al 0,01.

\*\* La correlación es significativa al 0,05.

una elevada preocupación social; b) resultados medios en general, a excepción de los resultados en los clientes, y c) resultados clave importantes, asociados a una elevada satisfacción de los clientes y empleados, junto con una preocupación social media.

En la tabla 14 puede apreciarse que las empresas con mayores resultados son las que utilizan en mayor medida las técnicas, existiendo diferencias significativas en 5 de las herramientas (histograma, diagrama de Pareto, control estadístico de procesos, diagrama de relación y diagrama de flujo).

Aunque en varias de las herramientas no existen diferencias significativas entre los diferentes grupos que representan niveles de resultados distintos, sí se puede apreciar que las empresas con niveles más altos (grupo 1) de resultados utilizan en mayor medida las herramientas que las empresas con niveles más bajos (grupo 2). Por lo tanto, queda corroborada la hipótesis 4.

Para finalizar, se aplica la prueba chi-cuadrado para ver si existen diferencias significativas entre los grupos en función del tamaño de la empresa y el sector de pertenencia, y los datos reflejan que no existen diferencias significativas entre los grupos en relación con la variable tamaño, pero sí existen en cuanto al subsector. Los balnearios y Paradores prácticamente no forman parte del grupo 3, en el que se mostraban puntuaciones medias altas en la satisfacción de los clientes y satisfacción de los empleados, y medias tanto en el impacto social de la empresa como en la obtención de resultados clave (tabla 15).

## Conclusiones y limitaciones del estudio

El análisis de los datos recogidos en las empresas de alojamiento turístico certificadas con la Q de Calidad Turística a nivel nacional nos permite afirmar que las herramientas y técnicas más implantadas son las utilizadas por exigencia del sistema de calidad que

<sup>15</sup> Para calcular la media por grupo en cada factor se incluyeron las variables con mayor carga.

**Tabla 14**  
Porcentaje de empresas que utilizan las técnicas de calidad y pruebas estadísticas

Herramientas	Grupo 1n = 61	Grupo 2n = 41	Grupo 3n = 84	Chi- cuadrado	Sig.
Diagrama causa-efecto	41,0	22,0	31,0	4,184	0,123
Histograma	57,4	29,3	31,0	12,545	0,002
Diagrama de Pareto	72,1	51,2	51,2	7,376	0,025
Diagrama de correlación	8,2	22,0	17,9	4,122	0,127
Diagrama de afinidad	18,0	14,6	19,0	0,373	0,830
Diagrama de flechas	77,0	68,3	82,1	3,030	0,220
Diagrama de matriz	18,0	9,8	22,2	2,862	0,239
Control estadístico de procesos	41,0	17,1	52,4	14,214	0,001
Hojas y gráficos de control	27,9	12,2	23,8	3,578	0,167
Árbol de proceso de decisión	42,6	26,8	35,7	2,660	0,264
Diagrama de relación	39,3	7,3	26,2	12,964	0,002
Matriz de análisis de datos	47,5	26,8	36,9	4,561	0,102
Diagrama de flujo	57,4	29,3	31,0	12,545	0,002

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 15**  
Porcentaje de empresas según tamaño y subsector

	Grupo 1n = 61	Grupo 2n = 41	Grupo 3n = 84	Chi-cuadrado	Sig.
Pequeña	55,7	63,4	47,6	2,908	0,234
Mediana	44,3	36,6	52,4		
Total	100	100	100		
Hotel	62,3	68,3	90,5	19,264	0,001
Balneario	8,2	12,2	3,6		
Parador	29,5	19,5	6		
Total	100	100	100		

Fuente: elaboración propia.

tienen implantado: la encuesta de satisfacción a los clientes, las auditorías internas, el sistema de sugerencias, seguidas de la gestión por procesos, la toma de muestras y los grupos de mejora. Las menos utilizadas son el modelo Servqual, la casa de la calidad (QDF), el diagrama de Pareto y el diagrama de correlación, las cuales no solo no están implantadas, sino que un gran porcentaje de las empresas las desconocen.

Los resultados de este estudio son consistentes con hallazgos anteriores. [Ahmed y Hassan \(2003\)](#) analizaron la utilización de algunas herramientas de mejora de la calidad (herramientas duras, cuantitativas o de tipo estadístico) en 63 Pymes y aportan en sus conclusiones la reducida utilización de las herramientas en las organizaciones analizadas. Estos autores recomiendan que las empresas acepten las prácticas de calidad y su uso en el día a día, así como la importancia de que los directivos se den cuenta de las ventajas derivadas del uso de las herramientas de calidad al permitirles lograr una mejora del rendimiento empresarial.

En general, las herramientas menos utilizadas, y sobre todo desconocidas, son aquellas en las que se requiere una base sólida de formación en su funcionamiento. Estamos de acuerdo con [Dale y Mcquater \(1998\)](#), que afirman que el uso de herramientas y técnicas no es tan amplio y efectivo como era de esperar y sugieren que parte del problema es debido a la insuficiente capacitación en el uso y la aplicación de estos enfoques.

Por su parte, [Tarí y Sabater \(2004\)](#), en su estudio empírico realizado en 106 empresas españolas, intuyen que las organizaciones que están dando sus primeros pasos hacia la GCT utilizan pocas herramientas, incrementándose su uso a medida que avanzan en este proceso, aunque dejan claro que no pueden aportar datos empíricos que lo corroboren, pero sí afirman que estas pocas herramientas son empleadas tan solo por los directivos de las empresas y no por los operarios.

En este sentido, [Terziovski y Sohal \(2000\)](#) concluyeron en su estudio que las organizaciones utilizan con mayor frecuencia las herramientas básicas de calidad y con menos frecuencia el Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE) o el QDF. Pensamos que estas herramientas son menos utilizadas debido a que requieren

un mayor grado de conocimiento especializado en las empresas.

Los resultados obtenidos nos permiten afirmar que no existen diferencias significativas entre si la herramienta está implantada o no y el tamaño de la empresa, excepto en el diagrama de Pareto, la matriz de análisis de datos, el control de costes de calidad, las auditorías internas, los grupos de mejora, el sistema de sugerencias, la gestión por procesos y la metodología de resolución de problemas, en los que sí se aprecia una relación de dependencia con el tamaño. Exceptuando el diagrama de Pareto y los grupos de mejora, todas ellas presentan un nivel de implantación más elevado en las empresas pequeñas que en las medianas. En relación con el resto de las técnicas, aunque no se aprecian diferencias significativas sí se observa que las empresas medianas las utilizan en menor medida que las pequeñas, aunque la utilización es muy similar en los 2 grupos.

Se observan diferencias en 5 herramientas: control estadístico de procesos, hojas y gráficos de control, encuesta de satisfacción a la plantilla, la casa de la calidad (QDF) y el Servqual, en relación al subsector de pertenencia (hoteles, balnearios y Paradores). En 4 de ellas, el subsector Paradores es el que más empresas tiene que utilizan estas herramientas, seguido de los Hoteles, con el subsector Balnearios en tercer lugar, en el que los encuestados las utilizan en menor medida, mientras que la herramienta «encuestas de satisfacción a la plantilla» se comporta de forma totalmente inversa, siendo el subsector Hoteles el que más empresas tiene que la utilizan, seguido de Balnearios.

Por último, hemos corroborado todas las hipótesis planteadas, apoyando los hallazgos obtenidos por [Tarí y Sabater \(2004\)](#):

- El uso de las herramientas de calidad mejora el nivel de implantación de los factores críticos.
- Las empresas con mayor implantación de los factores críticos utilizan en mayor medida las herramientas de calidad.
- Comprobamos que existe correlación positiva y significativa entre las herramientas y los resultados de calidad, y aunque en varias de las herramientas que forman parte de nuestro análisis

no existen diferencias significativas entre los diferentes grupos que representan niveles de resultados distintos, sí se puede apreciar que las empresas con niveles más altos de resultados utilizan en mayor medida las herramientas que las empresas con niveles más bajos.

- Existe una relación entre el uso de las herramientas y los resultados de calidad que las empresas obtienen, y en concreto, las empresas con mayores resultados utilizan en mayor medida las herramientas, y viceversa.

Los resultados de este estudio son relevantes a nivel académico, al ser uno de los pocos estudios que analizan la relación entre las herramientas y los factores críticos en el sector turístico, y más concretamente en el sector de alojamiento, que posee un sistema de implantación basado en la norma Q de Calidad Turística, única en el mundo y no analizada en otros estudios. Por otro lado, incluye aportaciones de valor para los directivos, al detectar el escaso uso de las herramientas por parte de estos establecimientos, y su importancia para una mejor implantación de los factores críticos de la calidad y su influencia en la obtención de mejores resultados.

El uso y la aplicación de herramientas y técnicas de calidad son esenciales para comprender y facilitar la mejora de cualquier proceso (Spring et al., 1998). En este sentido, Dale y Mcquater (1998) afirman que el uso de las herramientas y técnicas no es tan amplio y efectivo como era de esperar, y sugieren que parte del problema se debe a la insuficiente información. Arneson, Rys y Mccahon (1996) afirman que hay una falta de información disponible para guiar a las organizaciones en la selección de las herramientas más apropiadas.

Por otro lado, estamos de acuerdo con Greene (1993), Tarí y Sabater (2004) y Heras et al. (2009), que afirman que la situación particular de cada empresa en cada momento requiere unas herramientas determinadas. Según Heras et al. (2009:28), «cuando la organización se encuentra en sus primeros momentos de implantación de los sistemas de gestión de la calidad, utilizará herramientas sencillas, que no requieran de un conocimiento técnico elevado, herramientas de propósito general, no focalizadas a problemas o situaciones particulares. Son herramientas que suelen dar buenos resultados para analizar y generar propuestas de mejora, una cuestión que también puede resultar de interés para el ámbito profesional. Una misma organización, en un estadio superior en su camino hacia la calidad total empleará otras herramientas más evolucionadas, que les permitirán un mayor impacto y más focalizado en su competitividad. En efecto, en fases avanzadas, la organización puede decidir qué herramienta utilizará para tratar de incidir así en un aspecto concreto de su competitividad».

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente y los resultados obtenidos, estos nos permiten aconsejar a los directivos/gerentes de los establecimientos de alojamiento turístico las siguientes medidas a poner en práctica:

- Los establecimientos de alojamiento turístico analizados utilizan herramientas sencillas que no requieren una formación elevada, y desconocen un gran número de herramientas de calidad. Por todo ello, recomendaríamos a los gerentes llevar a cabo programas de formación a desarrollar en 2 niveles diferentes: a) formación de los responsables de calidad, con el objetivo de conocer las herramientas de calidad y su uso, tanto en la resolución de problemas como en la mejora continua, lo que les permitirá la selección y la utilización de las mismas para resolver problemas concretos del día a día, y b) a nivel de empleados, con el objetivo de formarlos en el uso de las herramientas a utilizar en su área de trabajo. Por otro lado, creemos que es necesaria la creación de grupos de mejora y de resolución de problemas dentro de la empresa.
- Teniendo en cuenta lo afirmado por Heras et al. (2009) en relación con el grado de madurez de la calidad existente en la empresa, aconsejamos a los gerentes la realización de un análisis interno para detectar en qué fase se encuentran en su proceso de implantación de la calidad y el nivel de formación dentro de la empresa. El objetivo será conocer la formación apropiada y necesaria que deben poseer los gerentes en las diferentes fases del proceso de implantación, de forma que puedan realizar una selección eficaz de las herramientas más adaptadas a cada situación y momento. Ello les permitirá fomentar el uso de las mismas por parte del personal, con la finalidad de apoyar e impulsar los procesos de mejora continua necesarios dentro de la organización.
- Dado que hemos demostrado que existe una relación positiva entre el uso de las herramientas de calidad y los resultados, se hace necesario por parte de las empresas poner un mayor énfasis en incrementar la conciencia de los gerentes de que el uso de herramientas les permitirá alcanzar mejores niveles de implantación de los factores críticos lo que influirá en la obtención de mejores resultados.

Esta investigación presenta algunas limitaciones. La primera viene derivada de la concreción del estudio y de las características específicas del subsector analizado (alojamiento turístico); la generalización de las conclusiones del mismo deben ser analizadas con cautela y siempre a partir de un análisis previo de las características del sector que se desea estudiar. Por otro lado, los datos fueron obtenidos de las percepciones de los gestores de calidad, lo que implica el riesgo de recibir respuestas sesgadas por una persona involucrada y, por consiguiente, interesada en los procesos que se trata de valorar de la forma más objetiva posible. Por ello, pensamos que sería importante realizar el mismo estudio contando con la respuesta no solo del responsable de calidad sino de los diferentes recursos humanos pertenecientes a la empresa, lo que aportaría puntos de vista diferentes.

**Anexo 1.***Liderazgo*

1. La alta dirección dirige activamente nuestro programa de calidad y revisa la eficacia del mismo una vez implantado
2. Los administradores comunican activamente un compromiso de calidad a los empleados
3. A los empleados se les anima a que ayuden a implantar cambios en la organización
4. Los administradores y supervisores permiten a los empleados tomar sus propias decisiones
5. Los administradores y supervisores motivan a sus empleados y les ayudan a desempeñar un alto nivel en su trabajo
6. La dirección reconoce los esfuerzos y las mejoras alcanzadas por el personal
7. Los administradores mantienen contactos con los clientes y proveedores y se implican con ellos en el fomento y la participación de alianzas y acciones de mejora
8. Se identifican y se impulsan por parte de los administradores los cambios que se deben llevar a cabo para la mejora y se revisa su eficacia una vez implantados

*Política/planificación de la calidad*

1. Se desarrollan e implantan las estrategias y planes en base a la información sobre los requisitos de los clientes y las capacidades de la empresa
2. La dirección despliega la política estableciendo objetivos realistas para todo su personal (directivos y empleados)
3. La dirección comunica su estrategia y objetivos a todo el personal
4. La dirección comunica su estrategia y objetivos a los clientes, proveedores y otros agentes externos para que los conozcan
5. Se implica al personal en el establecimiento de los objetivos y planes
6. Se identifican y desarrollan procesos clave a partir de las estrategias o planes de negocio
7. Se evalúan los resultados realizando una comparación con los planificados, con el objetivo de introducir mejoras

*Alianzas y recursos*

1. Existe una relación estrecha de trabajo con los proveedores
2. Se proporcionan a los proveedores los requisitos de calidad de los servicios
3. La dirección de la empresa fomenta el uso de pocos proveedores, haciendo hincapié en la calidad en lugar del precio
4. Se formula un plan de gestión sobre edificios, equipos y otros materiales (forma de utilización, mantenimiento, seguros, renovaciones, etc.) para mejorar el rendimiento total de la organización
5. Se asignan y se utilizan adecuadamente los recursos económicos y financieros de forma que se garantice el éxito de la estrategia
6. Se recoge y se gestiona toda la información importante y el conocimiento generado, resultando dicha información fiable y fácil de utilizar por el personal correspondiente
7. En general, se realiza una gestión de las alianzas y recursos acorde con la estrategia

*Gestión de los empleados*

1. Se realiza la gestión de los recursos humanos en línea con la estrategia y/o planes de negocio
2. Se forma a la dirección en los principios de calidad
3. Se forma a los empleados en los principios de calidad
4. Se forma a los empleados en destrezas para resolver problemas
5. Se forma a los empleados en el trabajo en equipo
6. Se ajusta la experiencia y la formación de las personas a las necesidades actuales y futuras o en su caso, se desarrollan planes de formación específicos
7. Se fomenta y se apoya que las personas asuman responsabilidades y tomen decisiones sin riesgo para la organización, se impliquen en actividades de mejora, trabajen en equipo, etc.
8. Se cuenta con un sistema transparente para recompensar los logros y las mejoras del personal, así como algún sistema de beneficios sociales (plan de pensiones, guardería...)
9. Se mide el rendimiento de los empleados y se reconoce con el objetivo de apoyar los programas de calidad
10. La comunicación entre todo el personal es ascendente, descendente y horizontal, de forma que los empleados consideran que están bien informados y que sus opiniones se valoran
11. Se introducen mejoras en la gestión de los recursos humanos a partir de encuestas de satisfacción del personal, reuniones periódicas con los empleados, análisis de rendimientos, etc.

*Aprendizaje*

1. Los directivos y supervisores aseguran que todos los empleados reciben formación que les ayuda a entender cómo y por qué la organización actúa
2. La mayoría de empleados de esta empresa poseen suficiente conocimiento sobre los aspectos básicos del sector
3. La mayoría de empleados de esta organización entienden los procesos básicos utilizados para crear nuestros productos/servicios
4. Todos los empleados de la compañía reciben entrenamiento en los conceptos de calidad total
5. Los empleados de la empresa reciben formación de las herramientas estadísticas básicas
6. Los empleados reciben formación para el desarrollo del trabajo en equipo
7. Disponibilidad de recursos para la formación del personal dentro de la organización
8. La alta dirección ha establecido un ambiente que ayuda a la educación continua
9. Los directivos y supervisores participan en la formación especializada

*Gestión de los procesos*

1. Control y mejora continua de los procesos clave
2. La prevención de productos/servicios defectuosos es una actitud fuerte en esta organización
3. Los procesos utilizados en esta organización incluyen medidas de calidad
4. Los empleados involucrados en diferentes procesos saben cómo evaluarlos
5. Se desarrollan nuevos productos/servicios con la intención de acceder a otros mercados, anticiparse a las necesidades del mercado actual o tratar de ser mejores que los principales competidores
6. Se garantiza que el desarrollo de los productos/servicios sea acordes con los diseños previos y desarrollos posteriores
7. Se introducen mejoras en los productos/servicios como consecuencia de encuestas de satisfacción a los clientes, quejas y reclamaciones, etc.
8. Esta implantado un programa para encontrar las pérdidas de tiempo y costes en todos los procesos
9. Se realizan estudios de mercado para conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes y como consecuencia se introducen mejoras en todos sus productos, servicios y procesos
10. Están implantadas estructuras organizativas específicas (comité de calidad, equipos de trabajo) para apoyar la mejora de la calidad
11. Se identifican las áreas de mejora
12. Se gestiona la información para apoyar la mejora de la calidad (análisis de información del negocio, costes y aspectos financieros para apoyar el desarrollo de prioridades de mejora)
13. Incremento de los contactos personales directos de la organización con los clientes
14. Utilización de los requisitos de los clientes como base para la calidad
15. Los directivos y supervisores apoyan las actividades que mejoran la satisfacción de los clientes

**Resultados/satisfacción de los clientes**

1. *La empresa se preocupa de recoger información de sus clientes para medir su satisfacción, mediante encuestas, reclamaciones, etc.*
2. *La satisfacción del cliente muestra mejoras con el paso del tiempo*
3. *Se ha puesto en marcha un mecanismo para escuchar y resolver quejas de los clientes*
4. *Se establecen objetivos en este contexto y los resultados en los clientes alcanzados cumplen los objetivos marcados*
5. *Se analizan las causas de estos resultados en los clientes y se implantan planes o acciones de mejora*
6. *Abarcan todos estos resultados en los clientes a las áreas más relevantes de la organización*
7. *Se comparan estos resultados en los clientes con los de los principales competidores, siendo favorable tal comparativa o, en su defecto, aprendemos de ellos*

**Resultados/satisfacción de los empleados**

1. *La empresa recoge información pertinente de los empleados para medir su satisfacción (encuestas, reuniones, motivación, formación, promoción, etc.)*
2. *Se evalúan otros indicadores indirectos de satisfacción, como el nivel de absentismo, quejas, implicación en programas de mejora, rotación de personal, etc.*
3. *La satisfacción de los empleados muestra mejora con el paso del tiempo*
4. *El absentismo es alto*
5. *La rotación de personal es baja*
6. *Se establecen objetivos en este contexto y los resultados alcanzados cumplen con los objetivos marcados por la organización*
7. *Se analizan las causas de estos resultados en las personas y se implantan planes o acciones de mejora*
8. *Abarcan todos estos resultados en los empleados a las áreas más relevantes de la organización*
9. *Se comparan estos resultados en los empleados con los de los principales competidores, siendo favorable tal comparativa o, en su defecto, aprendemos de ellos*

**Resultados impacto social**

1. *Se desarrollan políticas para reducir y prevenir riesgos para la salud y la seguridad*
2. *Se desarrollan políticas de protección del medio ambiente*
3. *La empresa participa en muchas actividades de la comunidad*
4. *Se evalúa la sensación que la comunidad tiene mediante encuestas, reuniones autoridades, etc.*
5. *Los resultados en la sociedad muestran mejoras con el paso del tiempo*
6. *Se establecen objetivos en este contexto y los resultados alcanzados cumplen con los objetivos marcados por la organización*
7. *Se analizan las causas de estos resultados en la sociedad y se implantan planes o acciones de mejora*
8. *Se comparan estos resultados en la sociedad con los de los principales competidores, siendo favorable tal comparativa o, en su defecto, aprendemos de ellos*

**Resultados clave**

1. *Nuestros resultados financieros han sido excelentes*
2. *Nuestro programa de calidad ha incrementado nuestros ingresos*
3. *Nuestro programa de calidad ha incrementado nuestra productividad*
4. *Nuestro programa de calidad ha mejorado nuestra posición competitiva*
5. *Nuestro programa de calidad ha mejorado nuestro desempeño en su conjunto*
6. *Nuestro programa de calidad ha tenido un impacto negativo en nuestra rentabilidad*
7. *Podríamos haber tenido mejores resultados sin un programa de calidad*
8. *Se evalúan los resultados clave tanto económicos como no económicos, así como financieros y no financieros*
9. *Se establecen objetivos en este contexto y los resultados clave alcanzados cumplen con los mismos*
10. *Se analizan las causas de estos resultados clave y se implantan planes o acciones de mejora*
11. *Abarcan todos estos resultados clave a las áreas más relevantes de la organización*

Los ítems eliminados aparecen en *cursiva*. Todos los ítems están definidos según una escala Likert de 7 posiciones (Factores críticos: 1, no implantado; 7, implantado al 100%; Resultado de los clientes: 1, totalmente en desacuerdo; 7, totalmente de acuerdo).

**Anexo 2.**

- **Liderazgo.** Se refiere a: la responsabilidad y al comportamiento de todo el equipo directivo en dirigir a la empresa en el proceso de prestación de un servicio acorde a las exigencias del cliente con el objetivo de la satisfacción del mismo, así como el impulso de todas las acciones necesarias para la mejora continua de todos los procesos de prestación del servicio, asegurándose que el sistema de gestión de la organización se desarrolla y se pone en práctica.
- **Política de calidad/planificación de la calidad.** Se refiere a: cómo la organización desarrolla su misión y visión, mediante una estrategia claramente enfocada hacia sus grupos de interés (clientes, empleados, sociedad e inversores), apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos adecuados.
- **Alianzas y recursos.** Se refiere a: cómo planifica y gestiona la organización sus colaboradores externos y sus recursos internos para apoyar su política de calidad y su estrategia, y el funcionamiento eficaz de sus procesos.
- **Gestión de empleados.** Se refiere a: cómo gestiona y desarrolla la organización los conocimientos de las personas que la constituyen y libera todo su potencial, tanto individualmente como en equipo y en el conjunto de la organización. Y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y su estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.
- **Aprendizaje.** El aprendizaje es el proceso a través del cual se adquieren nuevas habilidades, destrezas, conocimientos.
- **Gestión de los procesos.** Se refiere a: cómo diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos con objeto de apoyar su política y su estrategia, y para generar valor de forma creciente para sus clientes y sus otros actores.
- **Mejora continua.** Proceso de carácter dinámico que implica la realización de cambios graduales, pero muy frecuentes, estandarizando los resultados obtenidos tras cada mejora alcanzada. «Siempre es posible hacer mejor las cosas.»
- **Resultados de los clientes.** Analiza: qué logros se están alcanzando con relación a la satisfacción de los clientes externos.
- **Resultados de los empleados.** Analiza: qué logros se está alcanzando con relación a las personas que la integran.
- **Resultados impacto social.** Aborda: qué logros está alcanzando la organización en la sociedad, a nivel local, nacional e internacional.
- **Resultados clave.** Analiza: qué logros está alcanzando la organización en relación con el rendimiento planificado.

**Bibliografía**

- Adams, A. B. J. y Dale, B. G. (2001). *The use of quality management tools and techniques: a study in plastic injection moulding manufacture*. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers Part B. *Journal of Engineering Manufacture*, 215(6), 847–855.

- Ahire, L. S. y Golhar, D. Y. (1996). Quality management in large vs small firms. *Journal of Small Business Management*, 34(2), 1–13.
- Ahmed, S. y Hassan, M. (2003). Survey and case investigations on application of quality management tools and techniques in SMLs. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(7), 795–826.
- Alonso, M. M., Barcos, L. y Martín, J. I. (2006). *Gestión de calidad de los procesos turísticos*. Madrid, Spain: Síntesis.
- Arones, T., Rys, M. y Mccahon, C. (1996). *A Guide to the Selection of Appropriate Quality Improvement Tools. Proceeding of the 1st Annual International Conference on Industrial Engineering Applications and Practice*. Texas: Huston.
- Anderson, J., Rungtusanatham, M., Schroeder, R. G. y Devaraj, S. (1995). A Path analytic model of a theory of Quality Management underlying the Deming Management Method: preliminary findings. *Decisions Science*, 26(5), 637–657.
- Antony, J., Leung, K. y Knowless, G. (2002). Critical Success Factors of TQM Implementation in Hong Kong Industries. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19, 551–566.
- Bamford, D. R. y Greatbanks, R. W. (2005). The use of quality management tools and techniques: A study of application in everyday situations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(4), 376–392.
- Becker, S. W. (1993). TQM does work: Ten reasons why misguided attempts fail. *Management Review*, 82(5), 32–33.
- Black, S. y Porter, L. J. (1995). An empirical model for total quality management. *Total Quality Management*, 6(2), 149–164.
- Black, S. A. y Porter, L. J. (1996). Identification of the critical factors of TQM. *Decision Sciences*, 27(1), 1–21.
- Boaden, R. J. (1997). What is Total Quality Management, and does it matter? *Total Quality Management*, 8(4), 153–171.
- Bunney, H. S. y Dale, B. G. (1997a). The implementation of quality management tools and techniques: A study. *The TQM Magazine*, 9(3), 183–189.
- Bunney, H. S. y Dale, B. G. (1997b). *Total Quality Management Blueprint* (1) Oxford: Blackwell Publishers.
- Camisión, C. y Yepes, V. (1994, mayo). Normas ISO-9000 y la gestión de calidad total en la empresa turística. Primer Congreso de Calidad de la Comunidad Valenciana. *Libro de ponencias*, 583–620.
- Camisión, C., Cruz, S. y González, T. (2007). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques y sistemas*. Madrid: Pearson - Prentice Hall.
- Casadesús, M., Marimon, F. y Alonso, M. (2010). The future of standardised quality management in tourism: Evidence from the Spanish tourist sector. *The Service Industries Journal*, 30(14), 2457–2474.
- Claver, E., Llopis, J. y Tarí, J. J. (1999). *Calidad y dirección de empresas*. Madrid: Civitas.
- Claver, E., Tarí, J. J. y Molina, J. F. (2003). Critical factors and results of quality management: An empirical study. *Total Quality Management*, 14(1), 91–118.
- Conca, F. J., Llopis, J. y Tarí, J. J. (2004). Development of a measure to assess quality management in certified firms. *European Journal of Operational Research*, 156(3), 683–697.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free. The Art of Making Quality Certain*. New York: McGraw-Hill [Edición española: La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad. México: CECSA; 1987]
- Dale, B. G. (1999). *Managing Quality*. Oxford: Blackwell Business.
- Dale, B. G. (2007). Tools and techniques: An overview. In B. G. Dale, T. van der Wiele, & J. van Iwaarden (Eds.), *Managing Quality* (pp. 336–381). Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Dale, B. y Mcquater, R. (1998). *Managing Business Improvement and Quality: Implementing Key Tools and Techniques*. Oxford: Blackwell Business.
- Dale, B. G. y Shaw, P. (1991). Statistical process control: An examination of some common queries. *International Journal of Production Economics*, 22(1), 33–41.
- Dale, B. G., Boaden, R. J., Wilcox, M. y Mcquater, R. E. (1997). Sustaining total quality management: What are the key issues. *The TQM Magazine*, 9(5), 372–380.
- Dean, J. W. y Bowen, D. E. (1994). Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, 19(3), 392–418.
- Dean, J. W. y Evans, J. R. (1994). *Total Quality Management, Organization and Strategy*. St Paul, MN: West Publishing.
- Deming, W. E. (1982). *Out of the Crisis. Quality, Productivity and Competitive Position*. Cambridge: MIT [Edición española: Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Madrid: Díaz de Santos; 1989].
- Easton, G. y Jarrell, S. (1998). The effects of total quality management on corporate performance: An empirical investigation. *Journal of Business*, 71(2), 253–307.
- EFQM. (1999). *EFQM Model for Business Excellence: Company Guidelines*. Bruselas: European Foundation for Quality Management.
- Evans, J. y Lindsay, W. (1999). *La Gerencia y el Control de la Calidad*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- Feigenbaum, A. V. (1991). *Total Quality Control* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Flynn, B. F., Schroeder, R. C. y Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, 11, 339–366.
- Fotopoulos, C. y Psomas, E. (2009). The impact of 'soft' and 'hard' TQM elements on quality management results. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(2), 150–163.
- Gao. (1991). *Report to the House of Representatives on Management Practices. US Companies Improve Performance Through Quality Efforts*. Washington, DC: United States General Accounting Office.
- Ghobadian, A. y Gallea, D. N. (1996). Total quality management in SMEs Omega. *The International Journal of Management Science*, 24(1), 83–106.
- Goetsch, D. L. y Davis, S. B. (1997). *Introduction to Total Quality, Quality Management for Production Processing and Services*. New Jersey: Prentice Hall.
- Grandzol, J. R. y Gershon, M. (1998). A survey instrument for standardizing TQM modeling research. *International Journal of Quality Science*, 3(1), 80–105.
- Greene, R. (1993). *Global Quality: A Synthesis of the World's Best Management Models*. Milwaukee, WI: American Society for Quality Control Press.
- Handfield, R., Jayaram, J. y Ghosh, S. (1999). An empirical examination of quality tool deployment patterns and their impact on performance. *International Journal of Production Research*, 37(6), 1403–1426.
- Harrington, D. y Akehurst, G. (2000). An empirical study of service quality implementation. *The Service Industries Journal*, 20(2), 133–156.
- He, Z., Staples, G., Ross, M. y Court, I. (1996). Fourteen Japanese quality tools in software process improvement. *The TQM Magazine*, 8(4), 40–44.
- Heras, I., Marimon, F. y Casadesús, M. (2009). Impacto competitivo de las herramientas para la gestión de la calidad. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 41, 7–36.
- Hellsten, U. y Klefsjö, B. (2000). TQM as a management system consisting of values, techniques and tools. *The TQM Magazine*, 14, 238–244.
- Hendricks, K. B. y Singhal, V. R. (1997). Quality awards and the market value of the firm: An empirical investigation. *Management Science*, 42(3), 415–436.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. Nueva York: Random House [Edición española: Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa. México: CECSA; 1991].
- Ishikawa, K. (1985). *Guía de control de la calidad*. Madrid: UNIPUB.
- Ishikawa, K. (1990). *Introduction to Quality Control*. Tokyo: 3A Corporation.
- Jackson, S. (2001). Successfully implementing total quality management tools within healthcare: What are the key actions? *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 14(4), 157–163.
- Juran, J. M. (1988). *Juran on Planning for Quality*. Nueva York: The Free Press [Edición española: Juran y la planificación para la Calidad. Madrid: Díaz de Santos; 1990].
- Kanji, G. K. (1998). Measurement of business excellence. *Total Quality Management*, 9(7), 633–643.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21(4), 405–435.
- Lattin. (1994). *The Lodging and Food Service Industry*. Michigan: The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association.
- Leal, A. (1997). Gestión de calidad total en empresas españolas: un análisis cultural y de rendimiento. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6(1), 37–56.
- Lopes, I., Nunes, E., Sousa, S. y Esteves, D. (2011). Quality improvement practices adopted industrial companies in Portugal. *Proceedings of the World Congress on Engineering*, 1(6–8), 1–6.
- Mann, R. y Kehoe, D. (1994). An evaluation of the effects of quality improvement activities on business performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11(4), 29–44.
- Martínez-Lorente, A. R., Dewhurst, F. y Dale, B. G. (1998). Total quality management: Origins and evolution of the term. *The TQM Magazine*, 10(5), 59–71.
- Marsh, J. (1993). *The Quality Toolkit*. Bedford, UK: IFS.
- McConnell, J. (1989). *The Seven Tools of TQC* (3rd ed). Manly Vale: The Delaware Group.
- Motwani, J. (2001). Measuring critical factors of TQM. *Measuring Business Excellence*, 5(2), 27–30.
- Muñoz Oñate, F. (1994). *Marketing turístico*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Pearson, K. (1911). *Grammar of Science* (3rd ed.). London: A. and C. Black.
- Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15–37.
- Quazi, H. A., Jemangin, J., Kit, L. W. y Kian, C. L. (1998). Critical factors in quality management and guidelines or self-assessment, the case of Singapore. *Total Quality Management*, 9(1), 35–55.
- Rao, S. S. y Raghunathan, T. S. (1999). *Total Quality Management: A Cross Functional Perspective*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Rao, S. S., Raghunathan, T. S. y Solis, L. E. (1998). The best commonly followed practices in the human resource dimension of quality management in new industrialized countries (NIC): The case of India, China, and Mexico. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16, 3.
- Renner, P. (1994). Basic Hotel Front Office Procedures. In 3rd ed.. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Ritchie, L. y Dale, B. G. (2000). Self-assessment using the business excellence model: A study of practice and process. *International Journal of Production Economics*, 66(3), 241–254.
- Saraph, J., Benson, G. y Schroeder, R. (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision Sciences*, 20, 810–829.
- Sila, I. (2007). Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study. *Journal of Operations Management*, 25(1), 83–109.
- Sila, I. y Ebrahimpour, M. (2002). An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(6–7), 902–970.
- Sila, I. y Ebrahimpour, M. (2005). Critical linkages among TQM factors and business results. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(11), 1123–1155.
- Sitkin, K., Suthleen, K. y Schroeder, R. G. (1994). Distinguishing control from learning in Total Quality Management: A contingency perspective. *Academy of Management Review*, 19(3), 537–564.

- Spring, M., McQuarter, R., Swift, K., Dale, B. y Booker, J. (1998). The use of quality tools and techniques in product introduction: An assessment methodology. *The TQM Magazine*, 1(1), 45–50.
- Stephens, B. (1997). Implementation of ISO 9000 or Ford's Q1 award: Effects on organizational knowledge and application of TQM principles and quality tools. *The TQM Magazine*, 9(3), 190–200.
- Sureshchandar, G. S., Rajendran, C. y Anantharaman, R. N. (2001). A conceptual model for total quality management in service organizations. *Total Quality Management*, 12(3), 343–363.
- Tarí, J. J. (2000). *Calidad Total: fuente de ventaja competitiva*. Alicante: Publicaciones Universidad de Alicante.
- Tarí, J. J. (2005). Components of successful total quality management. *The TQM Magazine*, 17(2), 182–194.
- Tarí, J. J. y Sabater, V. (2004). Quality tools or techniques: Are they necessary for quality management. *International Journal of Production Economics*, 92, 267–280.
- Terziovski, M. y Sohal, A. S. (2000). The adoption of continuous improvement and innovation strategies in Australian manufacturing firms. *Technovation*, 20, 539–550.
- Vallen, J. J. y Vallen, G. K. (1991). *Check-in Check-out* (4rd ed). United States of America: W. C. Brown Publishers.
- Viada-Stenger, M. C., Balbastre-Benavent, F. y Redondo-Cano, A. M. (2010). The implementation of a quality management system based on the Q Tourist Quality standard. The case of hotel sector. *Service Business*, 4(3-4), 177–196.
- Wilkinson, A. (1992). The other side of quality: Soft issues and the human resource dimension. *Total Quality Management*, 3(3), 323–329.
- Wilkinson, A., Redman, T., Snape, E. y Marchington, M. (1998). *Managing with Total Quality Management. Theory and Practice*. Nueva York, Hong Kong: MacMillan.
- Zairi, M. y Thiagarajan, T. (1997). A review of total quality management in practice: Understanding the fundamentals through examples of best practice applications – Part III. *The TQM Magazine*, 9(6), 414–417.
- Zhang, Z., Waszink, A. y Wijngaard, J. (2000). An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 17, 730–755.