

DOCTORADO EN DIRECCION DE EMPRESAS



Análisis de la sostenibilidad de un sistema de gestión de la calidad a
través de un estudio de casos exploratorio. Mecanismos

organizativos que la condicionan

Programa de Doctorado en Dirección de Empresas

TESIS DOCTORAL

PRESENTADA POR:

Francisco Javier Julián Rubio

DIRIGIDA POR:

Dra. María Ángeles Escribá Moreno

Dr. Francisco Balbastre Benavent

Valencia, marzo de 2023

DOCTORADO EN DIRECCION DE EMPRESAS



Análisis de la sostenibilidad de un sistema de gestión de la calidad a
través de un estudio de casos exploratorio. Mecanismos

organizativos que la condicionan

Programa de Doctorado en Dirección de Empresas

TESIS DOCTORAL

PRESENTADA POR:

Francisco Javier Julián Rubio

DIRIGIDA POR:

Dra. María Ángeles Escribá Moreno

Dr. Francisco Balbastre Benavent

Departamento de Dirección de Empresas
'Juan José Renau Piqueras'

Universitat de València

Valencia, marzo de 2023

AGRADECIMIENTOS

Quiero empezar agradeciendo a mis tutores, la Dra. María Ángeles Escribá y el Dr. Francisco Balbastre Benavent por el esfuerzo, por ser los guías y por su impagable aportación a este trabajo; pero también a Arturo y Teresa, sus respectivas parejas, por habérmelos prestado durante este tiempo.

A Alfonso Estevan, Juan José Ridaura y Javier Vázquez, compañeros y amigos de Stadler Rail por dejarse “atracar” con mis entrevistas y por sus valiosas reflexiones durante estas.

A Carmen Roig, Roberto Sánchez y Juan Ruiz de Junta 3 por su tiempo y su impagable colaboración.

A mis compañeros del Departamento de Dirección de Empresas Juan José Renau Piqueras por acogerme desde hace ya más de 18 años en esta familia.

También a todos aquellos que han contribuido con sus ánimos a que este proyecto culminara.

Y, para terminar, que no en último lugar, a mis hermanos, a mi madre Luz, por ser el inicio de todo, a mi padre Paco, que desde donde esté se alegrará y, sobre todo, a Pilar, Paula y Sara por su amor, comprensión y por el tiempo robado que prometo devolver con intereses, y por hacerme feliz.

*"Ninguna empresa puede ser mejor o
peor que las personas que la integran."*

KAORU ISHIKAWA

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO 1.- SOSTENIBILIDAD DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD | 6 |
| 1.1.- Los sistemas de gestión de calidad: evolución y concepto | 7 |
| 1.2.- Concepto de sostenibilidad de un sistema de gestión de calidad | 13 |
| 1.3.- Factores que condicionan la sostenibilidad de un sistema de gestión de calidad | 16 |
| 1.3.1.- Estudios teóricos sobre los factores que afectan a la sostenibilidad de un SGC | 18 |
| 1.3.2.- Estudios empíricos sobre los factores que afectan a la sostenibilidad de un SGC | 21 |
| 1.3.3.- Estudios que consideran Factores Críticos de Éxito (FCE) como factores que afectan a los SGC | 26 |
| CAPÍTULO 2.- EL LIDERAZGO, LA GESTIÓN POR PROCESOS Y LAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN LA SOSTENIBILIDAD DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD | 32 |
| 2.1.- El liderazgo en el contexto organizativo caracterizado por la gestión de la calidad y su efecto sobre la sostenibilidad de un SGC | 33 |
| 2.2.- La gestión por procesos en el contexto organizativo caracterizado por la gestión de la calidad y su efecto sobre la sostenibilidad de un SGC | 38 |
| 2.3.- Las políticas de recursos humanos en el contexto organizativo caracterizado por la gestión de la calidad y su efecto sobre la sostenibilidad de un SGC | 43 |
| 2.3.1.- Políticas y prácticas de captación | 46 |

| | |
|--|-----------|
| 2.3.2.- Políticas de capacitación | 50 |
| 2.3.3.- Políticas de motivación | 53 |
| 2.3.3.1.- Sistema de compensación | 53 |
| 2.3.3.2.- Calidad de vida laboral | 56 |
| 2.4.- Mecanismos generadores que actúan sobre la sostenibilidad de un SGC | 59 |
| 2.4.1.- Política de calidad integrada en la dirección estratégica de la empresa | 60 |
| 2.4.2.- Consideración del SGC en la toma de decisiones | 63 |
| 2.4.3.- El SGC forma parte de las rutinas organizativas | 65 |
| 2.4.4.- La mejora continua es parte esencial del SGC | 66 |
| 2.4.5.- El SGC está actualizado y vivo | 68 |
| 2.4.6.- Implicación de todo el personal en el SGC | 69 |
| 2.5.- Propuesta de un modelo teórico preliminar para el estudio de la sostenibilidad de un SGC | 71 |
| CAPÍTULO 3.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 74 |
| 3.1.- Diseño general de la investigación | 75 |
| 3.2.- Estrategia (o forma) de investigación cualitativa aplicada | 78 |
| 3.3.- Diseño del estudio de casos desarrollado en esta investigación | 85 |
| 3.4.- Recogida de información | 89 |
| 3.5.- Análisis de información | 94 |
| CAPÍTULO 4.- RESULTADO DEL ESTUDIOS DE CASOS | 99 |
| 4.1.- Caso 1: STADLER RAIL VALENCIA SAU | 102 |

| | |
|---|-----|
| 4.1.1.- Perfil de la organización | 102 |
| 4.1.2.- La gestión de la calidad en Stadler Rail Valencia SAU | 103 |
| 4.1.3.- El liderazgo en Stadler Rail Valencia SAU | 105 |
| 4.1.4.- La gestión por procesos en Stadler Rail Valencia SAU | 106 |
| 4.1.5.- Las políticas de recursos humanos en Stadler Rail Valencia SAU | 107 |
| 4.1.6.- Los factores críticos de la sostenibilidad del SGC en Stadler Rail Valencia SAU | 107 |
| 4.2.- Caso 2: JUNTA 3 S.L. | 125 |
| 4.2.1.- Perfil de la organización | 125 |
| 4.2.2.- La gestión de la calidad en Junta 3 | 127 |
| 4.2.3.- El liderazgo en Junta 3 S. L. | 127 |
| 4.2.4.- La gestión por procesos en Junta 3 S. L. | 128 |
| 4.2.5.- Las políticas de RRHH en Junta 3 S. L. | 128 |
| 4.2.6.- Los factores críticos de la sostenibilidad del SGC en Junta 3 S. L. | 129 |
| 4.3.- Análisis conjunto de los casos estudiados | 142 |
| 4.3.1.- Análisis conjunto de la gestión de la calidad | 142 |
| 4.3.2.- Análisis conjunto del liderazgo | 143 |
| 4.3.3.- Análisis conjunto de la gestión por procesos | 145 |
| 4.3.4.- Análisis conjunto de las políticas de RRHH | 146 |
| 4.3.5.- Modelo inducido de relaciones entre los factores críticos y la sostenibilidad del SGC en los casos estudiados | 148 |

| | |
|--|------------|
| CAPÍTULO 5.- CONCLUSIONES | 152 |
| BIBLIOGRAFÍA | 161 |
| ANEXO I.- CARTA DE PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN | 184 |
| ANEXO II.- HOJA DE INFORMACIÓN AL PARTICIPANTE Y CONSENTIMIENTO INFORMADO | 188 |
| ANEXO III.- GUION DE LA ENTREVISTA | 192 |
| ANEXO IV.- EJEMPLOS DE CÓDIGOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN ... | 196 |



INTRODUCCIÓN

Desde la década de los años 80 hasta la actualidad, muchas¹ han sido las organizaciones que han implantado sistemas de gestión de calidad (SGC, de ahora en adelante) tomando como base para ello los estándares que subyacen a la Norma ISO 9001 o al Modelo EFQM. Paralelamente, el interés de los investigadores por la gestión de la calidad lo podemos comprobar a través de una sencilla búsqueda en la base de datos ABI INFORM, de trabajos en los que aparece la referencia *total quality management*, dando como resultado más de tres millones de citas en 2022 frente a las poco más de cincuenta mil en el año 2000.

¹ Según datos de ISO en septiembre de 2022, el número de certificados emitidos a nivel mundial en ISO 9001 asciende a 1.077.884. Por su parte, el número de Sellos de Excelencia emitidos en 2021 a nivel mundial, según datos recogidos por el Club de Excelencia en Gestión, fue de 869.

No obstante, durante ese periodo señalado muchas empresas iniciaron y abandonaron el proyecto, mientras que otras lo mantuvieron y lo desarrollaron a través de versiones evolucionadas del mismo. Esta evolución se puso de manifiesto también en las diferentes versiones de los referentes o estándares de calidad que desarrollaban las instituciones que los gestionan (ISO o EFQM, entre otras).

Desde entonces, la preocupación por la evolución y la sostenibilidad en el tiempo de los SGC ha llevado a diferentes autores (Saraph et al., 1989; Black y Porter, 1996; Schneider et al., 1996; Dale et al., 1997; Van der Wiele, 2000; Motwani, 2001; Ahmad y Schroeder, 2002; Curry y Kadasah, 2002; Jung (2003); Zairi, 2002; 2005, 2015; Karuppusami & Gandhinathan, 2006; Svensson, 2006; Karuppusami y Gandhinathan, 2006; Mokhtar, et al., 2013; .Hietschold et al., 2014; Mehralian et al., 2016) a investigar sobre aquellos factores que pueden condicionar, positiva o negativamente, y afectar, el mantenimiento y éxito de los SGC en el tiempo. Así, encontramos trabajos que analizan este tema con un rango muy amplio, desde los que pretenden determinar por qué no persisten los SGC (Beer, 2003) hasta algunos que intentan priorizar los factores que afectan a la sostenibilidad (Mehralian *et al*, 2015), pasando por estudios que pretenden poner orden sistematizando el estudio de dichos factores (Saraph *et al*, 1989).

Por su parte, la literatura especializada (Saraph et al., 1989; Motwani, 2001; Zairi, 2005; Karuppusami y Gandhinathan, 2006; N.Hietschold et al., 2014; Mehralian et al., 2015) considera que los tres factores que mayor incidencia tienen sobre la perdurabilidad del SGC en el tiempo son: la dirección y el liderazgo, la gestión basada en procesos y las políticas de recursos humanos que se diseñan e implantan en una organización. Estos factores y sus prácticas de gestión subyacentes pueden facilitar la creación del caldo de cultivo necesario para que los SGC perduren en las organizaciones a lo largo del tiempo. Pero saber cómo lo hacen contribuiría a que los agentes implicados en este proceso (i.e. empresas, consultores en gestión de calidad) pudieran gestionarlo de una manera más efectiva y orientada a la consecución de sus respectivos objetivos estratégicos.

Arrojar luz sobre esta cuestión puede contribuir tanto al ámbito académico como al de las organizaciones que implantan SGC. Para la academia, una

investigación sobre esta temática podría representar un importante punto de partida para desarrollar una línea de investigación poco explorada hasta la fecha.

Se sabe mucho sobre si los SGC generan resultados organizativos (Kaynak,2003; Ooi et al., 2007; Jiménez, y Martínez, 2009; Kim et al.,2010; Bayo et al., 2011; Sampaio et al., 2012) o sobre aquellos aspectos que facilitan o dificultan su implantación (Glover,1993; Matta et al., 1996; Salegna, y Fazel, 2000; Sebastianelli y Tamimi, 2003; Baudín y Capó, 2004; Martínez et al, 2000, 2002); sin embargo, la investigación relacionada sobre el porqué unos sistemas perduran o son más sostenibles que otros en el tiempo está en un estadio de desarrollo muy incipiente.

Por lo que respecta al ámbito empresarial, conocer los factores que contribuyen a hacer los SGC más sostenibles en el tiempo y entender cómo lo hacen puede resultar de vital importancia para poner en práctica iniciativas organizativas encaminadas a influir positivamente sobre dicha perdurabilidad y, consecuentemente, maximizar la inversión que, en su día, se hizo a la hora de implantar este tipo de sistemas. De forma similar, empresas de consultoría en la implantación de SGC podrán disponer de un mayor conocimiento científico sobre las claves del éxito en este tipo de proyectos (i.e. conseguir SGC perdurables en el tiempo), lo que podrían utilizar después para diseñar y acometer proyectos de intervención más eficaces en este campo.

Esto nos lleva a plantearnos, en primer lugar, cuáles son los factores que provocan que un SGC sea sostenible en el tiempo; y, en segundo lugar, conocer el cómo dichos factores condicionan su perdurabilidad. Así, comenzamos nuestro estudio a partir del análisis de la literatura especializada con la finalidad de identificar, en primer lugar, cuáles son los factores de sostenibilidad de un SGC señalados por los investigadores. Planteada esta cuestión y con el fin de poder definir claramente el objetivo de este trabajo, cabe señalar que pretender analizar todos y cada uno de los factores que condicionan la sostenibilidad, y cómo lo hacen, puede no sólo convertirse en una tarea ingente, sino que el valor que aporte no sea proporcional a dicha tarea. Es por ello por lo que nuestra investigación pretende ceñirse a un estudio más concreto, centrado en aquellos factores de sostenibilidad que son señalados, como tales, por todos los autores consultados.

Por tanto, nuestro trabajo pretende, como **objetivo general** *analizar, desde una perspectiva teórica y empírica, qué factores contribuyen a la sostenibilidad de un sistema de gestión de calidad y cómo lo hacen.*

Para dar cumplimiento a este objetivo hemos dividido nuestro estudio en dos grandes partes.

- La primera, orientada a la creación del marco teórico necesario para identificar los factores que condicionan la sostenibilidad de un SGC a partir de la revisión de la bibliografía especializada. Esta parte está centrada en el estudio de cómo cada uno de los factores de sostenibilidad —liderazgo, gestión por procesos y políticas de RRHH— inciden sobre la perdurabilidad del SGC en el tiempo. Lo que nos lleva a formularnos tres preguntas de investigación que surgieron durante la revisión de la literatura: ¿Cómo el estilo de dirección y el liderazgo pueden condicionar o incidir sobre la sostenibilidad de un SGC? ¿Cómo la gestión basada en procesos puede afectar la sostenibilidad del SGC? ¿Cómo las políticas de RRHH y sus prácticas asociadas condicionan la sostenibilidad de un SGC?

Así, en esta parte nos planteamos como objetivos concretos, determinar las variables que definen cada uno de los factores críticos que condicionan la sostenibilidad y estudiar el papel que una serie de aspectos organizativos (que denominamos ‘mecanismos generadores’) podrían ejercer sobre la sostenibilidad. Lo que nos lleva a formularnos una cuarta cuestión de investigación: ¿Qué mecanismos organizativos contribuyen a generar la sostenibilidad de un SGC? Estas variables y mecanismos nos ayudarán a diseñar el modelo teórico preliminar que nos servirán como patrón orientativo.

- Una segunda parte, de carácter empírico, enfocada a dar respuesta a las cuestiones de investigación planteadas, utilizando como patrón de análisis el modelo preliminar surgido de la parte teórica. Dicho modelo nos guiará en la recogida de información, y nos permitirá realizar la interpretación y análisis de los datos con la finalidad obtener respuesta a las cuestiones propuestas.

Dado el carácter exploratorio de esta investigación, hemos utilizado para su desarrollo una metodología de corte cualitativo. En particular, hemos llevado a cabo un estudio de dos casos, concretamente, dos organizaciones españolas con una amplia experiencia en la aplicación de la gestión de la calidad y con unos SGC implementados desde hace ya varias décadas.

Para dar cumplimiento a estos objetivos hemos estructurado el presente trabajo del siguiente modo: en el *primer capítulo* se estudia el marco teórico con la finalidad de identificar aquellos factores que condicionan la sostenibilidad de un SGC y se muestra el estado actual de la investigación sobre la sostenibilidad de los SGC y los factores que la determinan.

En el *segundo capítulo* mostramos las características que, generalmente, adquieren dichos factores en un contexto organizativo caracterizado por la gestión de la calidad, lo que nos permitirá, con posterioridad, analizar su efecto sobre la sostenibilidad del SGC. En este capítulo estudiamos, también, el papel que una serie de aspectos organizativos (que denominamos 'mecanismos generadores') van a ejercer en esta relación. Además, a partir de dichas variables y mecanismos, definiremos el modelo teórico o preliminar que nos sirve como guía o referencia para la posterior recogida y análisis de datos.

Los *capítulos tercero y cuarto* constituyen la parte empírica de esta tesis doctoral, concretamente, en el capítulo tercero, introducimos y justificamos las decisiones metodológicas que dan rigor a la investigación desarrollada. En el capítulo cuarto recogemos los resultados del análisis de la sostenibilidad de un SCG, objeto de la investigación, en los dos casos seleccionados de empresas españolas con SGC en funcionamiento e implantado desde hace décadas. Además, presentamos el modelo inducido sobre la sostenibilidad de un SGC.

Por último, las *conclusiones* recogen, además de las principales aportaciones extraídas del marco teórico, la respuesta a las cuestiones de investigación planteadas, las implicaciones, limitaciones y futuras líneas de desarrollo. Igualmente, recogemos las referencias bibliográficas utilizadas y adjuntamos los anexos que complementan este trabajo: carta de presentación para la empresa, consentimiento firmado, guion de la entrevista y, ejemplo de códigos y de definición.



CAPÍTULO 1

SOSTENIBILIDAD DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Dado que en esta tesis doctoral pretendemos analizar los factores que afectan a la sostenibilidad de los SGC y la manera en que lo hacen, este primer capítulo está encaminado a identificar aquellos factores que condicionan la sostenibilidad de un SGC y mostrar el estado actual de la investigación sobre la sostenibilidad de los SGC y los factores que la determinan. A la hora de plantear este trabajo, dada la enorme cantidad de literatura sobre gestión de calidad existente y el nivel de conocimiento e implantación que existe en el mundo empresarial sobre este tema, entendemos innecesario volver a citar los aspectos

básicos sobre la gestión de la calidad, aunque sí estimamos oportuno tener en cuenta alguno de ellos que creemos importante para el desarrollo del trabajo y, en particular, para definir y entender el concepto de sostenibilidad.

Con este fin, el presente capítulo está estructurado de la siguiente forma. En un primer apartado presentamos algunos aspectos sobre la evolución de los SGC e introducimos su conceptualización. Una vez definido el concepto de SGC, en el apartado segundo ofrecemos un concepto de sostenibilidad a partir de las diversas propuestas realizadas por la literatura especializada, con la finalidad de definir y determinar qué entendemos por sostenibilidad en el presente trabajo de investigación. Para cerrar el capítulo primero, a partir de la revisión bibliográfica especializada identificamos los factores que condicionan la sostenibilidad de los SGC. Esta identificación es fundamental en el marco del presente trabajo ya que de ella depende la elección del conjunto de factores en el que vamos a centrar nuestra atención en esta tesis doctoral. De manera específica, el estudio de estos factores lo desarrollaremos en el capítulo 2 de la tesis.

1.1.- Los sistemas de gestión de calidad: evolución y concepto

Si bien a principios de los años 30 los laboratorios Bell empiezan a utilizar el control estadístico de procesos en la industria, no es hasta los inicios de la Segunda Guerra Mundial el momento en que el control estadístico de procesos empieza a convertirse en un arma importante para la industria y, por consiguiente, en el embrión de los futuros sistemas de gestión de calidad modernos. El objetivo no era otro que garantizar la calidad de las armas y mecanismos que se utilizaban en la contienda y así asegurar no sólo la efectividad de dichas armas sino incluso salvar vidas de quienes las utilizaban garantizando que no existían defectos.

EEUU desarrolla, pues. un sistema de certificación y nacen las normas Z1 mientras que en Gran Bretaña aparecen las normas británicas 600 basadas en los trabajos del estadístico E.S. Pearson. Estas normas acaban fusionándose con las Z1 dando origen a las normas británicas 1008.

Por otro lado, al finalizar la contienda mundial un profesor norteamericano experto en control estadístico, W.E. Deming, es invitado por científicos

japoneses para formar ingenieros, estudiantes y directivos. Su enorme éxito y el hecho de que no quisiera cobrar derechos de autor por las copias de sus conferencias hicieron que las compañías japonesas, en reconocimiento a su labor, crearan el premio Deming, precursor de otros premios internacionales que verían la luz en épocas más recientes.

Ya en los 60, P.B. Crosby lanza el concepto “0 defectos” detrás del cuál reside la idea de “hacerlo bien a la primera” (*DIRFT: Doing It Right the First Time*). Este concepto supone un salto importante en la gestión de la calidad ya que implica el paso de un enfoque de detección de errores a uno de prevención de estos errores con el objetivo de evitar que se produzcan, lo cual se consigue orientando la organización hacia la planificación de procedimientos de trabajo y el diseño de productos que permitan prevenir en origen dichos errores (Moreno *et al.*, 2001).

Otro aspecto importante que implica este paso es el hecho de que la calidad pasa de focalizarse en el área de producción de las organizaciones a un enfoque en el que se implican otras partes de la organización (Dale, 2003).

De la misma forma que podemos identificar el control estadístico de procesos como el paso de la mera *inspección* a lo que llamamos control de la calidad, podemos afirmar que el concepto lanzado por Crosby (i.e. DIRFT) y desarrollado posteriormente supone un cambio trascendente dejando atrás el enfoque de *control de calidad* y pasando a un nuevo enfoque llamado de *aseguramiento de la calidad*, del cual la literatura destaca su proactividad frente al enfoque reactivo anterior (Moreno *et al.*, 2001). Aunque, como se ha mencionado, este enfoque supone un cambio trascendente para las empresas, existen una serie de acontecimientos unidos al propio dinamismo de las organizaciones que harán que este enfoque evolucione hacia lo que conocemos hoy en día por gestión de la calidad total.

El propio éxito del aseguramiento de la calidad por su impacto en los resultados de las empresas, la mayor preocupación y compromiso dentro de las organizaciones por la calidad o la voluntad de mejora de los procesos con el fin de reducir los costes, son algunos de los aspectos más importantes dentro de las organizaciones que han contribuido a la evolución del enfoque de

aseguramiento de la calidad (Camisón et al., 2006). Estos aspectos unidos a otros más generales como la globalización de los mercados, el avance tecnológico o la cada vez mayor exigencia de los clientes son claves para entender el paso del enfoque de aseguramiento al enfoque de gestión de calidad total.

Por sí mismo, el enfoque de aseguramiento no es suficiente para hacer frente a las nuevas exigencias. Así pues, la orientación de la calidad ha de ser dinámica (Moreno *et al*, 2001) debido a los cambios frecuentes del mercado que obligan a las organizaciones a estar en constante cambio, a mejorar continuamente para atender al cliente.

Llegados a este punto hemos de destacar la relación que existe entre la evolución de los SGC en el tiempo y los diferentes enfoques que puede adoptar la gestión de la calidad. Así, ese dinamismo señalado anteriormente nos lleva a que los SGC vayan configurándose conforme a los citados enfoques. Debemos preguntarnos también si la aplicación de los diferentes enfoques puede dar lugar realmente a lo que entendemos por sistema, esto es, si suponen “un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan” (AENOR, 2000: 16).

En este sentido, Moreno *et al.* (2001) señalan que la inspección y el control de calidad, al centrarse exclusivamente en los procesos directos de producción, no abarcan a los procesos indirectos de gestión y por lo tanto no implican a toda la organización, al igual que, además de lo anterior, no tratan de adecuar los procesos a unas normas que aseguren un funcionamiento coordinado. Por ello no podemos considerar que estos dos enfoques se ajusten a lo que anteriormente hemos definido como sistema.

Por lo expuesto a través del argumento anterior únicamente se han tenido en consideración los enfoques de aseguramiento y de calidad total para el estudio de los sistemas de calidad, ya que tanto el enfoque de inspección como el de control presentan limitaciones importantes en este sentido.

Nos parece importante señalar, en relación a la evolución de los SGC, la existencia de normas o estándares que, como señala la propia norma ISO 9001 “*especifica los requisitos para un SGC*” y que, como también señala la propia norma citada se refiere a “*requisitos genéricos aplicables a todas las*

organizaciones, sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado“ (AENOR, 2015).

Este último aspecto ha ido variando, apareciendo de este modo normas particulares para las diferentes industrias o sectores que pretenden adaptar el SGC a dicho sector o industria, recogiendo las particularidades de cada sector y dando lugar, en consecuencia, a SGC que cumplen requisitos específicos de la industria o sector al que se refieren. Así nos encontramos normas dentro de la familia ISO u otras como la de la industria del automóvil, el del sector aeroespacial o el más reciente de la industria ferroviaria —ver tabla 1.1—.

Tabla 1.1.- Sistemas de calidad específicos

| SISTEMA | DENOMINACIÓN |
|-------------------------------|--|
| ISO 9000 | Sistema de gestión de calidad |
| EN 9100, 9110 y 9120 - AS9110 | Sistema de gestión de calidad aeroespacial |
| PECAL | Requisitos de la OTAN para la gestión de calidad de los suministradores de defensa |
| ISO/TS 16949 | Sistema de gestión de calidad de la industria del automóvil |
| SQAS | Sistema de auditoría de calidad, seguridad y salud, y medio ambiente en la industria química |
| ISO 13485 | Sistema de gestión de calidad de equipos médicos |
| UNE 179002 | Sistema de gestión de calidad para empresas de transporte sanitario |
| ISO/TS 22163 | Norma internacional de la industria ferroviaria (anteriormente llamada IRIS) |
| ISO 13816 | Sistema de gestión de calidad del transporte público |
| ISO/TS 29001 | Sistema de gestión de calidad de la industria petroquímica |
| UNE 158000 | Sistemas de gestión de la calidad de los servicios asistenciales |
| ISO 45001 | Sistemas de gestión de la calidad de la seguridad y salud en el trabajo (antes OHSAS18001) |

Fuente: elaboración propia

Existen dos apartados importantes a los cuales debemos hacer referencia en este capítulo sobre la evolución de los SGC si bien podríamos encuadrarlos dentro del capítulo dedicado a la sostenibilidad ya que entendemos pueden contribuir a ella. Nos referimos, por un lado, a los premios de calidad y, por otro, a los llamados “Sistemas de Gestión Integrados”. Ambos guardan relación con los SGC e influyen en su evolución.

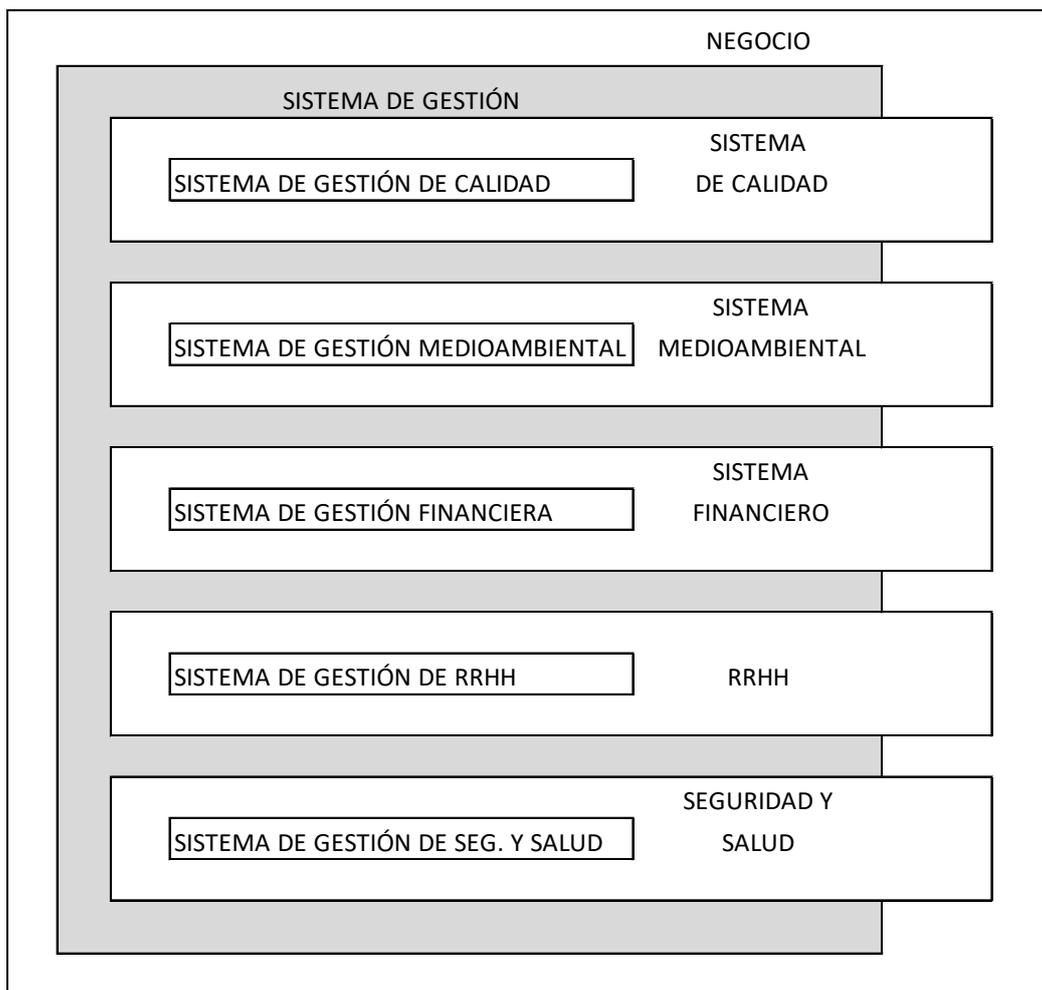
Cuando hablamos de los premios de calidad nos referimos a premios como el Premio Deming de Japón, el Malcolm Baldrige de EEUU o el de la EFQM europeo, por citar los más importantes. Y pese a que lo inmediato es pensar en la orientación que tienen a conseguir un premio basándose en una autoevaluación voluntaria que permite hacer comparaciones entre diferentes organizaciones, tal y como señala Balbastre (2001) la utilización de la autoevaluación tiene un carácter dual ya que está orientada a la consecución de un premio, pero a la vez también lo está a la mejora. De esta manera, la autoevaluación no implica únicamente la voluntariedad de la dirección para llevar a cabo la evaluación del sistema de calidad, sino que también implica que dicha evaluación sea considerada como una parte integral del proceso de mejora continua de la organización.

Es interesante señalar que las normas de la familia ISO 9000 han ido evolucionando desde un enfoque orientado hacia el cumplimiento de las especificaciones y la documentación del sistema de calidad hacia un enfoque más orientado a detectar tanto los puntos fuertes como los aspectos a mejorar, precisamente inspirándose en la autoevaluación del sistema de calidad utilizada en estos premios, con el objetivo de avanzar hacia la gestión de la calidad total (Balbastre y Canet, 2011).

En cuanto a los llamados “Sistemas Integrados de Gestión”, no hemos de olvidar que uno de los sistemas que forman habitualmente parte de esa integración es precisamente el SGC. Conviene recordar que cuando hablamos de gestión de una empresa estamos hablando de las personas y de los procesos en los que estas están implicadas y que detrás del concepto de calidad se encuentra la preocupación por la satisfacción del cliente y la voluntad de mejorar continuamente los procesos que realiza la empresa (Bugdol y Jedynak, 2015). Por ello cabe pensar que la integración de sistemas va en la línea de esa mejora continua de la propia gestión de los sistemas que tiene implantados una empresa.

Así, es cada vez más habitual encontrar que las empresas que han implantado varios sistemas de gestión procedan a integrar estos sistemas en un sistema único, un *sistema de sistemas* que debe llevar siempre a un sistema más eficaz (Karapetrovic y Willborn, 1998) (ver figura 1.1).

Figura 1.1.- Sistema de gestión de calidad y sistemas relacionados



Fuente: Karapetrovic y Willborn (1998: 207)

Especialmente las empresas que tienen implantadas las normas de la serie ISO 9001 para la gestión de calidad, la ISO 14001 para la gestión medioambiental y la ISO 45001 para la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo son las que, cada vez con más frecuencia, integran estos sistemas proporcionando sinergias y ahorros a la organización (Bugdol y Jedynak, 2015; Karapetrovic y Jonker, 2003). La literatura especializada señala como beneficios más importantes de la integración de sistemas las siguientes mejoras (Bugdol y Jedynak, 2015; Kymal et al., 2015):

- Mejora del desarrollo tecnológico.
- Mejora conjunta del resultado operativo.
- Mejora de los métodos de gestión y de los equipos multifuncionales.

- Mejora de la confianza del cliente y de la imagen en los mercados.
- Reducción del número y simplificación de las auditorías.
- Reducción de costes y mayor eficiencia de la reingeniería.
- Mayor motivación de las personas y reducción de conflictos interdepartamentales.

En este primer apartado, hemos querido hacer un breve recorrido por la historia de las normas que han ido conformando la calidad llegando a ser las que hoy en día determinan los requisitos de un SGC. Hemos visto como los diferentes enfoques de la calidad determinan o no la existencia de un verdadero sistema y no unas meras acciones aisladas con el objetivo de reducir defectos, determinando pues que los enfoques de inspección y control de calidad no implican la existencia de un sistema como tal (Moreno et al., 2001). Finalmente, hemos introducido dos puntos, los Premios y los Sistemas de Gestión Integrados, que no solo tienen que ver con la evolución de los SGC sino que pueden contribuir a que los SGC se mantengan en el tiempo, lo cual nos ayuda a introducir el apartado siguiente en el que definiremos el concepto de *sostenibilidad* de un SGC.

1.2.- Concepto de sostenibilidad de un sistema de gestión de calidad

Desde un punto de vista sistémico, la sostenibilidad es un atributo de los sistemas abiertos a interacciones con su mundo externo (Gallopín, 2003). La sostenibilidad de un sistema puede representarse mediante una función no decreciente de valoración de las salidas o productos que son de interés en el sistema analizado.

$$V(O_{t+1}) \geq V(O_t)$$

Podemos decir que un sistema es sostenible cuando el “valor” del output O en el momento del tiempo t+1 es mayor o igual que el valor del output en el momento t, donde el valor neto del valor obtenido en términos del producto del sistema, no necesariamente económico, no disminuye (Gallopín, 2003).

Hablar de sostenibilidad implica, pues, la introducción de la variable tiempo, tiempo que nos lleva a poder comparar diferentes momentos y por ello analizar las diferencias entre ellos. En este sentido y en el marco de la gestión de la calidad, al hablar de sostenibilidad contemplaremos la evolución del sistema desde su diseño e implantación hasta su posterior desarrollo en el tiempo. Así, al comparar y analizar dos momentos diferentes en el tiempo aparece la necesidad de definir claramente el concepto de sostenibilidad frente a lo que podemos entender como *mantenimiento*. Mantener, según el diccionario de la RAE (DRAE, ed. 23.1, diciembre 2017) consiste en perseverar, no variar de estado o resolución y/o proseguir en lo que se está ejecutando. El mantenimiento del sistema, por tanto, no contempla cambios, ni evolución, ni persigue un objetivo general de mejora.

En este sentido, la literatura especializada define la sostenibilidad como un proceso de mejora continua en el tiempo (Dale *et al.*, 1997), aspecto que lo diferencia de lo que sería un mero mantenimiento del sistema. Dale (2003), además, señala que la mejora es un proceso, el cual, una vez iniciado, no debe terminar nunca.

Coinciden con esta visión otros autores. Así, para Svensson (2006) la sostenibilidad consiste en un proceso de mejora continua que no tiene principio ni fin, sino que existe una conexión entre los valores, herramientas y técnicas iniciales, intermedias y finales. Tiene una visión circular de la sostenibilidad. Por su parte, Curry y Kadash (2002) entienden que sostenibilidad significa no reinventar cada intervalo de tiempo el SGC, sino que la sostenibilidad se basa en la incorporación de las prácticas de calidad a la rutina de trabajo diario.

Pero ¿por qué es importante la sostenibilidad para estos autores? Para ellos, existen evidencias de que las iniciativas de gestión de calidad fracasan porque los factores necesarios para que tengan éxito no están bien desarrollados. Muchos ejemplos muestran que un SGC no debe reinventarse cada cierto tiempo, sino que debe integrarse en el trabajo diario, debe convertirse en una cultura perdurable que propicie la mejora continua a lo largo del tiempo.

En ese sentido, uno de los problemas principales a los que se enfrentan las empresas se debe a la posibilidad de que el SGC se fragmente y sea mal

entendido por las personas. Sólo un SGC que integre las diferentes iniciativas de calidad puede ser sostenible en el tiempo y convencer a la alta dirección de sus beneficios.

Sin sostenibilidad, los beneficios de un SGC son pequeños en comparación con los que pueden llegar a ser.

Van der Wiele y Brown (2000), por su parte, nos hablan de la conexión entre el SGC y los planes de negocio de las empresas. Desde su perspectiva, la sostenibilidad consiste en que la filosofía del SGC siga siendo el foco central de la empresa a lo largo del tiempo como mecanismo que contribuye a mejorar el rendimiento de la empresa. Otros autores como Ahmad y Schroeder (2002) destacan el papel de los recursos humanos en la sostenibilidad del SGC. En la misma línea, Jung (2003) considera que la sostenibilidad se basa en la implicación de los empleados a través de la creación de una cultura organizativa sostenible. Por último, para Schneider *et al.* (1996) existen 4 dimensiones principales que definen la sostenibilidad, a saber, la naturaleza del trabajo, la jerarquía, las relaciones interpersonales y el apoyo y recompensas.

Así pues, sostener un SGC implica profundizar y mejorarlo continuamente, mientras que para mantener el sistema bastaría con no permitir que se degradara preservando el estado de los elementos o principios de gestión de la calidad en el momento de la implantación.

Partiendo de las consideraciones anteriores, en este trabajo la noción de sostenibilidad va unida a la idea de cambio y mejora continua y, por lo tanto, no puede existir sostenibilidad sin esa mejora continua. Una situación idéntica en t_0 y t_1 hará insostenible el SGC; es cuestión de tiempo. Al igual que los países necesitan crecer para no estancarse, un SGC también lo necesita, y crecer para un SGC significa mejorar continuamente.

De esta manera, en la presente investigación entendemos *la sostenibilidad de un SGC como un proceso que implica contemplar la evolución del sistema desde su diseño, implantación y posterior desarrollo orientado a la mejora continua y adaptado a las necesidades de cambio que la empresa necesita para su supervivencia.*

Del concepto propuesto de sostenibilidad se desprenden las siguientes características:

- Tiene un origen temporal, el momento de la implantación, pero no tiene fin temporal.
- Implica un horizonte temporal a largo plazo.
- Contempla el cambio.
- Permite, no sólo que perduren los principios o elementos del SGC, sino también su evolución.
- Permite la flexibilidad del SGC que se adapta a las necesidades de gestión de la empresa según la evolución de la misma.
- Considera el establecimiento de rutinas.
- Tiene un fin último, global y dinámico: la mejora continua.

Un ejemplo claro que nos ayuda a entender precisamente este último punto lo tenemos en la propia norma ISO 9001 ya que las diferentes revisiones de 1994, 2000, 2008, 2015 reflejan esa mejora continua y son indicadoras de dicha sostenibilidad.

Si bien las dimensiones de la gestión de la calidad se han identificado por diferentes autores y, en algunos casos, se han analizado empíricamente (Camisón et al., 2006; Cremades, 2016; Flynn et al., 1994; Moreno et al., 2001; Tarí y García, 2009) y del estudio de la bibliografía se desprenden las características señaladas de la sostenibilidad, no queda claro qué dimensiones definen precisamente esa sostenibilidad, qué factores la afectan y cómo lo hacen, siendo el objetivo de esta tesis doctoral arrojar algo de luz sobre esta cuestión. A esto dedicamos el siguiente apartado.

1.3.- Factores que condicionan la sostenibilidad de un sistema de gestión de calidad

La implantación de un SGC es un proceso a largo plazo. Algunas organizaciones pueden tardar años en poner en práctica los principios fundamentales, procedimientos, etc. (Dale *et al.*, 2016b). No debemos, sin embargo, confundir los factores clave para lograr la implantación de un SGC con

la sostenibilidad de dicho sistema una vez implantado. Aunque también es lógico pensar que factores que son clave para llevar a cabo la implantación pueden ser factores que van a permanecer en el sistema y/o evolucionar con el mismo, a lo largo del tiempo, para condicionar su sostenibilidad. Bajo estas premisas, en el presente apartado presentamos los factores que son considerados, por la literatura especializada, como factores que condicionan la sostenibilidad del sistema de gestión de la calidad.

Algo que sorprende al revisar la bibliografía especializada en sostenibilidad de los SGC es la falta de unanimidad, no sólo en la identificación de los factores que determinan la sostenibilidad de los sistemas sino también en la definición de los mismos. En este sentido, algunos autores apelan a las prácticas de gestión de la calidad para identificar y analizar dichos factores de sostenibilidad y las consideran imprescindibles para lograr la sostenibilidad del SGC (Hietschold *et al.*, 2014). Por su parte, otros señalan como factores que repercuten en la sostenibilidad a los principios de gestión de la calidad y los consideran críticos para conseguirla (Mokhtar *et al.*, 2013).

Este hecho podría hacernos pensar que partimos de una situación en la que deberíamos estudiar o bien las prácticas en gestión de la calidad o bien los principios. No es objeto de este trabajo examinar si una u otra aproximación es más o menos acertada, máxime cuando los diferentes autores hablan de factores partiendo desde una u otra aproximación. Más bien al contrario, nuestro objetivo es tratar de identificar cuáles son esos factores determinantes para los diferentes autores con la finalidad de realizar una comparación y analizar las coincidencias y diferencias que puedan existir entre la comunidad científica sobre ellos.

A la hora de presentar los trabajos más relevantes de la literatura especializada en sostenibilidad de los SGC nos planteamos hacerlo agrupando dichos trabajos por aspectos clave tales como cultura organizativa, mejora continua o recursos humanos. Sin embargo, esta agrupación nos resultaba un tanto apriorística ya que partíamos de esos factores cuando en realidad debían formar parte del resultado de dicha revisión. Por otra parte, durante el proceso de revisión fuimos encontrando trabajos que, a su vez, eran revisiones teóricas mientras que otros eran estudios empíricos.

Por todo ello, con el objetivo de hacer una revisión bibliográfica estructurada nos planteamos hacerla desde el punto de vista metodológico, encontrándonos: a) por una parte, con estudios teóricos que abordan una revisión bibliográfica de la sostenibilidad que les permite concluir con la identificación de dimensiones relevantes y de una serie de componentes genéricos; b) y, por otra, con estudios empíricos que persiguen la verificación de las proposiciones teóricas y como consecuencia la determinación de los factores clave para la sostenibilidad. De manera particular podemos destacar el trabajo de Dale y sus colaboradores (Dale *et al.*, 1997) ya que define una herramienta de evaluación llamada TQMSAT (Total Quality Management Sustaining Audit Tool) que permite identificar aquellos aspectos que inciden en la sostenibilidad del SGC y la aplica en las 12 empresas objeto del estudio.

Con independencia de que los estudios sean teóricos o empíricos, hemos de destacar la coincidencia de varios autores como Saraph *et al.* (1989), Motwani (2001), Zairi (2002), Karuppusami y Gandhinathan (2006), Hietschold *et al.* (2014) o Mehralian *et al.* (2016) en la adopción del término *Critical Success Factors* (Factores Críticos de Éxito). Es por ello por lo que, dentro de la estructura de revisión propuesta, abordamos estos trabajos como un tercer apartado caracterizado precisamente por la coincidencia en la denominación señalada.

1.3.1.- Estudios teóricos sobre los factores que afectan a la sostenibilidad de un SGC

Dentro de los estudios teóricos, Schneider *et al.* (1996) abordan la sostenibilidad desde el punto de vista del clima y la cultura de la organización relacionando lo que denomina el cambio organizativo total (*Total Organizational Change, TOC*) con la sostenibilidad del SGC. Para estos autores, el clima y la cultura están interconectados y afirman que el cambio sostenible se produce cuando ambos cambian y se sostienen en el tiempo. La dirección es la responsable del clima y la cultura y, en consecuencia, del grado en que se implementa y sostiene ese cambio organizativo total.

Así mismo, resaltan las actividades relacionadas con el SGC necesarias para que se produzca ese cambio (*ibid.*):

- Planificación durante el diseño del producto, con participación de la ingeniería, producción, calidad, marketing y recursos humanos.
- Formación del personal para ser capaces de trabajar con altos niveles de calidad.
- Generar expectativas de alta calidad en los empleados a través de la selección, formación y sistema de recompensas, así como dotarles del equipamiento y de la información necesaria para obtener esa alta calidad.
- Animar a los empleados a debatir y solucionar problemas relacionados con la calidad.
- Trabajar con proveedores para asegurar el suministro sin defectos.
- Eliminar el concepto de *nivel de calidad aceptable* adoptando el concepto de mejora continua respecto al objetivo de *cero defectos*.

Por su parte, para Curry y Kadasah (2002) la sostenibilidad es importante y obliga a abordar multitud de retos. En este sentido, observan que es relativamente fácil iniciar programas tomando iniciativas que generen entusiasmo, pero sostener el compromiso y la motivación a lo largo del tiempo es problemático. Teniendo en cuenta que la esencia del éxito de los SGC es la mejora continua, la sostenibilidad deviene un factor indispensable. Otro factor clave del éxito de un SGC es la integración, tanto entre las diferentes iniciativas corporativas de calidad como entre la cultura organizativa y la cultura de calidad. En este estudio proponen: a) definir cuáles son los elementos clave prioritarios para la sostenibilidad del sistema a la vez que propone; y b) probar una herramienta de evaluación del grado de progreso de un SGC.

El trabajo de Curry y Kadasah (2002) concluye que los elementos clave para la sostenibilidad son:

- El compromiso de la dirección.
- La cultura de calidad.
- El enfoque al cliente.
- La implicación de los empleados.

- La formación.
- El benchmarking.
- El proceso de control estadístico y el uso de herramientas cualitativas para medir el grado de implantación del SGC.

Svensson (2006) establece que existe una inherente complejidad a la hora de implantar y evaluar un SGC debido a una serie de componentes e interfaces genéricos. En primer lugar, existen unos componentes genéricos como actores, actividades y recursos, todos interdependientes. Por otro lado, unos interfaces genéricos como interacción, coordinación, cooperación y competencia que también pueden ser interdependientes. La existencia de estos componentes e interfaces nos llevan a la necesidad de hablar de gestión de calidad total y sostenibilidad desde una perspectiva de circulación y así más que determinar cuáles son factores clave para la sostenibilidad es precisamente la interacción, coordinación, cooperación y competencia entre los componentes lo que determina que el sistema sea sostenible.

Partiendo de los trabajos anteriores, podemos concluir que existen una serie de factores coincidentes que afectan a la sostenibilidad de un SGC. Así, el “compromiso de la dirección” es considerado directamente como un factor para algunos autores (e.g. Curry y Kadasah, 2002), si bien para otros (e.g. Schneider *et al.*, 1996) el efecto sobre la sostenibilidad del sistema tiene lugar de manera indirecta ya que la dirección es la responsable del clima y el cambio cultural que debe producirse para lograr dicha sostenibilidad. Otros factores son relacionados con los recursos humanos y sus políticas, tales como la formación, la implicación de los trabajadores o la generación de expectativas de alta calidad en los empleados a través de la selección, formación y sistema de recompensas. Otros como la cultura de calidad, bien sea en sentido amplio o particularizando en el concepto “cero defectos” (Schneider *et al.*, 1996), y otros que apuntan hacia el exterior de la organización como el trabajo con proveedores y, muy particularmente, el enfoque al cliente que debe ser especialmente tenido en cuenta. No debemos olvidar tampoco la importancia para la sostenibilidad que

juega la interacción entre los actores, las actividades y los recursos tal y como señala Svensson (2006).

1.3.2.- Estudios empíricos sobre los factores que afectan a la sostenibilidad de un SGC

Siguiendo con la ordenación en función de la metodología, encontramos estudios empíricos como el de Dale *et al.* (1997) para quien los factores clave se pueden agrupar en 5 categorías (ver tabla 1.2 más abajo) en torno a las cuales desarrollan una herramienta para auditar la sostenibilidad del sistema (i.e. TQMSAT). Pese a que nuestro trabajo no está enfocado a auditar la sostenibilidad, resulta interesante la utilización de esta herramienta por el hecho de que se auditan precisamente aquellos factores que los autores consideran clave para la sostenibilidad.

Dicha herramienta consiste básicamente en una serie de preguntas agrupadas en las categorías siguientes (*ibid.*):

- 1) Contexto (interno y externo). En esta categoría se incluyen, dentro del contexto externo, la habilidad de la organización para actuar frente a la competencia y las políticas de captación, capacitación y motivación de Recursos Humanos, mientras en el contexto interno se encuadran la orientación al cliente, la inversión y el llamado *factor miedo* que consiste en la incertidumbre que tienen los empleados sobre su propio futuro.
- 2) Estilo directivo. Con una doble finalidad consistente en: 1) analizar lo que denomina “relaciones industriales” que pueden responder a tres estilos directivos diferentes, bien sea de estilo unitario que enfatiza el concepto de equipo, de estilo pluralista, que reconoce los “derechos” de algunos colectivos o de estilo radical basado en la existencia de intereses contrapuestos entre dirección y trabajadores; y 2) analizar la confianza mutua y la discreción en las relaciones entre trabajadores y dirección.
- 3) Conflictos entre políticas y gestión de calidad total. Análisis de los posibles conflictos entre determinadas políticas y la política de calidad tales como: políticas de recursos humanos que no promuevan el trabajo en equipo, políticas financieras con objetivos a corto plazo, políticas de

mantenimiento encaminadas exclusivamente a reducir costes, o políticas de producción con objetivos de cantidad de output aun a costa de la calidad.

- 4) Estructura organizativa. Contemplando aspectos tales como el posicionamiento de la función de calidad en la estructura, los límites y las barreras interdepartamentales, y cómo afectan éstos a la creación de equipos de trabajo multidisciplinares. Además de analizar la comunicación interna, la flexibilidad de las tareas y la estructura de supervisión.
- 5) Proceso de cambio. Esta categoría recoge aquellos aspectos en los que se sustenta el proceso de cambio como la infraestructura de mejora, la formación, equipos de trabajo, procedimientos, el propio sistema de gestión de calidad, las herramientas y técnicas utilizadas y la confianza en el compromiso de la alta dirección por parte del resto de la organización.

En consecuencia, podemos apreciar 23 factores (ver tabla 1.2) que estos autores consideran relevantes y, por lo tanto, auditables para la sostenibilidad del sistema.

Tabla 1.2.- Factores clave que afectan a la sostenibilidad según Dale *et al.*
(1997)

| | | |
|----------------------------------|---|--|
| Contexto | Externo | Competidores |
| | | Reclutamiento, desarrollo y retención de empleados |
| | Interno | Enfoque cliente |
| | | Inversión |
| El factor "miedo" | | |
| Estilo directivo | Relaciones industriales | |
| | Relación trabajadores/directivos | |
| Conflictos entre políticas y GCT | Dirección de Recursos Humanos | |
| | Finanzas | |
| | Mantenimiento | |
| | Fabricación | |
| Estructura organizativa | Posicionamiento de la función de Calidad | |
| | Departamental, funcional y límites del cambio | |
| | Comunicación | |
| | Flexibilidad de trabajos y cobertura. | |
| | Estructura de supervisión | |
| Proceso de cambio | Infraestructura de mejora | |
| | Educación y formación | |
| | Equipos y trabajo en equipo | |
| | Procedimientos | |
| | Sistema de Gestión de Calidad | |
| | Herramientas y técnicas de gestión de Calidad | |
| | Confianza en la dirección | |

Fuente: elaboración propia

Por otra parte, Van der Wiele y Brown (2000) hacen un estudio en 5 empresas a lo largo de 5 años obteniendo los 5 siguientes factores clave:

- 1) Papel de la alta dirección. En el que destaca el compromiso de la alta dirección, apareciendo en el estudio un aspecto, a nuestro entender, fundamental como es la estabilidad de la alta dirección. En este sentido, detectaron problemas en aquellas empresas que habían sufrido cambios en la cúpula directiva, en poco tiempo. Esos cambios pueden suponer alteraciones en el compromiso con el SGC de uno u otro equipo directivo y por ello afectar a su sostenibilidad.
- 2) La fuerza impulsora a largo plazo, una vez puesto en marcha el SGC. Destacando en alguna de las empresas estudiadas la importancia de la apuesta firme tanto de la dirección corporativa como de la dirección local. Es importante destacar como en una de las compañías estudiadas la presión financiera por obtener resultados estimula a la dirección para ligar estrechamente las iniciativas en materia de calidad con los

objetivos financieros de la empresa. Es necesario, pues, que la fuerza impulsora se mantenga en el largo plazo y no decaiga y, en consecuencia, afecte a la sostenibilidad del SGC.

- 3) La infraestructura humana. Donde destaca la importancia de la participación, el compromiso y el trabajo en equipo, apareciendo en algunos de los casos estudiados factores que entran en conflicto con estos como son las reducciones de plantilla y la subcontratación. Así, la sostenibilidad del SGC se puede ver afectada por estos cambios ya que provocan alteraciones en el compromiso y participación de las personas, no solo por la salida de la organización de personal comprometido sino por la merma en el compromiso de aquellos que permanecen.
- 4) El sistema puesto en marcha por la dirección para dirigir, monitorizar y revisar el proceso de implantación, el cual, en todos los casos estudiados, ha evolucionado a un sistema más integrado en el sistema general de gestión de la organización. El plan estratégico de la compañía se convierte así en el conductor de las iniciativas de mejora, con objetivos y responsabilidades perfectamente identificadas. Esa mayor integración es la que juega a favor de la sostenibilidad del SGC ya que pasa a formar parte de la gestión de la organización.
- 5) El papel de las auditorías. Las empresas estudiadas coinciden en destacar que las auditorías, tanto internas como externas, les mantienen alerta sobre posibles desviaciones a la vez que permiten identificar oportunidades de mejora.

El estudio de Mokhtar *et al.* (2013), basado en entrevistas a 15 auditores internos de la *Universiti Utara Malaysia*, identifica problemas y retos para la sostenibilidad apareciendo como más importantes, por este orden, los siguientes factores: a) el compromiso de la dirección, que tiene la responsabilidad de comunicar la importancia de cumplir con los requisitos del cliente, de definir la política de calidad y establecer los objetivos además de asegurar la disponibilidad de medios; b) el compromiso de los empleados y de los auditores internos que son clave dado que el proceso de auditoría es un trabajo adicional,

tedioso y que ocupa mucho tiempo; c) la falta de incentivos; y d) la planificación estratégica, en la que deben incluirse los objetivos de calidad.

Por su lado, Jung (2003) reconoce como factor clave para la sostenibilidad de los SGC la implicación de los empleados, favorecida por una estructura organizativa determinada. Así, al hablar de la estructura organizativa y del entorno social propone que una dirección con un nivel bajo de control hace que los empleados tengan mayor poder de decisión en sus trabajos y ello redundará en una mayor responsabilidad sobre las tareas que realizan, lo que favorece tanto la implicación de los empleados como la flexibilidad para adaptarse a posibles cambios. Esta implicación hace precisamente que los empleados se apropien del SGC y, en consecuencia, pueda perdurar en el tiempo.

Para Ahmad y Schroeder (2002), cuando una organización implanta un SGC espera que se produzca una mejora en el rendimiento de la organización. La efectividad de un SGC no es uniforme ya que existen organizaciones que lanzan programas de gestión de calidad buscando solamente mejorar los resultados a corto plazo. Estas organizaciones fallan en la tarea de sostener los esfuerzos de mejora y acaban dejando de ser competitivas a largo plazo debido a diferentes factores como la falta de apoyo por parte de la dirección, la capacitación de los empleados o políticas de recursos humanos inconsistentes.

El estudio trata de entender la interacción entre las prácticas de gestión de calidad y la dirección de recursos humanos, centrándose especialmente en los criterios de selección de personal. Para ello hace un estudio empírico sobre dos puntos: cómo afectan las prácticas de gestión de la calidad a la competitividad de la planta estudiada y cuáles son los efectos del proceso de selección de personal sobre la implantación de un SGC y, por lo tanto, sobre la competitividad.

Como resultados, concluye que la mayoría de las empresas centran sus procesos de selección de personal en las habilidades técnicas del individuo dejando de lado las aptitudes de comportamiento, siendo crucial la evaluación de dichas aptitudes durante la selección ya que afectan significativamente a la competitividad de la planta. Destaca que prestar atención en la fase de selección es algo que va en la línea de los principios de la gestión de calidad ya que es muy difícil “curar” comportamientos negativos y, por lo tanto, es mejor

prevenirlos. Es precisamente pues esa visión a corto plazo, buscando resultados inmediatos, lo que va en contra de que un SGC se sostenga en el tiempo. Mantener el apoyo de la dirección y unas políticas de recursos humanos adecuadas desde la fase de selección resultan clave para la sostenibilidad del SGC.

1.3.3.- Estudios que consideran Factores Críticos de Éxito (FCE) como factores que afectan a los SGC

Llegado este punto queremos señalar que, si bien la terminología que hemos ido encontrando varía, refiriéndose en ocasiones a factores que condicionan o en otras a factores clave para la sostenibilidad del SGC, nos encontramos con varios autores que coinciden claramente en utilizar la misma terminología, motivo por el cual nos ha parecido importante dedicarles este apartado.

Queremos destacar, pues, la coincidencia de varios autores (Hietschold *et al.*, 2014; Karuppusami y Gandhinathan, 2006; Mehralian *et al.*, 2016; Motwani, 2001; Saraph *et al.*, 1989; Zairi, 2005) en la adopción del término *Critical Success Factors* (Factores Críticos de Éxito - FCE) para nombrar los factores a los que nos referimos, incluyendo en dicho término, en ocasiones, los factores críticos para la implantación de un SGC. En este sentido, estos últimos pueden condicionar en parte la sostenibilidad del sistema y pueden evolucionar según vaya evolucionado el sistema de gestión de la calidad en el tiempo.

En este punto conviene matizar que este trabajo pretende examinar los FCE para la sostenibilidad una vez implantado el SGC, sin olvidar que un factor crítico bien resuelto durante la fase de implantación puede convertirse en un elemento distorsionador durante la vida del SGC si no evoluciona al mismo ritmo que el sistema. Imaginemos que, durante la implantación, la dirección dio la formación adecuada a todas las personas de la organización; pero con el paso del tiempo dicha formación no ha sido actualizada. En este contexto, el factor formación estará actuando en contra de la sostenibilidad del sistema y por lo tanto podemos concluir que la adecuada implantación no es una garantía de sostenibilidad del SGC.

Entendemos que estos FCE hacen referencia tanto a las prácticas de gestión de calidad como a los principios, tanto si son utilizados en el momento de la implantación como si aparecen en el desarrollo y evolución del sistema de gestión de la calidad; por lo tanto, son factores que impactan en la sostenibilidad del sistema.

Así, en el estudio de Motwani (2001) encontramos siete FCE que resultan claves para la sostenibilidad de un SGC. Estos factores son: el compromiso de la dirección, la medición de la calidad y el benchmarking, la gestión de procesos, el diseño de producto, la formación y el empoderamiento, la gestión de los suministradores y la satisfacción e implicación del cliente.

Por su parte, Hietschold *et al.* (2014) proponen una serie de FCE que afectan a la sostenibilidad de los SGC y analizan su efecto en el rendimiento de la empresa. Así, estos factores son los siguientes: a) el compromiso y liderazgo de la dirección; b) la formación y el aprendizaje; c) los recursos humanos; d) el reconocimiento y el trabajo en equipo; e) el enfoque en el cliente; f) la cooperación con proveedores; g) la planificación estratégica; h) el benchmarking; i) la información, los datos y su análisis; j) la cultura; k) la comunicación; y l) la responsabilidad social y medioambiental.

En un trabajo con objetivos similares, Saraph *et al.* (1989) analizan los datos proporcionados por 162 directivos de 89 divisiones de 20 empresas para identificar los FCE que resultan básicos para la sostenibilidad de un SGC. Estos factores son los siguientes: a) el papel de la dirección; b) el papel del departamento de calidad; c) la formación; d) el diseño de producto/servicio; e) la gestión de la calidad de los suministradores; f) la gestión de procesos; g) los datos de calidad y *reporting*; y h) las relaciones con los empleados.

De la misma forma, Zairi (2005) establece que los factores críticos de un SGC han ido cambiando con el paso del tiempo, desde el control de calidad de los años 60 a la gestión de la calidad total de los años 90. Como resultado de su trabajo, el autor pone de manifiesto 7 FCE para la sostenibilidad de un sistema de calidad. Estos factores son: a) el liderazgo y compromiso de la dirección; b) la planificación estratégica y las políticas que se derivan de ella; c) el análisis de

la información; d) los recursos para el cliente; e) el desarrollo de alianzas y la gestión de recursos; f) la gestión de personal; y g) la gestión de procesos.

Por otro lado, Karuppusami y Gandhinathan (2006) identifican 56 FCE para la sostenibilidad de un SGC, si bien al final los agrupan en un conjunto más reducido y que denominan FCE vitales. Estos factores vitales son los siguientes: a) el papel de la dirección y la política de calidad; b) la gestión de procesos; c) la formación; d) las relaciones con los empleados; e) la gestión de recursos humanos; f) el enfoque en el cliente; g) la gestión de los proveedores; h) el benchmarking; i) el diseño y la conformidad; j) la información y su análisis; k) el papel del departamento de calidad; l) los datos sobre calidad; m) los equipos de trabajo transversales; y n) el producto.

De forma similar, otra investigación que propone una ordenación de factores de sostenibilidad es la desarrollada por Mehralian *et al.* (2016). Para llevar a cabo la identificación y priorización de los FCE los autores utilizan la técnica TOPSIS —*Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution*—. Como resultado del análisis, los autores proponen 9 FCE para explicar la sostenibilidad de los SGC: a) la información y su análisis; b) el compromiso de la dirección; c) las relaciones con proveedores; d) el enfoque en el cliente; e) la gestión de recursos humanos; f) el benchmarking; g) el aseguramiento de la calidad; h) la gestión de procesos; e i) los sistemas de calidad. No obstante lo anterior, es importante señalar que si bien esta ordenación de factores puede tener sentido en la fase de implantación puede que, una vez implantado el sistema y hablemos de sostenibilidad, el orden se vea alterado.

A modo de síntesis, la tabla 1.3 recoge los resultados de la revisión de literatura efectuada sobre los factores clave para la sostenibilidad de los SGC y que ha sido detallada con anterioridad. Los trabajos están agrupados en función del criterio que hemos utilizado anteriormente para clasificarlos.

Tabla 1.3.- Factores clave para la implantación y la sostenibilidad de un SGC

| Tipo de trabajo | Autor/es | Factores clave |
|----------------------|-----------------------------------|--|
| Teórico | Schneider <i>et al.</i> (1996) | Planificación con participación, políticas de RRHH (selección, formación, recompensas), implicación empleados animados por la dirección, trabajo con suministradores y adopción del concepto mejora continua frente al de nivel de calidad aceptable |
| | Curry y Kadasah (2002) | Compromiso de la dirección, cultura de calidad, enfoque cliente, implicación de los empleados, formación |
| | Svensson (2006) | Interacción, coordinación y competencia entre los actores, actividades y recursos de la organización |
| Empírico | Dale <i>et al.</i> (1997) | Contexto, estilo directivo, conflicto entre políticas y gestión de la calidad, estructura organizativa y proceso de cambio |
| | Van der Wiele y Brown (2000) | Papel de la alta dirección, la fuerza impulsora a largo plazo, la infraestructura humana, el sistema puesto en marcha por la dirección para seguimiento, el papel de las auditorías |
| | Mokhtar <i>et al.</i> (2013) | Auditorías internas, implicación de la dirección, compromiso de los trabajadores y planificación estratégica |
| | Jung (2003) | Implicación de los empleados favorecida por una estructura organizativa adecuada |
| | Ahmad y Schroeder (2002) | Mantenimiento del apoyo de la dirección y políticas de RRHH adecuadas desde la fase de selección |
| Sobre FCE (teórico) | Motwani 2001 | Implicación de la dirección, formación y empoderamiento, medición de la calidad y benchmarking, gestión de procesos, satisfacción e implicación del cliente |
| | Hietschold <i>et al.</i> (2014) | Compromiso y liderazgo de la dirección, formación y el aprendizaje, los recursos humanos, el reconocimiento y el trabajo en equipo, el enfoque en el cliente, la cooperación con proveedores, la planificación estratégica, el benchmarking, la información, los datos y su análisis, la cultura, la comunicación y la responsabilidad social y medioambiental |
| | Karuppusami y Gandhinathan (2006) | Papel de la dirección y la política de calidad, gestión de procesos, formación, relaciones con los empleados, gestión de recursos humanos, enfoque en el cliente, gestión de los proveedores, benchmarking, diseño y conformidad, información y su análisis, papel del departamento de calidad, datos sobre calidad, equipos de trabajo transversales y producto |
| Sobre FCE (empírico) | Saraph <i>et al.</i> (1989) | Papel de la dirección, papel del departamento de calidad, la formación, el diseño de producto/servicio, la gestión de la calidad de los suministradores, la gestión de procesos, los datos de calidad y reporting, y las relaciones con los empleados |
| | Zairi (2005) | El liderazgo y compromiso de la dirección, la planificación estratégica y las políticas que se derivan de ella, el análisis de la información, los recursos para el cliente, el desarrollo de alianzas y la gestión de recursos, la gestión de personal y la gestión de procesos |
| | Mehralian <i>et al.</i> (2015) | Información y su análisis, compromiso de la dirección, relaciones con proveedores, enfoque en el cliente, gestión de recursos humanos, benchmarking, aseguramiento de la calidad, gestión de procesos y sistemas de calidad |

Fuente: elaboración propia

Tal y como puede observarse en la tabla anterior, existen grandes áreas de solapamiento entre las propuestas que realizan los autores a la hora de determinar cuáles son los factores condicionantes de la sostenibilidad de los

SGC. Tras analizar dichos solapamientos podemos encontrar algunos aspectos o elementos que son comunes a una gran mayoría de los trabajos revisados. Así, por ejemplo, factores como la dirección y el liderazgo, la gestión por procesos o aquellos que tienen que ver con la dirección de los recursos humanos y sus políticas asociadas —reconocimiento, formación, relaciones con los empleados, —aparecen en gran parte de los estudios que hemos revisado, mientras que otros como la responsabilidad social y medioambiental, por ejemplo, son exclusivos de pocos o muy pocos trabajos (incluso de uno solo).

Analizando en mayor profundidad aquellos trabajos (Hietschold *et al.*, 2014; Karuppusami y Gandhinathan, 2006; Mehralian *et al.*, 2016; Motwani, 2001; Saraph *et al.*, 1989; Zairi, 2005) que coinciden en denominar como FCE a los factores que condicionan la sostenibilidad de un SGC, nos encontramos con coincidencias completas en la identificación de algunos factores (e.g. la gestión por procesos) mientras que para otros factores la coincidencia no es total. La siguiente tabla (ver tabla 1.4 nos muestra la comparación entre los distintos trabajos mencionados y su consideración de los FCE).

1.4.- Comparación entre los factores críticos para la sostenibilidad de un SGC

| FACTOR | Motwani (2001) | Hietschold <i>et al.</i> (2014) | Saraph <i>et al.</i> (1989) | Zairi (2005) | Karuppusami y Gandhinathan (2006) | Mehralian <i>et al.</i> (2015) |
|---------------------------|-----------------------|--|------------------------------------|---------------------|--|---------------------------------------|
| Dirección y liderazgo | SI | SI | SI | SI | SI | SI |
| Gestión de procesos | SI | SI | SI | SI | SI | SI |
| Políticas de RRHH | SI | SI | SI | SI | SI | SI |
| Cliente | SI | SI | - | SI | SI | SI |
| Suministradores | - | SI | SI | - | SI | SI |
| Planificación estratégica | - | SI | - | SI | - | - |
| Benchmarking | SI | SI | - | - | SI | SI |
| Diseño | - | - | SI | | SI | |
| Información | - | SI | SI | SI | SI | SI |
| Departamento de Calidad | - | - | SI | - | SI | SI |
| Otros | - | SI | - | - | SI | - |

Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla precedente, existe unanimidad en todos los trabajos revisados en indicar como factores críticos para la sostenibilidad de un SGC los siguientes: la dirección y el liderazgo, la gestión por procesos y las políticas de RRHH. Tenemos que señalar que esta unanimidad

en los tres factores señalados no debe restar importancia a los demás FCE que aparecen en los diferentes trabajos estudiados. No obstante, realizar un análisis en profundidad de todos los factores en el marco de esta tesis doctoral sería inabordable por las restricciones de tiempo que tenemos para llevar a cabo la investigación. Basándonos en este argumento, en la presente tesis doctoral vamos a centrar nuestro estudio en estos tres factores que para la literatura especializada se manifiestan como relevantes para la sostenibilidad de un SGC.

De esta manera y llegados este punto, en nuestra investigación aparecen tres preguntas que nos permiten concretar el objetivo general de investigación que teníamos al inicio del proceso. Estas tres preguntas son las siguientes:

- (1) ¿Cómo el estilo de dirección y el liderazgo pueden condicionar o incidir sobre la sostenibilidad de un SGC?
- (2) ¿Cómo la gestión basada en procesos puede afectar la sostenibilidad del SGC?
- (3) Y, por último, ¿cómo las políticas de RRHH y sus prácticas asociadas condicionan la sostenibilidad de un SGC?

Habiendo enmarcado en este capítulo los factores clave que, desde el punto de vista teórico, tienen un efecto relevante sobre la sostenibilidad de un SGC, pasamos a continuación a realizar un análisis más exhaustivo de estos factores en el siguiente capítulo de la tesis doctoral.



CAPÍTULO 2

EL LIDERAZGO, LA GESTIÓN POR PROCESOS Y LAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN LA SOSTENIBILIDAD DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Como hemos señalado en el capítulo anterior, es importante destacar la constante referencia en la literatura consultada a los factores de éxito en el marco de los SGC (Dubey *et al.*, 2015; Jaca *et al.* 2010; Prajogo y Cooper 2017; Prajogo y Sohal, 2004), destacando que estos factores son fundamentales tanto para el éxito de la implantación del sistema (Shea y Howell, 1998; Yung *et al.*, 2009)

como para el adecuado desarrollo y mantenimiento de este en el tiempo. En el presente capítulo, nos proponemos mostrar las características que, generalmente, adquieren dichos factores en un contexto organizativo caracterizado por la gestión de la calidad lo que nos permitirá, con posterioridad, analizar su efecto sobre la sostenibilidad de un SGC. En sentido, Curry y Kadashad (2002) señalan que la esencia de la gestión de la calidad radica en la continuidad a lo largo del tiempo y en la integración de sus iniciativas en las operaciones organizativas diarias.

Partiendo de esta idea, el presente capítulo está estructurado de la siguiente forma. En los tres primeros apartados analizamos cómo cada uno de los factores críticos para la sostenibilidad de un SGC mencionados en el párrafo precedente incide sobre la misma. Con posterioridad, en el apartado cuarto estudiamos el papel que una serie de aspectos organizativos (que denominamos 'mecanismos generadores') van a ejercer en esta relación. Estos mecanismos pueden actuar, según la literatura especializada, como correas transmisoras entre los tres factores críticos mencionados más arriba y la sostenibilidad del SGC. Y, finalmente, en el último apartado mostramos nuestro modelo teórico preliminar resultado de la revisión de literatura efectuada y que servirá de guía para la posterior recogida y análisis de información durante el trabajo de campo de esta investigación.

Pasamos, pues, a analizar los tres factores críticos que inciden sobre la sostenibilidad de un SGC.

2.1.- El liderazgo en el contexto organizativo caracterizado por la gestión de la calidad y su efecto sobre la sostenibilidad de un SGC

Existe unanimidad en reconocer el liderazgo como principio motor de la implantación y desarrollo de un SGC en la empresa y muestra de ello es la cantidad de trabajos orientados en este sentido (Ahire *et al.*, 1996; Anderson *et al.*, 1994; Bergman y Klefsjö 2003; Black y Porter 1996; Brah *et al.*, 2000; Claver *et al.*, 2003; Douglas y Judge 2001; Flynn *et al.*, 1994; Grandzol y Gershon, 1998; Powell, 1995; Quazi *et al.*, 2002; Rao *et al.*, 1999; Samson y Terziovski 1999; Saraph *et al.*, 1989; Sharma y Gadenne 2002; Sila y Ebrahimpour 2002; Tamimi 1998; Kaynak 2003; Lagrosen y Lagrosen 2003; Montes *et al.*, 2003;

Sureshchandar *et al.*, 2003; Conca *et al.*, 2004; Douglas y Fredendall, 2004; Gotzamani *et al.*, 2006; Hafeez *et al.*, 2006; Hoang *et al.*, 2006; Ju *et al.*, 2006; Prajogo y Sohal, 2006; Rahman y Siddiqui, 2006; Singh *et al.*, 2006; Yang, 2006; Hoyle, 2007; Jitpaiboon y Rao, 2007; Kozak *et al.*, 2007; Siddiqui y Rahman, 2007; Vouzas y Psychogios, 2007; Hazilah, 2009; Miller *et al.*, 2009; Fotopoulos *et al.*, 2010; Hung *et al.*, 2010; Gutiérrez-Gutiérrez *et al.*, 2010; Sharma y Gadenne, 2010; Phan *et al.*, 2011; Honarpour *et al.*, 2012; Kim *et al.*, 2012; Groene *et al.*, 2013; Dodangeh *et al.*, 2013; Campos *et al.*, 2014; Mehta *et al.*, 2014; Oakland, 2011; Sayadi *et al.*, 2014; Srinivasan y Kurey, 2014; Zhang *et al.*, 2014, entre otros).

Tal y como se ha comentado anteriormente, en este apartado nos interesa destacar las características más relevantes que posee el liderazgo en el contexto organizativo de la gestión de la calidad. En este sentido, la RAE define líder como “*la persona que dirige o conduce un partido político, grupo social u otra colectividad*”. La primera pregunta que nos suscita esta definición tiene que ver con cómo dirige el líder ese grupo social, ya que ello va a tener una relación directa con el éxito o fracaso en la consecución de sus objetivos. Trasladado al contexto organizativo de la gestión de la calidad para el logro de los objetivos del SGC, tanto de la implantación como de su posterior desarrollo y sostenibilidad, es determinante la manera en que es ejercido el liderazgo.

El liderazgo se convierte en el *esqueleto* del SGC (Oakland, 2011), y se inicia con la visión de la dirección general y se desarrolla con una estrategia de implantación. El liderazgo ha de ser visible, permanente, efectivo y ejercido en todos los niveles ejecutivos y ser conductor y guía para extender en la organización los valores y creencias en forma de visión (Calvo-Mora *et al.*, 2014). Estas características del liderazgo deben enfatizarse en la implantación y sostenibilidad de un SGC; por un lado, por los importantes cambios que exigen estos proyectos a la organización y, por otro, la necesidad de guiar, comunicar e implicar constantemente a todo el personal para que contribuyan a la adaptación y supervivencia del SGC en el tiempo. Características del liderazgo como efectivo, ejercido en todos los niveles, visible y permanente, son importantes para determinar cómo el liderazgo puede afectar a la sostenibilidad de un SGC y, por ello, debemos analizar qué significan cada una de ellas.

Liderazgo efectivo. Para el desempeño del liderazgo efectivo, las personas que lo ejercen deben de desarrollar los siguientes aspectos (Oakland 2011): tener creencias y objetivos claros en forma de visión; conocer los factores críticos y los procesos clave de la organización; definir estrategias con objetivos claros y planes para conseguirlos; crear y mantener una apropiada estructura de gestión, y fomentar la participación de todos los empleados.

Liderazgo participativo en todos los niveles. El liderazgo debe estar presente en todos los niveles de la organización y no quedar limitado al nivel o los niveles más altos de la misma. En este sentido, y retomando la idea de esqueleto del SGC referida por Oakland (2011), no sólo es importante la columna vertebral sino todos y cada uno de los huesos que lo componen para mantener el equilibrio y funcionamiento deseado, en el caso que nos ocupa en toda la organización. El liderazgo ejercido en todos los niveles propicia la cultura de liderazgo participativo que hace referencia a la atmósfera de la organización, que apoya y motiva, tanto la innovación como el liderazgo (Saunila, 2014). Para que esto sea posible es necesario: el compromiso y apoyo de todos los directivos a la participación; que toda la organización conozca la política de calidad de la empresa; crear una visión compartida en toda la organización; que los empleados de los diferentes niveles estén formados para poder participar, y dotar a todos los niveles de los medios necesarios para la participación.

Liderazgo visible. La visibilidad del liderazgo viene determinada por diferentes acciones llevadas a cabo por los líderes de la organización, como: a) mantener un estrecho contacto y ser accesibles para con los empleados; b) la comunicación es una pieza clave; c) las noticias deben de emanar de los directivos y llegar a todos los niveles; y d) participación en reuniones, grupos de trabajo y, en general en las actividades que se generen dentro del marco del SGC. En este sentido, Brown (2014) señala las diferencias de liderazgo en las organizaciones mecánicas, liderazgo de tipo “control jerárquico de arriba hacia abajo”, mientras que en las orgánicas es un liderazgo que él llama interactivo. Estas últimas, pese a no asegurar la sostenibilidad de un SGC por su tipología, sí generan un entorno más favorable para dicha sostenibilidad (*ibid.*). A través del liderazgo en este tipo de organizaciones se establecen la visión y los valores

que guían las organizaciones, siendo la visibilidad y accesibilidad unas de las características más importantes de este tipo de liderazgo.

Liderazgo permanente. Si el liderazgo es importante durante la fase de implantación de un SGC, como señalan todos los autores que han tratado este tema, cabe pensar que la permanencia de dicho liderazgo a lo largo del tiempo se convierte en un aspecto esencial de la sostenibilidad del SGC. Como primer punto nos parece fundamental que la política de calidad forme parte de la dirección estratégica de la organización, no solo porque coloca a la calidad en lo más alto de las prioridades de la organización sino porque la renovación de la estrategia de calidad a lo largo del tiempo permite que, pese a que se puedan producir cambios en la organización, incluso cambios de personas, la calidad siga siendo una prioridad estratégica a lo largo del tiempo. Tal y como señalan Prajogo y Sohal (2004), el compromiso a largo plazo es importante para la sostenibilidad del sistema. Este compromiso a lo largo del tiempo es lo que, a nuestro entender, influye en lo que podemos llamar la *intensidad* del liderazgo a lo largo del tiempo. Así, un liderazgo fuertemente marcado en la fase de implantación del SGC pero cuya intensidad vaya decayendo a lo largo del tiempo, estaría enviando señales negativas a toda la organización en cuanto a la sostenibilidad del SGC. De igual modo, el mantenimiento de la dotación de recursos necesarios es, a nuestro modo de ver, otro de los aspectos determinantes de la permanencia del liderazgo. No se entendería, por ejemplo, que en época de crisis los recursos dedicados a la calidad se redujeran en mayor proporción que otros. Este sería otro foco de señales negativas para la sostenibilidad del SGC.

En la tabla 2.1 hemos recopilado las características del liderazgo que entendemos pueden afectar a la sostenibilidad del SGC ya que son las que aparecen en un contexto caracterizado por la gestión de la calidad, y dentro de cada una de ellas las acciones que configuran dichas esas características.

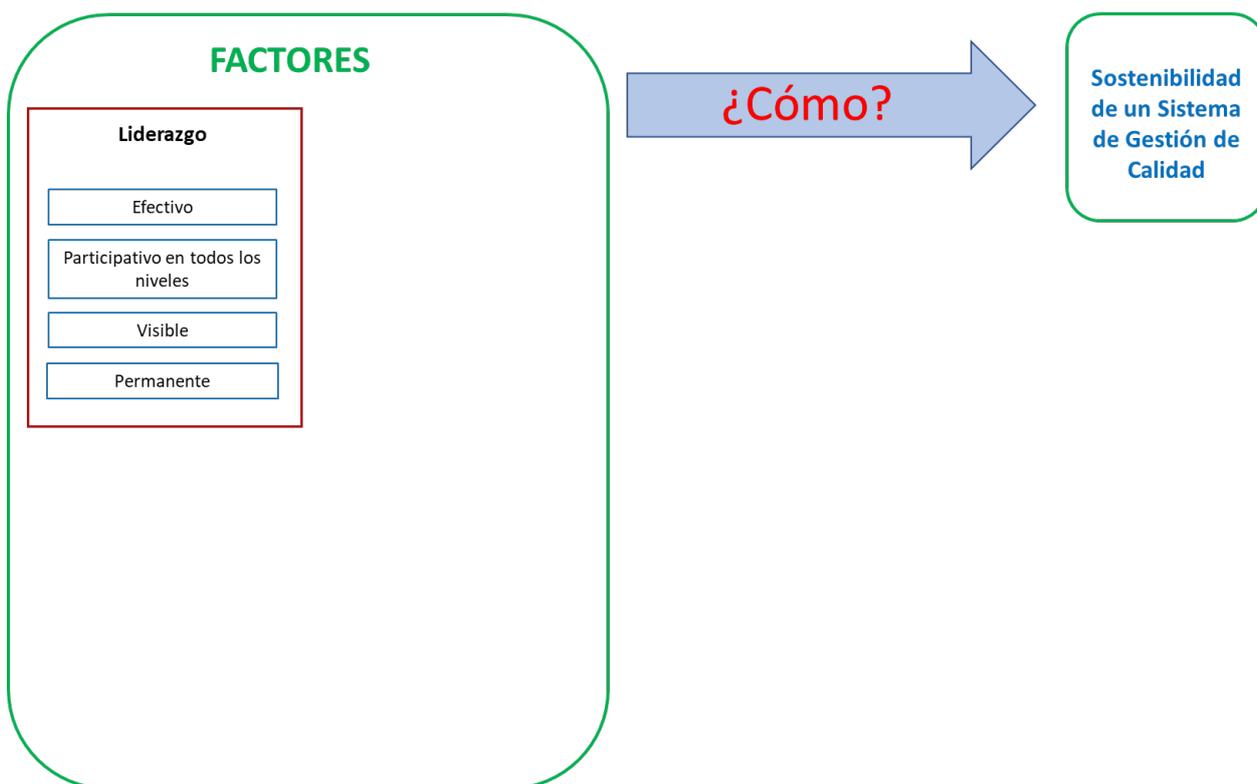
Tabla 2.1.- Características del liderazgo desarrollado en el contexto organizativo de un SGC que podrían condicionar la sostenibilidad de un SGC

| Características liderazgo | Aspectos clave |
|---|---|
| Liderazgo efectivo | Delegación y autonomía de los miembros de la organización |
| | Tener creencias y objetivos claros en forma de visión. |
| | Conocer los factores críticos y los procesos clave de la organización. |
| | Definir estrategias con objetivos claros y planes para conseguirlos. |
| | Crear y mantener una apropiada estructura de gestión. |
| Liderazgo participativo en todos los niveles | Fomentar la participación de todos los empleados. |
| | Compromiso de apoyo de todos los directivos a la participación. |
| | Toda la organización debe conocer la política de calidad de la empresa. |
| | Crear una visión compartida en toda la organización. |
| | Empleados de los diferentes niveles formados para poder participar. |
| Liderazgo visible | Dotar a todos los niveles de los medios necesarios para la participación. |
| | Mantener un estrecho contacto y ser accesibles para con los empleados. |
| | La comunicación es una pieza clave. La información proviene de los directivos. |
| Liderazgo permanente | Participación en reuniones, grupos de trabajo y, en general en las actividades que se generen dentro del marco del SGC. |
| | La calidad forma parte de la estrategia de la organización. |
| | Mantener la intensidad del liderazgo. |
| | Mantener la dotación de recursos. |

Fuente: elaboración propia

Por último, hay que señalar que, aunque podría parecer que la característica más importante para la sostenibilidad del SGC es la del liderazgo permanente, de nada serviría un liderazgo permanente pero carente de alguna de las otras características, siendo por lo tanto un liderazgo incompleto. Por ello consideramos que la permanencia del liderazgo a lo largo del tiempo tiene el mismo peso que las demás características a la hora de influir en la sostenibilidad del SGC. La figura 2.1 nos representa gráficamente este papel del liderazgo como factor clave para la sostenibilidad del SGC.

Figura 2.1.- El liderazgo como factor crítico para la sostenibilidad de un SGC



Fuente: elaboración propia

2.2.- La gestión por procesos en el contexto organizativo caracterizado por la gestión de la calidad y su efecto sobre la sostenibilidad de un SGC

La gestión por procesos ha sido estudiada por la literatura especializada en gestión de la calidad como la herramienta central en el diseño de un SGC sobre la cual se construye todo el sistema (Saraph *et al.*, 1989; Anderson *et al.*, 1994; Flynn *et al.*, 1994; Powell, 1995; Grandzol y Gershon, 1998; Martínez-Lorente *et al.*, 1998; Rao *et al.*, 1999; Samson y Terziovski, 1999; Brah *et al.*, 2000; Behara y Gundersen, 2001; Bergman y Klefsjö, 2003; Claver *et al.*, 2003; Kaynak, 2003; Montes *et al.*, 2003; Conca *et al.*, 2004; Arasli y Ahmadeva, 2004; Douglas y Fredendall, 2004; Gotzamani *et al.*, 2006; Hoang *et al.*, 2006; Ju *et al.*, 2006; Rahman y Siddiqui, 2006; Singh *et al.*, 2006; Yang, 2006; Jitpaiboon y Rao, 2007; Miller *et al.*, 2009; Fotopoulos *et al.*, 2010; Gutiérrez-Gutiérrez *et al.*, 2010; Kim *et al.*, 2012; Groene *et al.*, 2013; Sayadi *et al.*, 2014; Zhang *et al.*, 2014; Gómez, 2015; entre otros).

La gestión por procesos permite la identificación y planificación de los procesos clave que realiza la empresa para la elaboración de los productos o servicios que constituyen su actividad. En este contexto, el proceso es una secuencia ordenada y lógica de actividades de transformación, que parten de unas entradas, para alcanzar unos resultados programados que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso (Gómez, 2019). Por tanto, los procesos internos son los medios de que dispone la empresa para contribuir a la cadena de valor de sus clientes siendo el objetivo de la empresa conseguir el mayor aporte de valor a los clientes mediante la suma y combinación de sus procesos (Zaratiegui, 1999).

Además, la gestión por procesos permite el diseño paralelo de un sistema de evaluación y control de los procesos con la finalidad de detectar posibles desviaciones y actuar para subsanarlas. En este sentido, la gestión por procesos no sólo permite suministrar al cliente lo que este requiere, sino que los procesos son evaluados y controlados con la finalidad de reducir los recursos implicados en los mismos, lo que impulsará a la empresa a querer mejorarlos y así optimizar ese consumo de recursos (Richardson 2007). La gestión por procesos es la pieza esencial para activar el ciclo PDCA y alcanzar el objetivo último de la gestión de la calidad, la mejora continua de los procesos que la empresa ejecuta en el desempeño de su actividad (Dale *et al.*, 2016a; Gómez, 2015 y 2019).

Partimos del principio de que la forma más efectiva de obtener buenos productos es actuando sobre los procesos que posibilitan su obtención (Moreno *et al.*, 2001). Así, una organización que pretenda actuar sobre los procesos clave para la elaboración de productos y/o servicios, y mejorarlos continuamente, debe identificarlos, planificarlos, ejecutarlos y evaluarlos. Para que estas actividades sean efectivas la gestión por procesos utiliza dos mecanismos: el diseño de la documentación de los procesos y la identificación de los clientes internos y proveedores internos asociados a cada proceso (Gómez, 2019).

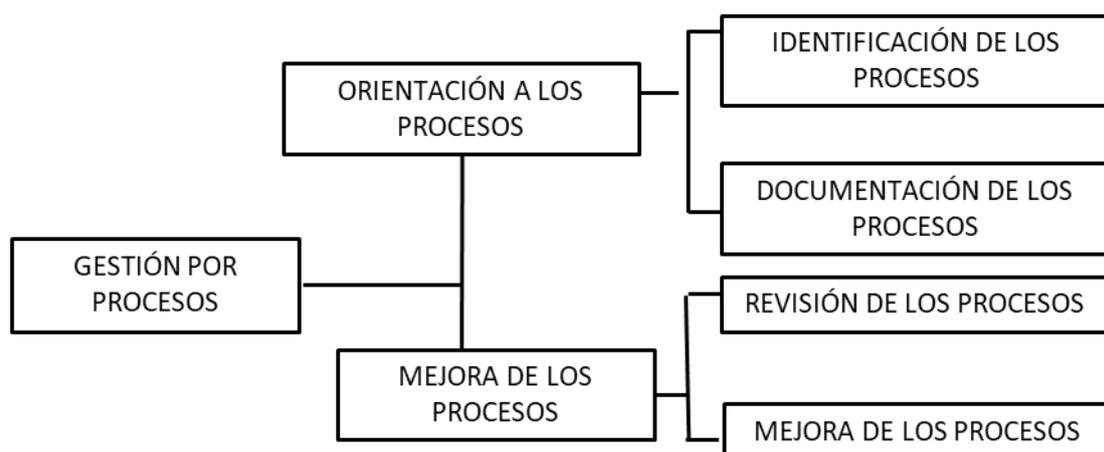
La documentación recoge la planificación de los procesos, los datos o registros de la ejecución de las actividades y la evaluación mediante indicadores de procesos previamente diseñados y permite su gestión. Una organización orientada en los procesos debe documentar, gestionar, supervisar y mejorar el rendimiento de sus procesos (Nadarajah y Latifah, 2016). El papel de los clientes

internos y externos contribuye a la simplificación, racionalización e identificación de medidas clave de rendimiento y a la implicación de las personas en la mejora del proceso (Dale *et al.* 2016a).

Desde el punto de vista de la sostenibilidad de un SGC, una vez definidos y documentados los procesos de la organización, las palancas más importantes que influirán en esa sostenibilidad serán precisamente la gestión, supervisión y mejora del rendimiento de sus procesos tal y como señalan Nadarajah y Latifah (2016).

En este contexto, Nadarajah y Latifah (2016) proponen un concepto amplio de la gestión por procesos definido por dos constructos: la orientación a los procesos y la iniciativa de mejora de procesos que analiza las mejoras o los cambios de los mismos. La orientación a los procesos recoge toda la planificación de los procesos, identificación y documentación. Por su parte, la mejora se concreta en la revisión de los procesos planificados mediante el sistema de evaluación y control y la mejora a partir de los resultados de la revisión. Además, respecto de la mejora de procesos introduce el concepto de reingeniería de procesos y el benchmarking, como herramientas útiles para completar la mejora (ver figura 2.2).

Figura 2.2.- Gestión por procesos



Fuente: Elaboración propia a partir de Nadarajah y Latifah (2016)

Para Nadarajah y Latifah (2016), el objetivo de la gestión por procesos es poner en marcha la plataforma necesaria para garantizar que los procesos funcionen en su punto óptimo y existan vías para realizar mejoras a lo largo del desarrollo de las actividades según lo requerido por el cliente o las partes internas interesadas.

Generalmente, la gestión por procesos se introduce en las empresas a través de referentes como son los modelos de excelencia empresarial o la Norma ISO 9001, siendo estos referentes los más extendidos y utilizados por las empresas a nivel mundial. En este sentido, estas últimas en su versión de 2015, concretamente en su introducción¹, señalan cuáles son los elementos de un proceso, indicando la oportunidad de la aplicación de la gestión por procesos, así como la aplicación del ciclo PDCA para la mejora (Álvarez, 2017; Dale et al., 2016a; Gómez 2015). Este último es, además, la estructura que sustenta todo el sistema de gestión². Al mismo tiempo, dicha norma introduce explícitamente en su edición del 2015 el llamado pensamiento basado en riesgos³, que complementa la gestión de los procesos para la mejora de estos.

Así pues, la piedra angular del SGC es la gestión por procesos y para su correcta implantación y consolidación es necesario tener bien definidos (Dale et al., 2016a): a) las entradas de cada proceso y las salidas que deben resultar de dicho proceso que, a su vez, serán probablemente las entradas de otro proceso; b) los recursos necesarios para el buen funcionamiento de cada proceso, ya sean instalaciones, maquinaria, medios de control o personas; c) la existencia de un responsable o “propietario” del proceso así como la determinación de las responsabilidades de cada trabajador para garantizar el buen funcionamiento del proceso; d) la documentación, procedimientos, instrucciones y medidas que permitan controlar el proceso y disponer de información adecuada; e) un análisis de riesgos y oportunidades asociados a cada proceso, f) y, por último, un sistema de indicadores con el doble objetivo de poder seguir y analizar los resultados comparándolos con los objetivos a la vez que poder garantizar la mejora continua del proceso.

¹ Apartado 0.3.1 norma ISO 9001: 2015.

² Apartado 0.3.2 norma ISO 9001: 2015.

³ Apartado 6 norma ISO 9001:2015.

El análisis de la gestión de los procesos nos ha permitido identificar una serie de variables características de la implantación de este principio de gestión y los aspectos que son clave para su desarrollo en un SGC y que podrían condicionar su sostenibilidad (ver tabla 2.2).

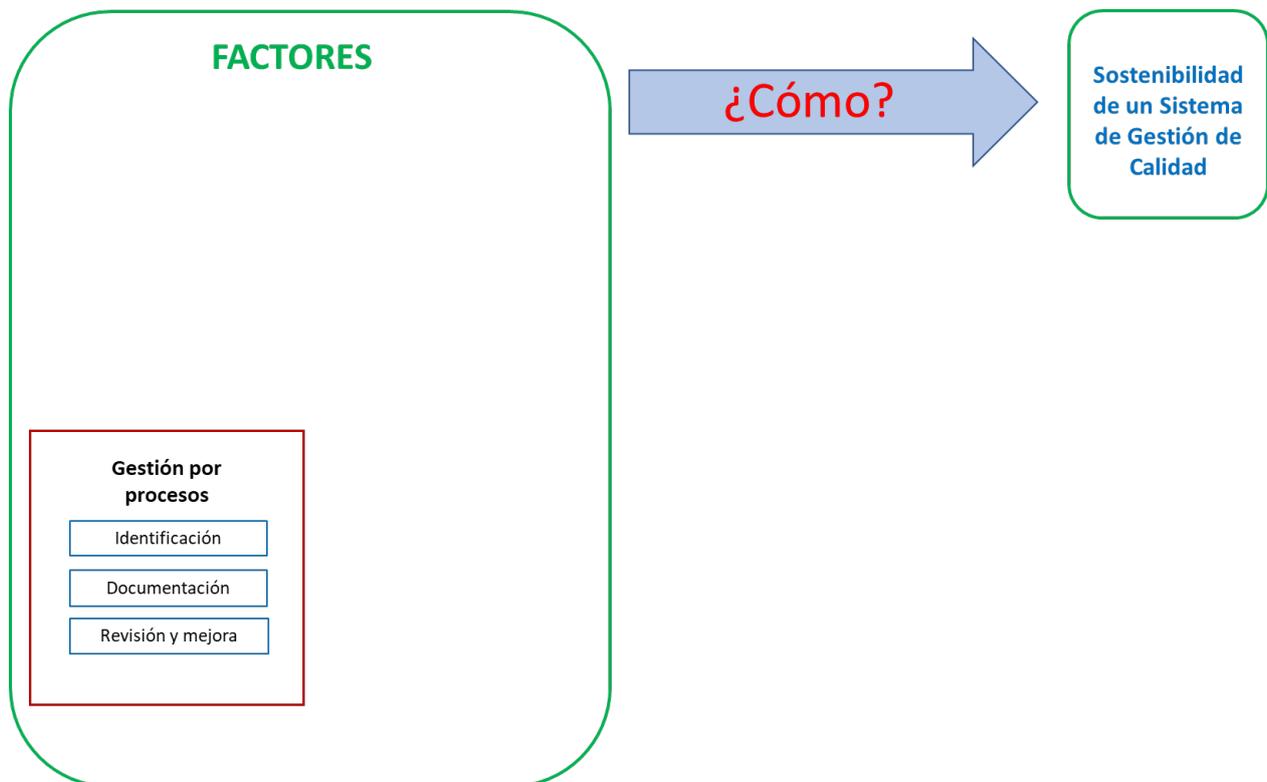
Tabla 2.2.- Características de la gestión por procesos en el contexto organizativo de un SGC que podrían condicionar la sostenibilidad de un SGC

| | Elementos | Aspectos clave |
|-----------------|-------------------|--|
| Procesos | Identificación | Entradas y salidas |
| | | Actividades del proceso claramente definidas |
| | | Secuencia de procesos |
| | Documentación | Documentación de los procesos |
| | | Recursos asignados |
| | | Responsable o propietario |
| | | Proveedores y clientes internos |
| | Revisión y mejora | Indicadores |
| | | Identificación de riesgos |
| | | Evaluación de resultados |
| | | Revisión de procesos |
| | | Mejora de procesos |

Fuente: elaboración propia

La figura 2.3 nos muestra gráficamente el papel de la gestión por procesos como factor clave para la sostenibilidad de un SGC.

Figura 2.3.- La gestión por procesos como factor crítico para la sostenibilidad de un SGC



Fuente: elaboración propia

2.3.- Las políticas de recursos humanos en el contexto organizativo caracterizado por la gestión de la calidad y su efecto sobre la sostenibilidad de un SGC

Como hemos señalado en el primer capítulo, gran parte de la literatura especializada en el estudio de la sostenibilidad de los SGC coincide en señalar las políticas de RRHH como factores críticos para el desarrollo y mantenimiento en el tiempo de un SGC. De ahí que en este trabajo nos centremos en su estudio y exploremos a través de qué mecanismos organizativos este conjunto de políticas podrían actuar sobre la sostenibilidad del SGC.

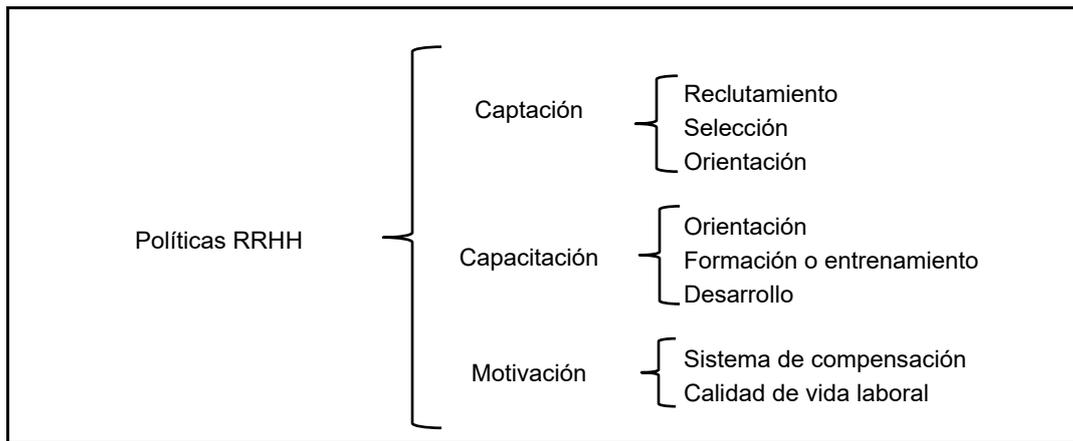
Existe un gran número de investigaciones que estudian el papel de la Dirección de los RRHH en el contexto organizativo caracterizado por la gestión de la calidad (James 1997; Sharma y Gadenne, 2002; Quazi *et al.*, 2002; Ahmad y Schoroeder, 2002; Montes *et al.*, 2003; Sureshchandar *et al.*, 2003; Conca *et*

al., 2004; Drew y Healy, 2006; Gotzamani *et al.*, 2006; Karia y Asaari, 2006; Hoang *et al.*, 2006; Ju *et al.*, 2006; Rahman y Siddiqui, 2006; Singh y Smith, 2006; Yang, 2006; Jitpaiboon y Rao, 2007; Ooi *et al.*, 2007; Siddiqui y Rahman, 2007; Vouzas y Psychogios, 2007; Miller *et al.*, 2009; Fotopoulos *et al.*, 2010; Gutiérrez-Gutiérrez *et al.*, 2010; Sharma y Gadenne, 2010; Phan *et al.*, 2011; Honarpour *et al.*, 2012; Kim *et al.*, 2012; Groene *et al.*, 2013; Dodangeh *et al.*, 2013; Boys y Wilcock, 2014; Sayadi *et al.*, 2014; Zhang *et al.*, 2014, entre otros).

En particular, en este apartado vamos a analizar como factor clave de sostenibilidad en el contexto organizativo generado por la gestión de la calidad las prácticas de selección, formación y motivación (ver figura 2.2), ya que son tres de las políticas básicas en toda estrategia de recursos humanos (Gómez-Mejía *et al.*, 2008). Presumimos que el efecto de estas políticas sobre la sostenibilidad del SGC se produce a través la combinación de estas en el contexto organizativo generado por la gestión de la calidad y a través de determinados mecanismos intermedios que actúan como correas transmisoras. Aquí es donde está nuestro foco para esta investigación.

Es importante reconocer que las políticas y sus prácticas subyacentes están interrelacionadas y la implantación conjunta de estas puede contribuir a confirmar la cultura existente o ayudar a generar una nueva cultura a largo plazo. Estas incluyen prácticas que van desde la contratación a la carrera profesional del empleado, pasando por la formación y la calidad de vida laboral (Pfeffer, 2001). A continuación, analizamos las características de cada una de ellas en el contexto generado por la gestión de la calidad.

Figura 2.4.- Políticas básicas de la Dirección de Recursos Humanos



Fuente: adaptado de Iborra *et al.* (2014)

Al referirnos a las políticas de recursos humanos aplicadas en el contexto organizativo caracterizado por la gestión de la calidad cabe diferenciar la fase de implantación del SGC de la fase posterior a dicha implantación. Así, mientras que en la fase de implantación se hace especial énfasis en las políticas de capacitación y motivación, a la hora de analizar la sostenibilidad del sistema las políticas de captación se sitúan al mismo nivel que éstas dado que son necesarias para el posterior desarrollo del SGC. Esto se debe a que la formación y la educación para los programas de calidad reducen la resistencia y proporcionan una motivación positiva (Dubey, 2015), lo cual resulta comprensible teniendo en cuenta los cambios que para las personas supone la implantación de un SGC en la empresa.

También debemos destacar que la formación en calidad es absolutamente imprescindible para el proceso de implantación de un SGC ya que se trata de formar a todas las personas de la organización en una forma de trabajar nueva que necesitan entender y disponer de las herramientas necesarias para ello (Atkinson y Roden, 1990; Camisón *et al.*, 2006; Gómez, 2019). Es determinante la inversión en formación y desarrollo, aunque no debemos olvidar los esfuerzos de cambio promovidos por la Dirección de Recursos Humanos como el rediseño del trabajo y de los puestos, los nuevos valores y normas, la nueva definición de recompensas y del sistema de promoción, o mejora del aprendizaje organizativo y del proceso de toma de decisiones (Dubey, 2015).

Pasamos, a continuación, a analizar en detalle cada una de estas políticas en el marco de la aplicación de la gestión de la calidad.

2.3.1.- Políticas y prácticas de captación

Ahmad y Schroeder (2002) argumentan la importancia del reclutamiento y la selección para la sostenibilidad del sistema, dado que los futuros miembros de la organización trabajarán en un contexto donde se da preferencia a las habilidades del individuo (y no tanto a sus conocimientos), y con especial énfasis en que estas sean adecuadas para el trabajo en equipo, llegando incluso a modificar las descripciones de puestos de trabajo para incluirlas (Dale, 2003).

En el marco de organizaciones que aplican la gestión de la calidad, la selección del personal como ajuste del candidato a la organización utiliza como criterio base la búsqueda de la compatibilidad cultural (Camisón *et al.*, 2006), ya que no contemplarla puede dificultar el ambiente interno de cooperación e impedir que las personas puedan compartir lo mejor de sí mismas y debilitar el sistema de gestión (Pfeffer, 2001).

La literatura especializada, al analizar las capacidades de los candidatos, distingue entre habilidades técnicas y habilidades sociales o relacionadas con el comportamiento, denominando habilidades *hard* a las primeras y *soft* a las segundas (Black y Porter, 1996; Calvo-Mora *et al.*, 2014, Fotopoulos y Psomas, 2009; Gómez, 2019). Cuando la empresa tiene implantado un SGC, los valores de cooperación, compromiso y trabajo en equipo son imprescindibles en el diseño de las políticas de captación dirigidas a buscar futuros empleados con las habilidades sociales afines a estos valores. No obstante, la evidencia demuestra que en muchos casos se centran más en las habilidades técnicas y muy poco en las habilidades sociales (Ahmad y Schroeder, 2002).

Además, la contratación debe estar orientada a la cultura y los valores organizativos en gestión de la calidad y tener en cuenta las habilidades sociales en el proceso de selección, el cual debe ajustarse a un entorno de excelencia (Brown, 2014), hecho que facilitará la integración una vez contratada la persona (Camisón *et al.*, 2006). En este sentido, los procesos de selección no deben ser los mismos que los anteriores a la implantación del SGC, dejando el desarrollo

de las personas exclusivamente para la formación posterior una vez contratadas (*ibid.*).

Por tanto, en la selección debe prevalecer la búsqueda de candidatos con habilidades sociales frente a las técnicas dado que, generalmente, es más rápido y sencillo formar en herramientas técnicas que hacerlo en el desarrollo de las habilidades *soft* (Ahmad y Schroeder, 2002; Gómez, 2019). No obstante, debemos destacar la importancia de que exista equilibrio entre las variables *hard* y las variables *soft* en los procesos que conforman las políticas de captación para la sostenibilidad del SGC.

Dentro de las políticas de captación analizaremos los elementos que permiten definir las prácticas de reclutamiento, de selección y de orientación en al ámbito de la gestión de la calidad, determinando las preferencias o criterios más adecuados para definir estas políticas dentro de un SGC (Camisón *et al.*, 2006).

En cuanto al reclutamiento, en estos contextos se da prioridad al reclutamiento interno frente al externo, ya que esta práctica tiene como principales ventajas que las personas ya están integradas en la empresa y, así, esta puede retener y aprovechar el conocimiento y experiencia acumulado en la organización, a la vez que fomenta las relaciones de confianza (Camisón *et al.*, 2006) (ver tabla 2.2.). Cabe señalar que esta práctica también puede enlazarse con las políticas de motivación, que analizaremos más adelante, ya que los empleados perciben el acceso a otros puestos de trabajo o promoción como una forma de reconocimiento.

Los criterios de búsqueda para atraer a los candidatos idóneos para el SGC más recomendados son la capacidad de establecer buenas relaciones con los compañeros, el compromiso y la confianza, por lo que primarán criterios relacionados con los valores y actitudes de los individuos con lo que uno de los aspectos estratégicos de la gestión de las personas en las organizaciones incluye la contratación basada en la cultura y los valores de la organización (Brown, 2014).

En cuanto a los canales de reclutamiento, estos guardan estrecha relación con el tipo de reclutamiento y con los criterios de búsqueda. Así atendiendo al

origen interno, estas organizaciones darán prioridad a circulares internas mientras que, atendiendo a los criterios de búsqueda vistos, el hecho de priorizar las actitudes les lleva a la utilización de las recomendaciones o referencias incluso de los propios empleados (Camisón *et al.*, 2006). La siguiente tabla nos muestra las características del reclutamiento en un contexto de gestión de la calidad (ver tabla 2.3).

Tabla 2.3.- Características del proceso de reclutamiento en el contexto organizativo de un SGC que podrían condicionar la sostenibilidad de un SGC

| Variable | Aspectos clave |
|-----------------|--|
| Origen | Consideración preferente al interno frente al externo |
| Criterio | Valores y actitudes por encima de habilidades y conocimientos |
| Canal | Medios para captar personas con un determinado enfoque de vida |
| | Circulares internas |
| | Recomendación |

Fuente: adaptado de Camisón *et al.* (2006)

Respecto a las prácticas del proceso de selección en el ámbito de la gestión de la calidad, las organizaciones optan preferentemente por dos técnicas, a saber, la del periodo de prueba y la de la entrevista en la que participan varios miembros de la organización (Camisón *et al.*, 2006). Los periodos de prueba constituyen una técnica de selección adecuada cuando no existe otro modo de conocer si las habilidades y actitudes de los candidatos son los adecuados cuyo coste y efectos indirectos puedan ser contraproducentes.

El empleo de la entrevista de trabajo constituye una buena técnica de selección cuando se trata de evaluar las habilidades interpersonales del individuo, su capacidad de reacción ante acontecimientos inesperados y ciertas habilidades de carácter analítico. Estas entrevistas son llevadas a cabo por varios entrevistadores con el objetivo de limitar el efecto de la idiosincrasia y el sesgo de cada entrevistador (Gómez-Mejía *et al.*, 2008).

En cuanto a los criterios de selección (ver tabla 2.4), las organizaciones con un SGC implantado optan especialmente por dos criterios (Pfeffer 2001): la

búsqueda de la compatibilidad cultural y las habilidades sociales del individuo. La falta de dicha compatibilidad podría dificultar el desarrollo del ambiente interno de cooperación, impedir que las personas puedan compartir lo mejor de sí mismos y debilitar el SGC.

Por otro lado, la preferencia por las habilidades del individuo y, con especial énfasis, las capacidades para el trabajo en equipo, son esenciales para el SGC, y en estos contextos modifican el perfil del puesto de trabajo para incluirlas (Dale, 2003).

Tabla 2.4.- Características del proceso de selección en el contexto organizativo de un SGC que podrían condicionar la sostenibilidad de un SGC

| | Variables | Aspectos clave |
|------------------|------------------|--|
| Selección | Técnica | Periodos de prueba |
| | | Entrevistas en las que participan diferentes miembros de la organización |
| | Criterio | Compatibilidad cultural |
| | | Habilidades sociales especialmente en relación con el trabajo en equipo |

Fuente: adaptado de *Camisón et al.* (2006)

Por último, en cuanto a la orientación o socialización es con mayor frecuencia la etapa que más descuidan las organizaciones, aunque el proceso de captación no puede darse por concluido hasta que el empleado no está plenamente integrado (Herrera, 2001; Fuentes y Sánchez, 2005; Gómez-Mejía *et al.*, 2008). La orientación es un proceso que facilita el encaje persona-organización debiendo producirse la plena integración en tres niveles: en la organización, en su unidad organizativa y en su puesto de trabajo (Gómez-Mejía *et al.*, 2008). Si bien, como hemos dicho anteriormente, este proceso forma parte de la captación, también nos encontramos con que podemos incluirlo en la fase de capacitación que analizamos a continuación. En este análisis posterior de la capacitación profundizamos en determinar los aspectos más importantes de la orientación y su relación con el SGC.

2.3.2.- Políticas de capacitación

El objetivo de estas políticas es dotar a los recursos humanos de los conocimientos, habilidades y actitudes que la empresa necesita tanto en el momento actual como en el futuro. En función de los objetivos que la dirección desee lograr con los planes de formación, podemos identificar tres tipos de actividades formativas diferentes (Gómez-Mejía *et al.*, 2008): la orientación a formar para integrar; el entrenamiento o formación para un desempeño eficaz y eficiente en el puesto de trabajo; y el desarrollo, o formar para incrementar competencias.

El objetivo de la orientación es formar a las personas para su adecuada integración en la organización en los tres niveles señalados con anterioridad, a saber, en la organización, en su unidad organizativa y en su puesto de trabajo. Esta formación es imprescindible para los candidatos que, finalmente, acceden por primera vez a la empresa. Sin embargo, también lo es para empleados que acceden a un puesto diferente dentro de la empresa, aunque sólo en los niveles de su unidad organizativa y en su nuevo puesto de trabajo ya que no es necesaria la orientación sobre la organización puesto que el empleado ya la conoce (Iborra *et al.*, 2014).

Coincidiendo con esto nos encontramos que, desde el punto de vista de las empresas que tienen implantado un SGC, esta orientación se ve simplificada cuando, como citamos al hablar de las políticas de reclutamiento, en el origen del reclutamiento se da preferencia al interno frente al externo. En este sentido, es importante señalar que, en este tipo de actividades formativas, se deben encuadrar los contenidos destinados a reforzar la cultura de la organización y fomentar actitudes y comportamientos, así como la cultura de calidad de la empresa (Camisón *et al.*, 2006).

En cuanto al entrenamiento o formación para el puesto, destacar que es aquella formación destinada a desempeñar con eficacia el trabajo para el que la persona ha sido contratada (Gómez-Mejía *et al.*, 2008). Por tanto, consiste en la formación específica y práctica relacionada con el puesto de trabajo de carácter técnico, como pueda ser el manejo de determinadas herramientas, programas informáticos, etc. Encontramos un concepto más amplio que considera el

entrenamiento como el proceso educativo a corto plazo que entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias (Chiavenatto, 2001).

En las empresas que tienen implantado un SGC esta formación sobre el puesto de trabajo debe verse reforzado con herramientas propias de la gestión de calidad, herramientas para la detección y resolución de problemas como diagramas causa-efecto, gráficos de control o cualquiera de las herramientas de la gestión de la calidad que contribuya a la ejecución, medición y mejora de los procesos (Bowen y Lawler, 1992; Clegg *et al.*, 2010; Wilkinson y Brown, 2003). Por lo tanto, en el marco del SGC el entrenamiento no sólo consta de la formación en los contenidos específicos para el buen desempeño del puesto de trabajo, sino que además debe incluir las herramientas que el SGC requiere para la ejecución, control y evaluación del proceso en el que esta insertado el puesto de trabajo

Por último, hay que distinguir entre formación y desarrollo. La formación está, generalmente, centrada en ofrecer habilidades concretas o en ayudar a los trabajadores a corregir deficiencias de su rendimiento, afectan al trabajo actual, recae sobre el individuo y son para resolver déficits actuales. Mientras que el desarrollo ofrece a los trabajadores las habilidades que la organización necesitará en el futuro y, por tanto, afecta al trabajo actual y al del futuro, está dirigido a un colectivo y prepara para las futuras demandas laborales (Gómez-Mejía *et al.*, 2008). Así, mientras que los efectos del entrenamiento se dan en el corto plazo y su propósito está claramente definido, los efectos del desarrollo se producen a largo plazo y su propósito es más genérico. Las ventajas tanto para la empresa como para los empleados son: permite a la empresa prevenir la obsolescencia del personal, así como crear trabajadores más generalistas y reducir la dependencia del mercado de trabajo externo; desde el punto de vista de los empleados eleva la calidad de vida laboral por la posibilidad de realizar una carrera profesional y la motivación reduciendo los abandonos voluntarios.

En el contexto de gestión de la calidad podemos destacar que la formación y el desarrollo permiten retener a los empleados que más se ajustan a las necesidades del SGC, a la idiosincrasia de la organización a la vez que eleva la

motivación, el compromiso y la identificación con las metas comunes (Camisón *et al.*, 2006). Además, las políticas de desarrollo en este ámbito contribuyen a implicar a los empleados es la mejora continua de los procesos y de los conocimientos (Moreno *et al.*, 2001). En este sentido, la capacitación y el desarrollo no ocurren en el vacío, sino que son un aspecto de las actividades de una organización y existen para apoyar las otras actividades (Wilkinson *et al.*, 2021).

La evaluación de las necesidades de formación en las organizaciones que tienen implantado un SGC, no sólo exige la implicación de todos los niveles de dirección, sino que también deben participar los trabajadores (Camisón *et al.*, 2006), realizándose de abajo arriba lo que implica que cada directivo identifica las necesidades de formación de sus subordinados (Gómez-Mejía *et al.*, 2008).

En referencia a los métodos utilizados para llevar a cabo la formación, podemos señalar que, con independencia de que la formación se realice en el puesto de trabajo o fuera de él, lo más oportuno para la integración de los empleados de distinto nivel en el SGC es realizar una formación en cascada (Oakland, 2003), que consiste en que aquellos trabajadores que reciben formación se encargan de impartirla a otros compañeros en el seno de la organización. La siguiente tabla (ver tabla 2.5) nos muestra las características de la capacitación en el contexto organizativo de un SGC, así como los aspectos que pueden condicionar su sostenibilidad.

Tabla 2.5.- Características de la capacitación en el contexto organizativo de un SGC que podrían condicionar la sostenibilidad de un SGC

| | | Variables | Aspectos clave |
|---------------------|----------------------------------|-------------------------------|--|
| Capacitación | Evaluación de necesidades | | Implicación de todos los niveles de dirección |
| | | | Participación de los trabajadores |
| | | | realización de abajo hacia arriba |
| | Contenidos | Orientación | Destinados a reforzar la cultura de la organización. |
| | | | Fomentar actitudes y comportamientos |
| | | | Reforzar cultura de calidad |
| | | Formación | Herramientas propias de la gestión de calidad |
| | | | Reforzar la motivación y compromiso |
| | | | Identificar metas comunes |
| | Desarrollo | Evidenciar la mejora continua | |
| | | | |
| Métodos | | Realización en <i>cascada</i> | |

Fuente: adaptado de Camisón *et al.* (2006)

2.3.3.- Políticas de motivación

Podemos definir la motivación como el proceso por cual la dirección proporcionar a las personas un motivo para que se esfuerce de forma voluntaria hacia la consecución de un fin organizativo (Herrera, 2001). En el contexto de las empresas que tienen implantado un SGC, debemos analizar cuáles son las particularidades que adopta este proceso derivadas del SGC implantado. Este análisis no sólo debe centrarse en el sistema de compensación, que engloba todos los aspectos monetarios tales como retribuciones fijas, variables, directas o indirectas, sino que debe recoger aquellos aspectos relacionados con la calidad de vida laboral como las condiciones laborales, enriquecimiento del puesto de trabajo o participación (Wilkinson y Brown, 2003).

A continuación, destacaremos las características del sistema de compensación y los aspectos de calidad de vida laboral de las organizaciones que tienen en funcionamiento un SGC como elementos básicos de la motivación.

2.3.3.1.- Sistema de compensación

La gestión del sistema de compensación es fundamental para definir la relación entre el trabajador y la organización. Así, la empresa establece planes

de compensación para ajustar las expectativas y percepciones sobre lo que el empleado contribuye a la organización y la organización le devuelve (Luna, 2018). En este sentido, los sistemas de compensación señalan a los empleados los comportamientos y los resultados que la organización valora y tiene una profunda influencia en sus actitudes y comportamientos. La dirección utiliza el sistema de compensación para orientar dichas actitudes y comportamiento hacia el logro de los objetivos y las prioridades de la organización (Wilkinson *et al.*, 2021).

Además de determinar los tipos de compensaciones, las organizaciones también deben decidir el tipo de sistemas de recompensas que adoptarán para administrar las compensaciones. En este apartado para el análisis del sistema de compensación utilizado en el contexto organizativo de la gestión de la calidad, nos basamos en los cuatro aspectos que señalan Camisón *et al.* (2006): el criterio, la estructura, la dispersión y la administración como claves para analizar el sistema de recompensas (ver tabla 2.6).

Tabla 2.6.- Características del sistema de compensación en el contexto organizativo de un SGC que podrían condicionar la sostenibilidad de un SGC

| | Variables | Aspectos clave |
|--------------------------------|-----------------------|---|
| Sistema de compensación | Criterio | Objetivos del SGC |
| | | Habilidades del individuo |
| | | Pago por rendimiento individual y colectivo |
| | Estructura | Parte fija más parte variable por consecución objetivos del SGC |
| | | Pagos no dinerarios y en especie |
| | Dispersión | Reducción de los niveles salariales |
| | Administración | Sistema de incentivos público, transparente |
| | | Descentralización de la capacidad para otorgar premios |
| | | Sistema participativo en estructura beneficios no dinerarios |

Fuente: adaptado de Camisón *et al.* (2006)

El criterio o criterios a utilizar para diseñar el sistema de recompensas del trabajador en las organizaciones con un SGC implantado contempla, tanto el rendimiento individual como el colectivo, con el objetivo de fomentar el trabajo de equipo (Novak, 1997; Wilkinson y Brown, 2003). Así, encontramos sistemas de retribución donde los incentivos se fijan, de manera simultánea, en función de

los objetivos individuales, los objetivos colectivos del equipo y los objetivos de la unidad organizativa. También, en este contexto, la dirección incentiva la adquisición de habilidades y conocimientos relacionados con el SGC y sus objetivos, tales como la satisfacción del cliente o mejoras de eficiencia, así como al aprendizaje de técnicas y herramientas de mejora de la calidad (Dale, 2003).

Respecto a la estructura del sistema, empresas que trabajan con un SGC dividen la retribución en dos partes claramente diferenciadas, una fija y una variable en función del cumplimiento de objetivos; si bien esta distinción no es exclusiva de dichas empresas, sí que se dan particularidades en la determinación de la parte variable. Así, encontramos que en el diseño de la composición de la remuneración incluye la participación del trabajador en las mejoras de la calidad, el incremento de la productividad e incluso la reducción de costes de no calidad (Laabs, 1994; Young y Conrad, 2007). A través de este reconocimiento remunerado se consigue la participación de los empleados en los objetivos de calidad.

Por otro lado, si nos referimos a retribuciones dinerarias y no dinerarias, es particularmente interesante para el SGC tanto la retribución mediante paquetes de beneficios y premios en especie (Oakland, 2014) como el establecimiento de programas de reconocimiento que refuerzan el sentimiento de pertenencia a la organización. Estos reconocimientos pueden ir desde simples felicitaciones o reconocimientos públicos hasta premios en especie (Takahashi *et al.*, 2018). En la misma línea, la consideración del bienestar y satisfacción de los empleados en los SGC cobran igual importancia que la satisfacción del cliente, dado el impacto que genera en la construcción de la cultura organizativa de gestión de la calidad (Prajogo y McDermott, 2005).

En cuanto a la dispersión, en estos contextos organizativos, pese a que la dispersión de las retribuciones depende de aspectos como el tamaño de la empresa o las características de los diferentes puestos que en ella existan, se aconseja la reducción de los niveles de retribución (Ronald, 1991) ya que, tal y como señala Dale (2003), aspectos como la relación entre el salario y el tipo de trabajo desempeñado o éste y el área geográfica pueden entrar en conflicto con el SGC. Una escala de salarios compleja puede percibirse como poco transparente y, en consecuencia, discriminatoria (Wilkinson y Brown, 2003).

Por último, en cuanto a la administración del sistema de compensación, destacar que resulta más adecuado para las empresas que tienen implantado un SGC administrar los sistemas de retribuciones (Camisón *et al.*, 2006): de forma descentralizada, sobre todo en cuanto a la capacidad de otorgar premios y, que el sistema de incentivos sea participativo y público especialmente en lo referente a los incentivos no dinerarios. La participación de los empleados en el diseño del sistema facilita la aceptación por parte de estos, mientras que una administración descentralizada permite adaptar el sistema a las peculiaridades de cada unidad productiva o equipo o individuo. En cuanto a que el sistema de recompensas sea público evita la insatisfacción salarial que provoca la tendencia de los empleados a sobrestimar lo que cobran sus compañeros y superiores, y obliga a los directivos a ser más justos y eficaces a la hora de administrar las retribuciones (Gómez-Mejía *et al.*, 2008). No obstante, generalmente las empresas hacen públicos los criterios de valoración, pero no las remuneraciones de cada empleado

2.3.3.2.- *Calidad de vida laboral*

Si definimos la calidad de vida laboral (CVL) como las condiciones laborales a las que se ve sometido un empleado en el desempeño de su trabajo diario, encontramos dos tipos de condiciones: físicas propias del ambiente físico en el que se desarrolla el trabajo; psicológicas, relacionadas con el ambiente social y la propia percepción del empleado sobre su trabajo (Herrera, 2001; Salas-Vallina *et al.*, 2020 y 2021; Wilkinson *et al.*, 2021). Junto a esta última aparece el enriquecimiento del trabajo, asociado al grado de exigencia que las tareas del puesto requieren de la persona que lo desempeña y que se producen a través de diferentes dimensiones del trabajo (Herrera, 2001): la autonomía, la variedad de habilidades, la identidad de la tarea, su valor y la información sobre los resultados.

Cabe destacar que de la evolución y cambios en la naturaleza del trabajo a lo largo de la mitad del siglo XX surge la necesidad de reconocer una gama más amplia de riesgos y daños asociados con la salud y la seguridad en el trabajo incluyendo los derivados de salud física y el reconocimiento de los aspectos

psicosociales del trabajo y su relación con la salud y el bienestar. Los riesgos psicosociales relevantes para el bienestar incluyen estrés, así como a la exposición al *bullying* y al acoso en el lugar de trabajo pasando recogidos y tratados en la literatura especializada en *well-being* (Wilkinson *et al.*, 2021).

En este contexto y dada la importancia que tiene para el SGC la mejora continua y, en consecuencia, la necesidad de medir y poder fijar objetivos de mejora, resulta de especial relevancia la aplicación de normas de gestión como la ISO 45001:2018 que conduzcan a mejorar el entorno físico de modo que su implantación permita una gestión sistemática y estructurada en materia de seguridad y salud en el trabajo. En consecuencia, es importante destacar que para aquellas empresas con un SGC implantado las circunstancias físicas en las que se desarrolla el trabajo deben estar gestionadas a través de la implantación de normas de gestión conducentes a asegurar y mejorar el entorno físico del puesto de trabajo.

En cuanto a las circunstancias psicológicas, las empresas con un SGC implantado optarán por un sistema de dirección más participativo (Gómez, 2019), el fomento del trabajo en equipo que facilite la relación entre compañeros y las políticas de formación que contribuyan a generar confianza en las propias capacidades y elevar la autoestima de los trabajadores mejorando el desempeño de los empleados (Herrera, 2001; Wilkinson *et al.*, 2021).

Barroso y Arias (2017) definen el enriquecimiento del trabajo como agregar motivadores adicionales a un empleo para hacerlo más gratificante. Estos aspectos motivadores se producen a través de diferentes dimensiones del trabajo como la autonomía, la variedad de habilidades, la identidad de la tarea, su valor y la información sobre los resultados (Herrera, 2001). Desde el punto de vista del SGC, los aspectos clave que podemos identificar dentro de estas dimensiones son, en cuanto a la profundización en la autonomía, la existencia de equipos autónomos de gestión, la polivalencia referida a la variedad de habilidades necesarias para desempeñar el puesto de trabajo, la identificación completa del proceso como identidad homogénea de la tarea, con un principio y un final perfectamente definidos y, finalmente las acciones de comunicación enfocadas a que los empleados conozcan el valor de la tarea que realizan así como los resultados atribuibles al desempeño de dicha tarea. La siguiente tabla

(ver tabla 2.7) nos muestra las características de la calidad de vida laboral en entornos de organizaciones con un SGC implantado.

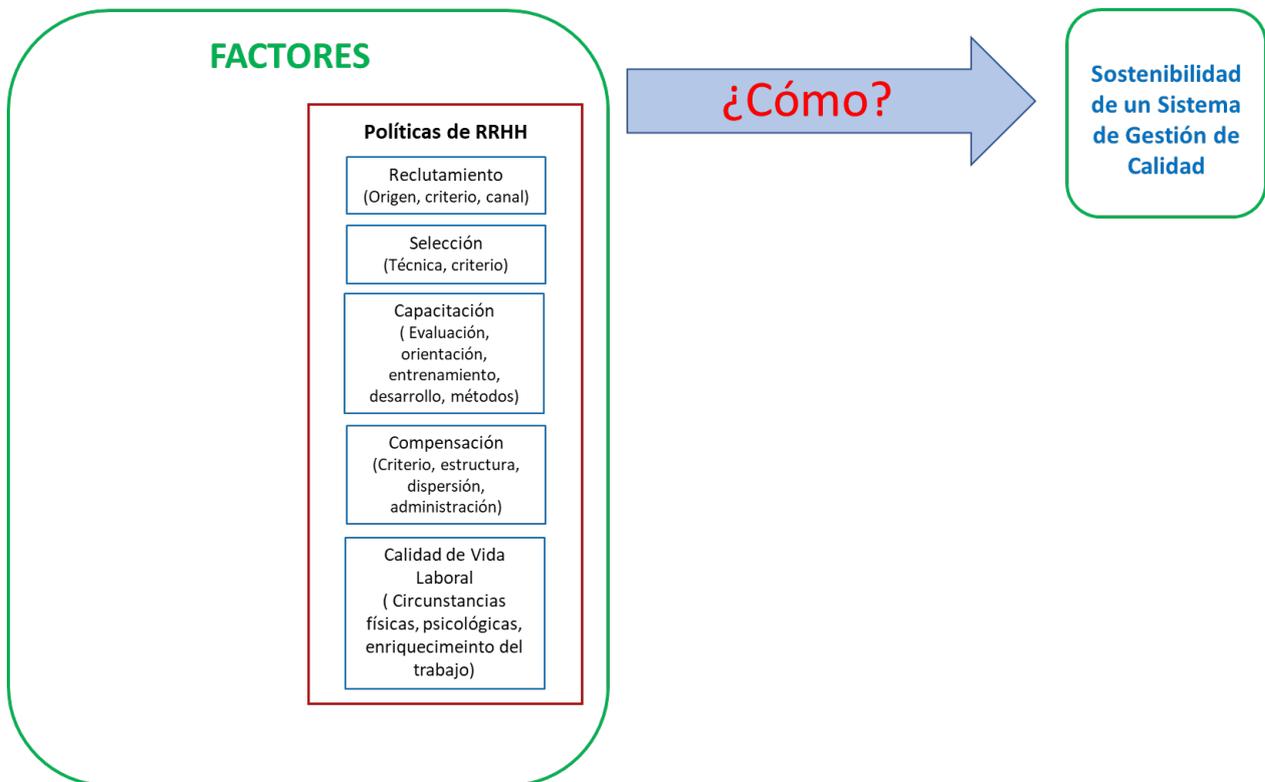
Tabla 2.7.- Características de la calidad de vida laboral en el contexto organizativo de un SGC que podrían condicionar la sostenibilidad de un SGC

| | | Variables | Aspectos clave |
|--------------------------------|------------------------------------|---------------------------|--|
| Calidad de vida laboral | Condiciones físicas | Seguridad | Implantación de normas de gestión que conducen a mejorar el entorno físico (ISO 45001:2018, por ejemplo) |
| | | Estrés | |
| | | Horarios, higiene, etc. | |
| | Condiciones psicológicas | Estilo dirección | Liderazgo participativo |
| | | Relaciones con compañeros | Trabajo en equipo |
| | | Autoestima, confianza | Formación, orientación y desarrollo |
| | Enriquecimiento del trabajo | Autonomía | Existencia de equipos autónomos de gestión |
| | | Variedad | Polivalencia |
| | | Identidad | Identificación completa del proceso |
| | | Valor | Comunicación para generar conocimiento del valor de la tarea y sus resultados |
| | | Información de resultados | |

Fuente: elaboración propia

A continuación, la figura 2.5 nos muestra gráficamente el papel que las políticas de recursos humanos juegan como factor clave para la sostenibilidad del SGC

Figura 2.5.- Las políticas de recursos humanos como factor crítico para la sostenibilidad de un SGC



Fuente: elaboración propia

Una vez hemos analizado los factores críticos que pueden afectar a la sostenibilidad de un SGC, en el siguiente apartado vamos a estudiar algunos aspectos organizativos que pueden actuar como correas transmisoras o mecanismos generadores de la sostenibilidad de un SGC.

2.4.- Mecanismos generadores que actúan sobre la sostenibilidad de un SGC

En nuestra investigación, consideramos mecanismos generadores de sostenibilidad a aquellos aspectos organizativos que, de manera conjunta, se han desarrollado en la organización simultáneamente al desarrollo de los sistemas de calidad y, consecuentemente, han contribuido al progreso y mantenimiento del SGC en el tiempo haciendo que este perdure adaptándose a las diferentes estrategias y cambios a los que la empresa se enfrenta.

Los mecanismos que aquí presentamos son fruto, en primer lugar, de la revisión de la literatura especializada sobre sostenibilidad de los SGC y de la literatura sobre gestión de la calidad enmarcada en el estudio del liderazgo, la gestión por procesos y las políticas de RRHH en este contexto organizativo. En segundo lugar, son fruto de nuestra experiencia profesional de los últimos 30 años vinculada a empresas que han implantado sistemas de gestión calidad, así como de los sistemas de calidad implantados en las empresas proveedoras y clientes de estas. Así, esta experiencia también supone un input importante para el estudio de estos mecanismos. Hay que recordar que, en un trabajo de corte cualitativo donde el modelo teórico de partida o preliminar sirve como guía o referencia para la posterior recogida y análisis de datos, las variables y constructos que integran dicho modelo pueden provenir tanto de la literatura especializada como de la experiencia profesional (Yin, 2014) debido a que, precisamente, el modelo teórico no tiene como finalidad ser contrastado empíricamente sino, como hemos dicho, servir de guía para las etapas posteriores de la investigación.

Partiendo de estas consideraciones, cada uno de los mecanismos identificados será presentado a partir de su concepto y de la manera en que es formalizado en la organización. Consideramos que esta estructura nos permitirá utilizarlos como posibles mecanismos que podrían influir sobre la sostenibilidad de un SGC en el tiempo. Estos seis mecanismos son los siguientes: 1) la existencia de una política de calidad integrada en la dirección estratégica de la empresa; 2) la consideración del SGC en la toma de decisiones; 3) el hecho de que el SGC forme parte de las rutinas organizativas; 4) la mejora continua es parte esencial del SGC; 5) el que el SGC esté actualizado y vivo; y 6) que todo el personal de la compañía se implique en el SGC. Pasamos, a continuación, a analizar cada uno de estos mecanismos.

2.4.1.- Política de calidad integrada en la dirección estratégica de la empresa

La estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas, políticas y secuencias de acción de una organización en un todo cohesivo (Johnson *et al.*,

2020). Una estrategia bien formulada ayuda a organizar y asignar los recursos de una organización en una postura única y viable basada en sus competencias y deficiencias internas relativas, cambios anticipados en el entorno y movimientos contingentes de oponentes inteligentes (Quinn, 1981).

Considerando que el concepto de estrategia es de carácter multidimensional, pues abarca todas las actividades críticas de la organización (Hax y Majluf, 1996), tiene sentido plantear que la política de calidad debe formar parte de la estrategia de la empresa si consideramos que el SGC es una actividad crítica de la organización.

Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción y, al igual que los objetivos que respaldan, las políticas también tienen una jerarquía en toda la organización, siendo las políticas estratégicas las que guían la dirección y postura general de la entidad o determinan su viabilidad. (Johnson *et al.*, 2020; Quinn, 1981).

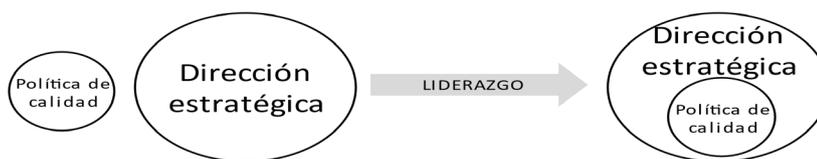
En la misma línea, la norma ISO 9001 en su versión de 2015 destaca que la organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad (ISO 9001: 2015, Capítulo 4.1). Además, en el capítulo 5, la norma señala la necesidad de que la política de calidad esté alineada y contextualizada con la dirección estratégica de la empresa (AENOR, 2015).

En este sentido, la gestión de la calidad es un elemento clave en las estrategias competitivas, tanto en la estrategia de liderazgo en coste como en la estrategia de diferenciación (Camisón *et al.*, 2006; Moreno *et al.*, 2001). La primera ligada a la obtención de productos o servicios sin defectos y a la reducción de costes de calidad y no calidad. La segunda, asociada a las necesidades de los clientes y a la generación de una reputación de marca (Escrig, 2001). Por lo tanto, parece lógico considerar que la gestión de la calidad, desde el punto de vista estratégico, sirve a cualquiera de las estrategias competitivas de la empresa, bien porque ayuda la reducción de costes y/o a aumentar el margen de ganancias o por generar productos con un valor añadido superior a los del mercado.

Por tanto, la gestión de la calidad es fundamental en la estrategia de la compañía en todas sus fases, no solo para su implementación, aspecto este que ha sido ampliamente reconocido por la literatura especializada (Ghobadian y Woo, 1996; Leonard y McAdam, 2003; McAdam y Leonard, 2005; Williams *et al.*, 2006; Zairi *et al.*, 1994), sino también en la fase de formulación (Balbastre y Canet, 2011; Conti, 1997 y 2001), aportando herramientas específicas de la calidad, como los modelos de excelencia o la autoevaluación, a la propia formulación de la estrategia y constituyendo un input de información importante para la consideración de la calidad como objetivo estratégico al más alto nivel.

En este contexto, el liderazgo es el estilo de dirección que actúa de vehículo para garantizar que la política de calidad de la organización esté integrada en la dirección estratégica de la empresa, tal y como se ilustra en la figura 2.6.

Figura 2.6.- Política de calidad, liderazgo y dirección estratégica



Fuente: elaboración propia

En este sentido, es imprescindible que la alta dirección demuestre liderazgo y compromiso con el SGC por lo que cobra relevancia que el liderazgo sea efectivo, ejercido en todos los niveles, visible y, en especial para la sostenibilidad, que sea permanente, tal y como se estableció en el primer apartado de este capítulo.

Además, la dirección estratégica es un proceso en el que la organización decide (Steiss, 1985):

- 1 - Lo que debe hacer en el futuro (i.e. planificación estratégica).

2 - Cómo se lograrán los objetivos del plan estratégico y quién será el responsable de llevarlos a cabo (i.e. gestión de recursos).

3 -Cómo controlar las actividades y operaciones en curso para garantizar que el plan estratégico se mantenga encaminado (i.e. control y evaluación).

La planificación estratégica establece metas y objetivos estratégicos generales, selecciona políticas apropiadas para la adquisición y distribución de recursos y proporciona una base para traducir políticas y decisiones en compromisos de acción específicos. La gestión de recursos implica la determinación de la configuración particular de los recursos que se emplearán y la asignación juiciosa de esos recursos a las unidades de la organización que llevarán a cabo los planes y programas. El control y la evaluación se centran en los requisitos internos para implementar las estrategias seleccionadas. El rendimiento se mide a través de varios mecanismos de control. La retroalimentación de estas evaluaciones se utiliza para determinar las modificaciones necesarias en las asignaciones de recursos y en los procesos y la estructura de la organización.

En este contexto, la política de calidad integrada en la dirección estratégica de la empresa se formaliza de la siguiente forma: a) incluyendo los objetivos de calidad y las acciones para conseguirlos en la planificación estratégica; b) asignando y gestionando los recursos necesarios y disponibles en la organización; y c) controlando los resultados para en su caso corregir, incrementar o mantener las políticas de calidad integradas en la dirección estratégica.

2.4.2.- Consideración del SGC en la toma de decisiones

Este segundo mecanismo que proponemos está sustentado en uno de los principios específicos de la calidad que nos indica que la toma de decisiones de la dirección debe estar basada en hechos y apoyada en indicadores y sistemas de evaluación (Moreno *et al.*, 2001). Además, está relacionado con el mecanismo anterior ya que parece lógico pensar que si la dirección estratégica de la empresa

debe incluir la política de calidad las decisiones que toma la dirección deberán tener en cuenta la información procedente y generada por el SGC.

La toma de decisiones basada en dicha información contribuye a mejorar la productividad debido a la utilización de conocimiento científico en el proceso, dado que está basado en hechos, mediciones, y datos (Sabur, 2013). Sin embargo, la transformación necesaria para pasar de la toma de decisiones basada en la experiencia a la toma de decisiones basada en datos no es sencilla (Esteller-Cucala *et al.*, 2020), especialmente para organizaciones industriales, más familiarizadas con los procesos de fabricación tradicionales. La transformación organizativa necesaria no siempre es tan simple y lógica como podría parecer y la comodidad de los viejos hábitos puede atenuar el esfuerzo de cambio (*ibid.*).

Por tanto, la información para la toma de decisiones debe partir de una metodología adecuada para la obtención y análisis de los datos, incluyendo un análisis de los riesgos asociados a cualquier decisión que se vaya a tomar. En esta línea nos parece importante señalar que la propia norma ISO 9001 en su edición de 2015 recoge específicamente esa necesidad de valoración de riesgos (ver capítulo 6.1 de la norma) (AENOR, 2015).

En cuanto a la formalización de este mecanismo, hay que destacar la información que genera el SGC y, concretamente, esta procede de: los indicadores de proceso, el grado de cumplimiento de los objetivos de calidad, la información sobre la satisfacción de los clientes, y la información derivada de las auditorías internas y externas. Esto es, datos que permiten a las organizaciones tomar decisiones o corregir las tomadas con anterioridad basadas en datos concretos y objetivos. Por otra parte, la formalización viene determinada también por las relaciones entre las políticas de RRHH y la información del SGC. En este sentido, las decisiones que configuran las políticas de recursos humanos que tienen que ver con el momento anterior a la pertenencia del individuo a la empresa (i.e. reclutamiento y selección), al igual que las decisiones que configuran las políticas que afectan al individuo una vez forma parte de la organización (i.e. capacitación, compensación y calidad de vida laboral), deben formar parte de la información recogida en el SGC. Normalmente, esto se materializará a través de los registros derivados de los procesos documentados

y de los procedimientos que formalizan las políticas de recursos humanos de la organización y que forman parte del sistema documental de calidad.

2.4.3.- El SGC forma parte de las rutinas organizativas

Este mecanismo es, probablemente, uno de las más relevantes para la sostenibilidad de un SGC dado que, en la medida en que los diferentes aspectos del SGC estén mimetizados en el modo de trabajo, en las rutinas de la organización, estos se mantendrán en el tiempo como parte integrante de los procesos de trabajo. Las rutinas organizativas hacen referencia a patrones de acción o comportamientos (Becker, 2003; Nelson y Winter, 1982; Pentland y Rueter, 1994). El hecho de que los diferentes elementos del SGC estén recogidos en esos patrones y formen parte de ellos, podría acrecentar la sostenibilidad del SGC en el tiempo.

En este sentido, las rutinas cumplen un doble papel (Escrig, 2001): por una parte, son garantía de estabilidad al actuar como memoria de la empresa y por otra incorporan elementos de mutación endógena, incorporan pautas que favorecen el cambio y el progreso. En esta línea, están los diferentes conceptos de sostenibilidad dados por la literatura especializada. Así, este segundo papel de las rutinas aparece recogido en el concepto de sostenibilidad que propone Dale (1996), para quien la sostenibilidad es un proceso de mejora continua que se diferencia de un mero mantenimiento del sistema. En el mismo sentido, Svensson (2006) sugiere que la sostenibilidad es un proceso de mejora continua que no tiene fin. Por tanto, la idea de transformación, adaptación o incluso cambio, que aparece en las propuestas de estos autores ayuda al progreso de las rutinas y redundan en la sostenibilidad del SGC al formar parte de las rutinas.

La gestión por procesos ayuda a establecer, a planificar, medir y mejorar las actividades y tareas que se realizan en los procesos de la organización y, por tanto, guardan una estrecha relación en la generación de las rutinas organizativas. Podríamos decir que ayuda a asentar los comportamientos y las formas de trabajo en la organización. Concretamente, la documentación, el control sistemático de los procesos críticos, la calidad del producto y la adopción

de métodos y técnicas de gestión de procesos más preventivos (Gotzamani *et al.*, 2006), es decir la formalización de los procesos, contribuye al desarrollo de las rutinas (Moreno *et al.*, 2001).

Entendemos que, considerando las rutinas como la memoria organizativa de la empresa (Escrig, 2001), la formalización que exige la gestión por procesos favorece la inclusión del SGC en las rutinas, dado que determina la ejecución, evaluación y mejora de los procesos y será precisamente esa memoria la que estará ayudando a su sostenibilidad en el tiempo.

La formalización de este mecanismo generador queda determinada por aspectos como la inclusión de revisiones de diseño en la fase de diseño del producto o las llamadas FAI (*First Article Inspection*) en la fase de fabricación del primer producto, de una serie o la del propio control de los procesos, de manera que estos son definidos y pasan a formar parte de las rutinas de la organización formalizando aspectos del SGC que redundan en su sostenibilidad.

En la línea de lo descrito van también los cambios que se producen en la norma ISO 9001 en su edición de 2015, en concreto en el apartado 8, quedando definido el punto 8.4 como el control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente (AENOR, 2015). Lo anterior implica que dicho control no sólo se debe aplicar en la compra de productos sino también en actividades de subcontratación de procesos internos. Este cambio está orientado a incluir en las rutinas de la organización el control en todos los procesos, productos o servicios que se producen en la empresa.

2.4.4.- La mejora continua es parte esencial del SGC

Uno de los principios de la gestión de la calidad es la mejora continua de los conocimientos, procesos, productos y servicios, siendo este principio muy exigente porque requiere un esfuerzo continuado, constante y a largo plazo en la aplicación de las políticas y técnicas incluidas en el programa de cambio que se aplique (Dale, 2003; Dale *et al.*, 2016a; Moreno *et al.*, 2001). Si este principio está arraigado en la cultura de la empresa y es operativo en todos los aspectos del SGC podría contribuir a que el SGC sea sostenible en el tiempo. Así, no se entiende la sostenibilidad como un mero mantenimiento que significaría un

estancamiento del propio sistema. Siendo un ejemplo significativo la propia norma ISO 9001 y su evolución en el tiempo incorporando mejoras en cada edición, proporcionándole estas mejoras las bases para su sostenibilidad en el tiempo.

La mejora continua está estrechamente relacionada con la formación y el aprendizaje, así como con el compromiso de empleados y directivos, ya que, de hecho, constituye una manifestación de la implicación, la participación y el compromiso de todo el personal, y el resultado de las políticas de asignación de recursos y formación, y del aprendizaje real en la organización (Moreno *et al.*, 2001). Estos aspectos han sido identificados con anterioridad, a lo largo del capítulo, como aspectos clave para la sostenibilidad del SGC, lo que nos ha llevado a proponer la mejora continua como un mecanismo de sostenibilidad del SGC. En este sentido, Paipa-Galeano *et al.* (2020), en su estudio sobre la sostenibilidad de la mejora continua, plantean como factores clave de éxito de dicha sostenibilidad la mejora y una serie de barreras que podrían impedir el desarrollo de esta, tales como, la falta de alineación entre los objetivos organizacionales, la falta de motivación del equipo y la resistencia al cambio.

En este contexto, pensamos que otra barrera podría derivarse de la percepción que los empleados tienen sobre la mejora del SGC, de modo que si ésta es percibida como un aspecto propio y exclusivo del departamento de calidad y no de los miembros de todos los departamentos podría impactar negativamente en una baja motivación para proponer e implantar mejoras. Este punto guarda relación, como veremos más adelante, con el mecanismo generador de sostenibilidad ‘implicación de todo el personal en el SGC’ (apartado 2.4.6, más adelante).

La formalización de la mejora continua está cimentada en los tres pilares básicos de cualquier SGC (Gómez, 2015): la eficacia y eficiencia de los procesos; la calidad del producto o servicio; y la satisfacción del cliente. Además, el propio SGC debe mejorarse alcanzando la mejora continua no sólo a los procesos, productos o servicios, de la organización, sino al propio sistema de gestión en sí mismo (Dale *et al.*, 2016b; Gómez, 2019).

Así, a la hora de formalizar este factor generador la organización podría (AENOR, 2015): a) empoderar a las personas para participar y que contribuyan al logro exitoso de las iniciativas de mejora; b) proporcionar los recursos necesarios para lograr las mejoras; c) establecer sistemas de reconocimiento por las mejoras; d) establecer sistemas de reconocimiento por mejorar la eficacia y la eficiencia del proceso de mejora; y e) hacer participar a la alta dirección en las actividades de mejora.

2.4.5.- El SGC está actualizado y vivo

Parece evidente que tener un SGC actualizado y vivo es intrínseco a la sostenibilidad de un sistema, ya que no actualizarlo supondría mantener un sistema obsoleto que no respondería a la realidad de la empresa y, por lo tanto, no respondería a los requerimientos de calidad de cada momento.

Para considerar un SGC vivo y actualizado debemos analizarlo desde dos perspectivas: una, desde los cambios que la organización realiza en el desempeño de su actividad y, otra, desde la perspectiva de las nuevas versiones de la norma o modelo de referencia sobre el que se cimenta el SGC. Respecto a la primera perspectiva, el sistema debe adaptarse a los cambios que realice la empresa tanto estratégicos como operativos, es decir, el sistema de gestión debería evolucionar al mismo ritmo que lo hace la empresa. Desde la perspectiva de las nuevas versiones, la organización debería ir incorporando los cambios que los referentes vayan marcando en sus nuevas versiones.

En este contexto, un SGC es dinámico en el sentido de que si es observado en dos momentos distintos del tiempo puede ser totalmente diferente puesto que habrá ido incorporando los elementos necesarios en cada momento para seguir cumpliendo con su función. Por lo tanto, entendemos por sistema actualizado y vivo aquel que es capaz de ir incorporando aquellas modificaciones y mejoras que le permitan seguir vigente y ajustado al entorno cumpliendo su función en las condiciones adecuadas.

En cuanto a la formalización de este mecanismo y, desde el punto de vista de la actualización de los referentes, es imprescindible tener algún sistema de comunicación con las entidades que elaboran la norma o modelo, así como con

la entidad certificadora, de manera que suministre a la organización información acerca de los cambios que se produzcan para adaptarlos al SGC. Además, las auditorías externas de recertificación, parcial o total, permiten a la organización conocer el estado de adaptación del SGC.

Así mismo, desde la perspectiva de los cambios que se producen en la organización fruto de su supervivencia, debemos destacar la importancia de planificar y llevar a cabo auditorías internas que nos permitan tener actualizado el SGC. Para planificar estas auditorías es conveniente tener en cuenta las recomendaciones de la Norma ISO 19011: 2018 '*Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión*', donde encontramos tanto las directrices respecto a la planificación y métodos de auditoría como para la elección de los auditores y los roles y responsabilidades de las personas que participan en las auditorías. Estas auditorías permiten a la organización detectar posibles desviaciones entre el contenido que recoge SGC y la realidad de la organización (Kausek, 2006). Además de lo señalado podemos identificar la planificación y realización de reuniones periódicas de seguimiento y revisión, incluso con el uso de algún software de gestión que ayude a automatizar tareas y a llevar el control.

2.4.6.- Implicación de todo el personal en el SGC

Uno de los principios sobre los que se sustenta un SGC es la participación y el compromiso de los miembros de la organización (Camisón *et al.*, 2006; Cremades, 2016; Dale, 2003; Moreno *et al.*, 2001). No tendría sentido para una organización intentar conseguir el compromiso y la participación exclusivamente de una parte de la organización, en este caso de los niveles más altos, dejando de lado el resto de los empleados. Todos los empleados pueden hacer contribuciones importantes a las organizaciones cuando tienen el poder y la preparación necesaria (Dean y Bowen, 1994), por lo que la participación de todos los miembros de la organización y, en consecuencia, la apropiación del SGC por todos ellos contribuirá a que el sistema se mantenga en el tiempo.

La formalización de este mecanismo debe llevarse a cabo teniendo en cuenta tres puntos importantes:

- 1) *La comunicación en todos los niveles.* Si lo que se pretende es que todas las personas participen, todos los niveles de la organización deben tener la información necesaria para ello. Es importante que la información se transmita desde la dirección y que esta se comparta con el resto de la organización por los medios que tenga la misma (e.g. jornadas de comunicación, intranet, reuniones periódicas, etc.).
- 2) *Formación.* Como hemos señalado en los apartados precedentes, las políticas de RRHH aparecen como uno de los factores críticos para la sostenibilidad de un SGC, siendo la capacitación la política de RRHH que trata de dotar a los recursos humanos de los conocimientos, habilidades y actitudes que la empresa necesita en todo momento. Si lo que la organización pretende es la participación de todos los empleados, es evidente que cada empleado debe tener la formación adecuada para poder participar de modo efectivo en el SGC (Camisón *et al.*, 2006; Moreno *et al.*, 2001; Wilkinson y Brown, 2003). Nos referimos a cualquier tipo de formación que le permita mejorar sus conocimientos, desarrollar sus habilidades, así como utilizar las herramientas que le sean necesarias en su puesto de trabajo desde el punto de vista de la gestión de calidad. En síntesis, se debe proveer a los empleados de un nivel de formación tal que se asegure que todos tienen conocimiento de los conceptos de la calidad, así como que incorporan las aptitudes (i.e. manejo de herramientas y técnicas de calidad) y actitudes (i.e. escucha activa, cooperación) necesarias para el adecuado desarrollo del sistema y de su trabajo.
- 3) *Trabajo en equipo.* Siendo este un principio específico de la gestión de la calidad total (Cremades, 2016; Gómez, 2019) además de un elemento clave si hablamos de la participación de las personas, el trabajo en equipo es una forma de organizar el trabajo que facilita la participación y la implicación de todo el personal en el SGC.

La formalización de este mecanismo de sostenibilidad, teniendo en cuenta estos tres puntos, debe ir en la línea de crear los canales de comunicación adecuados dentro de la organización tales como jornadas de comunicación,

donde participa toda la organización, reuniones periódicas de comunicación de los diferentes departamentos, intranet, correos informativos o cualquier otro medio que permita que la información fluya a todos los niveles de la organización. A su vez, deben organizarse las formaciones adecuadas, tanto para el personal de la organización como para el personal que se incorpora a ella, asegurando que todas las personas tienen la formación adecuada que les permita la participación en el SGC. En cuanto al desarrollo de los equipos de trabajo, estos deben adecuarse a las condiciones de la organización que definirá las características de los equipos, si son de carácter temporal o permanente, los integrantes del mismo, los objetivos que se persigan, el grado de autonomía o el autocontrol del equipo (Escribá-Moreno *et al.*, 2008).

Habiendo presentado ya los factores críticos y los mecanismos generadores que pueden actuar como correas de transmisión para la sostenibilidad de un SGC, estamos en condiciones ya de integrarlos en nuestro modelo teórico preliminar que servirá de base para el desarrollo del trabajo de campo de esta investigación. A presentar este modelo destinamos el último apartado de este capítulo.

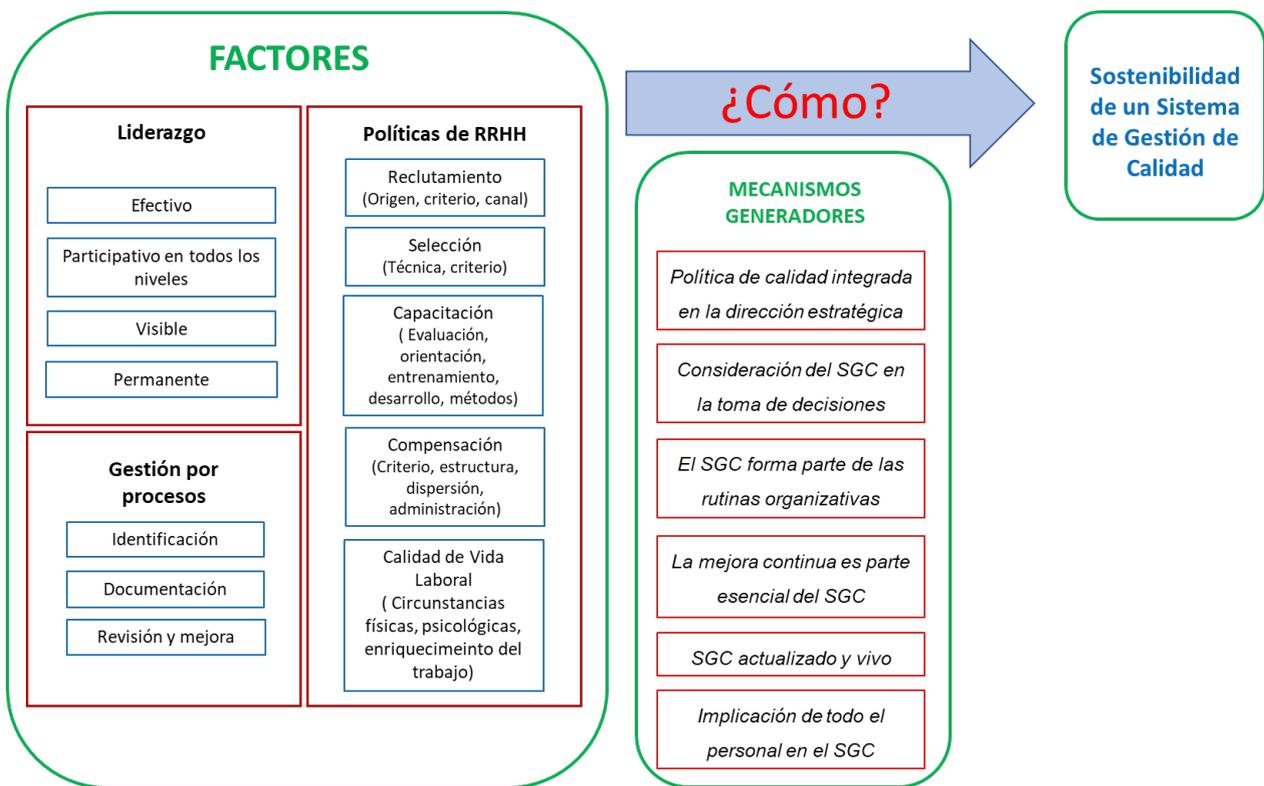
2.5.- Propuesta de un modelo teórico preliminar para el estudio de la sostenibilidad de un SGC

Tal y como se ha comentado, en los apartados precedentes hemos analizado los factores que inciden en la sostenibilidad de un SGC y, en particular, para delimitar la investigación nos hemos centrado en el liderazgo, la gestión por procesos y las políticas de RRHH, estudiándolos en el contexto que genera la aplicación de la gestión de la calidad. Del mismo modo, en el epígrafe anterior hemos identificado, producto de la revisión bibliográfica especializada y de nuestra propia experiencia, algunos mecanismos organizativos que podrían actuar como correas transmisoras entre los factores críticos analizados y la sostenibilidad del sistema.

A partir de este desarrollo teórico formulamos una propuesta de modelo teórico que nos permite relacionar los factores críticos que contribuyen a la sostenibilidad de un SGC y los mecanismos generadores estudiados en el

apartado anterior. Este modelo se representa gráficamente en la figura 2.7 y, como se ha comentado a lo largo de esta tesis doctoral, su finalidad básica es la de servirnos de referencia o guía para las etapas subsecuentes de esta investigación, a saber, la recogida y el análisis de la información.

Figura 2.7.- Modelo teórico preliminar de relación entre los factores críticos y la sostenibilidad de un SGC



Fuente: elaboración propia

En el modelo teórico propuesto (ver figura 2.7) se distinguen tres partes claramente diferenciadas. Una primera parte, situada a la izquierda de la figura, que recoge tres de los factores clave para la sostenibilidad de un SGC recogidos en la literatura especializada: el liderazgo, la gestión basada en procesos y las políticas de RRHH. Además, cada uno de los factores anteriores queda determinado en el modelo por las características y aspectos clave que lo definen en un contexto organizativo caracterizado por la gestión de calidad. La relevancia de estos tres factores se tradujo, tal y como vimos en el capítulo anterior de esta

tesis, en la formulación de tres preguntas de investigación que surgieron durante la revisión de la literatura.

C1.- ¿Cómo el estilo de dirección y el liderazgo pueden condicionar o incidir sobre la sostenibilidad de un SGC?

C2.- ¿Cómo la gestión basada en procesos puede afectar la sostenibilidad del SGC?

C3.- ¿Cómo las políticas de RRHH y sus prácticas asociadas condicionan la sostenibilidad de un SGC?

En una segunda parte del modelo, representada en la parte central de la figura, hemos definido una serie de mecanismos que podrían contribuir a generar la sostenibilidad del SGC. Quizá, estos mecanismos actúan como correas transmisoras de los factores críticos que tenemos a la parte izquierda del modelo y son el nexo de unión entre dichos factores y la sostenibilidad de un SGC. Este planteamiento nos lleva a formular una cuarta pregunta de investigación.

C4.- ¿Qué mecanismos organizativos contribuyen a generar la sostenibilidad de un SGC?

Y, por último, la tercera parte del modelo, situada a la derecha de la figura 2.7, ilustra el constructo básico que es el foco de nuestro interés investigador en esta tesis doctoral, a saber, la sostenibilidad de un SGC.

Así, habiendo presentado ya los fundamentos teóricos de esta investigación, pasamos a abordar en el siguiente capítulo las decisiones metodológicas que hemos tomado para poder desarrollar el trabajo empírico de esta investigación.



CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Tal y como vimos en el capítulo anterior, nuestra revisión de literatura nos ha permitido elaborar un modelo teórico preliminar (ver figura 2.7) que recoge, de manera sintética, las principales variables que subyacen a nuestro interés de investigación y que se concretan en nuestro objetivo general que fue enunciado en el apartado introductorio de la presente tesis doctoral, a saber, analizar qué factores contribuyen a la sostenibilidad de un sistema de gestión de calidad y cómo lo hacen.

El carácter exploratorio de nuestra investigación como consecuencia de la escasa literatura existente sobre el fenómeno objeto de estudio en esta tesis

doctoral ha condicionado todas nuestras decisiones metodológicas. Así, el presente capítulo pretende mostrar y justificar todas aquellas decisiones que hemos tomado desde el punto de vista metodológico para poder llevar a cabo la parte empírica de nuestra investigación. En particular, y tomando siempre nuestro objetivo general y nuestras preguntas de investigación como punto de referencia, vamos a describir y justificar aspectos relativos al diseño general de la investigación desarrollada, a la estrategia de investigación elegida, así como a la muestra estudiada, los métodos y técnicas de recogida y de análisis de información, los criterios de calidad utilizados para dar rigor al trabajo desarrollado y los aspectos éticos considerados para llevar a cabo el trabajo de campo.

Pasamos, pues, a presentar la primera decisión metodológica tomada que tiene que ver con el diseño general de la investigación.

3.1.- Diseño general de la investigación

Tal y como establece la literatura especializada (Bryman, 1988; Creswell, 2014; Eriksson y Kovalainen, 2015; Flick, 2023; Johnson y Gill, 2010; Lee y Lings, 2008; Saunders et al., 2019), en el ámbito de las ciencias sociales, en general, y del management en particular, existen tres grandes diseños básicos de investigación: el diseño cuantitativo, el diseño cualitativo y, de más reciente aparición, el diseño mixto.

El **diseño de investigación cuantitativo** asume y se basa en los principios filosóficos del positivismo y se ajusta más a un proceso de investigación deductivo (Ugalde-Binda y Balbastre-Benavent, 2013). Por ello, para muchos investigadores se corresponde con el método científico de investigación por antonomasia. El adjetivo 'cuantitativo' hace referencia a la utilización de cualquier técnica de recogida de información (e.g. el cuestionario) o procedimiento de análisis de datos (e.g. estadísticas) que genera o utiliza datos numéricos (i.e. números) (Saunders et al., 2019).

Este tipo de diseño está orientado, fundamentalmente, a examinar relaciones entre variables, que son medidas numéricamente y analizadas utilizando técnicas estadísticas y gráficas. Así mismo, incorpora controles para

asegurar la validez de los datos y, desde el punto de vista de recogida de la información, esta se realiza de manera estandarizada y durante el proceso es importante asegurarse de que las preguntas se expresan de manera clara para que puedan ser entendidas de la misma forma por los participantes. Otro rasgo diferenciador de este tipo de diseño es el que tiene que ver con la utilización de técnicas de muestreo probabilístico para asegurar la generalizabilidad de los resultados alcanzados con la investigación.

Por su parte, el **diseño de investigación cualitativo** descansa sobre las asunciones filosóficas del interpretivismo (Denzin y Lincoln, 2018) y, en muchas ocasiones, se aplica a través de procesos de investigación inductivos. Entre sus rasgos característicos destacan los siguientes (Saunders et al., 2019: 180): a) el investigador normalmente es reconocido por los sujetos investigados y no es independiente de los mismos; b) los sujetos que toman parte en la investigación son denominados participantes o informantes; c) este tipo de investigaciones son concebidas para estudiar los significados atribuidos a los participantes y las relaciones asociadas a los mismos; d) normalmente, se utilizan muestras construidas con criterios no probabilísticos; e) se basan en los significados de las personas expresados a través de palabras (habladas y textuales) e imágenes; f) los métodos utilizados para recoger la información son no estructurados o semiestructurados; g) la recogida de datos da como resultado un conjunto de datos no estandarizados que requieren, normalmente, de una clasificación en categorías; y h) la conceptualización es el principio básico para realizar el análisis de los datos. La tabla 3.1 más abajo refleja algunas diferencias importantes en las características de ambos tipos de diseño de investigación.

Tabla 3.1.- Algunas diferencias entre la investigación cuantitativa y cualitativa

| | Investigación cuantitativa | Investigación cualitativa |
|--|-----------------------------|--|
| Planteamiento filosófico | Positivismo | Interpretivismo |
| Relación investigador-fenómeno/sujeto | Distante | Próxima |
| Posición del investigador respecto al fenómeno | Intruso | Conocido |
| Relación con la teoría | Confirmación | Emergente |
| Forma de investigación | Estructurada | No estructurada |
| Alcance de los hallazgos | Generalizables | No generalizables |
| Imagen de la realidad social | Estática y externa al actor | Dinámica y socialmente construida por el actor |
| Naturaleza de los datos | Tangibles, fidedignos | Ricos, profundos |

Fuente: Bryman (1988: 94)

No obstante lo anterior, la elección metodológica no está exenta de debate en la literatura especializada. Algunos autores creen que los estudios deben ser estrictamente cualitativos o cuantitativos (Leech *et al.*, 2010) restringiendo sus trabajos al polarizar las metodologías. Otros, por el contrario, son investigadores pragmáticos, más flexibles en sus elecciones de técnicas y trabajan en equipo con una visión más holística. Este hecho se ha traducido en que existe un creciente interés, dentro del campo del management, por los diseños con una metodología mixta (Johnson y Gill, 2010; Molina-Azorin, 2012). Así, el **diseño mixto de investigación** hace referencia a aquel diseño de investigación que integra el uso de técnicas de recogida de datos y procedimientos de análisis, tanto cualitativos como cuantitativos, en un mismo proyecto de investigación (Kaplan y Duchon, 1988; Molina-Azorin *et al.*, 2017).

En cuanto a las características de este tipo de diseño, estas se corresponden con las de los diseños cuantitativos y cualitativos ya que un diseño mixto implica una combinación de ambos. Ahora bien, la forma en la que los métodos, técnicas y procedimientos, cuantitativos y cualitativos se combinan ha dado lugar a una gran variedad de variaciones de diseños mixtos de investigación (Creswell y Plano Clark, 2011; Lee y Lings, 2008; Nastasi *et al.*, 2010; Teddlie y Yu, 2007).

Como afirma Zapparoli (2003), ningún método es suficiente ni excluyente y la complementariedad de metodologías diversas acerca al investigador a la verdad y a la comprensión del objeto de estudio. Tal y como reconocen Saunders *et al.* (2019), la subjetividad no es exclusiva del paradigma cualitativo

ni la objetividad lo es del cuantitativo. Es más, la combinación de ambos diseños siempre debe de estar dirigida a convertir los datos cualitativos en datos cuantitativos y viceversa (Flick, 2023). Pero es difícil encontrar casos donde se hayan integrado ambos métodos apropiadamente, y a menudo lo que se hace es vincular los resultados de las dos investigaciones (Ugalde-Binda y Balbastre-Benavent, 2013).

Partiendo de todo lo anterior, podemos establecer que la metodología cualitativa es la más adecuada a nuestro objetivo general de investigación. Este diseño metodológico es útil para construir o desarrollar teorías, marcos conceptuales o generar hipótesis; permite obtener una descripción rica del fenómeno objeto de estudio y analizar fenómenos que tienen un carácter dinámico o continuado en el tiempo (esto es, cuando el propio proceso es el objeto de análisis); y permite comprender a los sujetos dentro del marco de referencia de ellos mismos, experimentando la realidad desde la perspectiva de aquellos sujetos que están siendo estudiados (estudiar la vida social dentro de su propio contexto) (Bryman, 1988; Creswell, 2014; Gill y Johnson, 1997; Lee y Lings, 2008; Saunders et al., 2019; Taylor y Bogdan, 1998). El hecho de que nuestro objetivo general de investigación es el de explorar un fenómeno poco conocido (i.e. la sostenibilidad de un SGC), de naturaleza eminentemente dinámica y en el que los individuos de las organizaciones juegan un papel fundamental para su comprensión, hace que el diseño cualitativo se convierta en una buena opción para llevar a cabo esta investigación.

Ahora bien, existen muchas formas distintas de llevar a cabo una investigación cualitativa. En el siguiente apartado presentamos las formas de investigación cualitativa (o estrategias de investigación cualitativa) más importantes y exponemos cuál de ellas es la que vamos a seguir en la presente investigación.

3.2.- Estrategia (o forma) de investigación cualitativa aplicada

La literatura especializada establece un conjunto de grandes enfoques o formas o estrategias (no existe unanimidad terminológica) de investigación cualitativa, cada una de ellas con sus propias características y orientada a la

resolución de un tipo distinto de problema de investigación. Atendiendo a los argumentos de Creswell y Poth (2018) y de Saunders et al. (2019), podemos establecer seis grandes formas de llevar a cabo una investigación cualitativa: la investigación narrativa, la investigación fenomenológica, la teoría fundamentada, la investigación etnográfica, la investigación con estudio de casos y la investigación-acción participante. A continuación vamos a describir brevemente cada una de ellas con la finalidad de poder ver cuál es la que mejor se ajusta a nuestro objetivo general de investigación.

La **investigación narrativa** adopta muchas formas, utiliza una variedad de prácticas analíticas y tiene sus raíces en diferentes disciplinas sociales y humanísticas (Cresswell y Poth, 2018). Es un tipo específico de diseño cualitativo en el que “la narrativa se entiende como un texto hablado o escrito que da cuenta de un evento/acción o serie de eventos/acciones, cronológicamente conectados” (Czarniawska, 2004: 17).

Este tipo de investigación puede adoptar numerosas formas (e.g. biografías, historias de vida, etc.) y presenta como alguno de sus rasgos característicos los siguientes (Creswell y Poth, 2018): a) en ella se recogen historias de individuos sobre sus experiencias vividas y contadas. En muchos casos la historia emerge a través de la interacción entre el investigador y el/los participante/s; b) hablan o cuentan de historias individuales; c) las historias suceden dentro de lugares o situaciones específicas. La temporalidad es importante a la hora de escribir los resultados y los detalles contextuales también; d) la recogida de datos se basa en entrevistas, fundamentalmente; pero también en observaciones, documentos, dibujos, fotografías y otras fuentes de datos cualitativos; y e) las historias narrativas a menudo son moldeadas por los investigadores en una cronología, aunque es posible que los participantes no las cuenten de esa manera.

Su aplicación en el área del management no es muy extensa. No obstante, algunas investigaciones narrativas que se han desarrollado en nuestra área de conocimiento han abordado temáticas como los negocios internacionales (Gertsen y Søderberg, 2011), los recursos humanos (Berry et al., 2022), la empresa familiar (Mussolino et al., 2019), la gestión de la

administración pública (Ospina y Dodge, 2005) o el aprendizaje organizativo (Chang et al., 2017).

Por su parte, la **investigación fenomenológica** es un tipo de investigación cualitativa muy popular en áreas como las ciencias sociales y de la salud (e.g. sociología, psicología, enfermería y ciencias de la salud, educación, entre otras), no siendo muy habitual en el área del management. Según la literatura especializada (Creswell y Poth, 2018; Van Manen, 2016), este tipo de investigación cualitativa permite describir el significado común para distintos individuos de sus experiencias vividas en relación a un concepto o un fenómeno (e.g. burnout, sufrir un liderazgo tóxico, pasar una acreditación o certificación de calidad,). El foco de la investigación se pone sobre el análisis de qué es lo que tienen en común todos los participantes al experimentar ese fenómeno, y el investigador recoge datos de personas que han experimentado el fenómeno y desarrolla una descripción de esa experiencia para todos los participantes (i.e. 'qué' experimentaron y 'cómo' lo experimentaron).

Tal y como establecen Creswell y Poth (2018), este tipo de investigación presenta entre sus características las siguientes: a) pone el énfasis en el fenómeno a ser explorado, expresado en términos de un solo concepto o idea; b) la exploración o investigación se realiza con un grupo de individuos (entre 3-4 y 10-15) que todos ellos hayan experimentado el fenómeno; c) en algunas formas de fenomenología, el investigador se excluye del estudio comentando sus experiencias personales con el fenómeno. Lo anterior sirve para que el investigador identifique sus experiencias personales con el fenómeno y las deje un poco de lado, de manera que pueda enfocarse mejor en las experiencias de los participantes en el estudio; y d) la recogida de datos se realiza fundamentalmente mediante entrevistas, aunque también pueden utilizarse otras fuentes como observaciones y documentos.

A pesar de su escasa presencia en el área del management, algunos trabajos de nuestra área de conocimiento han abordado temáticas como la práctica directiva (Anosike et al., 2012; Jedličková et al., 2021), la innovación (Heil, 2008; de Fretes, 2020) o la visión de la organización (Fadli y Akbar, 2020).

La **teoría fundamentada** (o *Grounded Theory*) es una forma de investigación cualitativa muy común en áreas como la sociología, la educación, la psicología o la enfermería. El propósito de la teoría fundamentada es el de generar o descubrir una teoría, esto es, una 'explicación teórica unificada' para un proceso o una acción (Creswell y Poth, 2018). El desarrollo de esta teoría se basa (se fundamenta) en los datos de los participantes que han experimentado el proceso (Charmaz, 2006; Corbin, 1990; Glaser y Strauss, 1967; Glaser, 1992; Strauss y Corbin, 2007), y la misma se genera a partir de un proceso constante e iterativo de inducción y deducción denominado 'comparación constante' (Boeije, 2010; Saunders et al., 2019).

Esta forma de investigación cualitativa presenta una serie de rasgos muy característicos que la hacen muy diferente a otras formas de investigación. Entre estos podemos destacar los siguientes (Creswell y Poth, 2018; Saunders et al., 2019): a) se enfoca en un proceso o una acción que tiene distintos pasos o fases que ocurren a lo largo del tiempo; b) el investigador busca, al final, desarrollar una teoría (una explicación) sobre ese proceso o acción; c) el proceso de escribir memorandos o memos (*memoing*) se convierte en parte del desarrollo de la teoría, ya que el investigador escribe ideas a medida que se recopilan y analizan los datos; d) en cuanto a la recogida y análisis de los datos, ambos procesos tienen lugar simultánea e iterativamente; e) el método básico de recogida de datos es la entrevista; y f) la forma de muestreo en este tipo de investigación es gradual y no definida a priori (muestreo teórico) ya que las observaciones (i.e. individuos) a ser analizadas se eligen a la luz de los resultados de la teoría que va emergiendo.

En cuanto a su utilización en el área del management, algunos trabajos que han utilizado esta forma de investigación cualitativa lo han hecho en temas como la estrategia (Schwarz y Nandhakumar, 2002), la gestión medioambiental (Carter y Dresner, 2001), la gestión de la calidad (Leonard y McAdam, 2002; Tetteh et al., 2021), la gestión del talento (Hasanpour et al., 2019) o la dirección de recursos humanos (Murphy et al., 2017).

Por lo que respecta a la **investigación etnográfica**, esta forma de investigación cualitativa se enfoca en el estudio de un grupo, normalmente de un tamaño grande, que comparte una cultura (Creswell y Poth, 2018; Saunders

et al., 2019). A través de ella, el investigador describe e interpreta los patrones compartidos y aprendidos de valores, comportamientos, creencias y lenguaje de un grupo que comparte una cultura, y su desarrollo implica observaciones prolongadas del grupo, normalmente a través de la observación participante, donde el investigador se sumerge en la vida cotidiana de las personas para observar y entrevistar a sus participantes (Atkinson, 2007). A diferencia de lo que sucede en la teoría fundamentada donde un investigador desarrolla una teoría a partir del examen de muchos individuos que comparten el mismo proceso, acción o interacción, y es probable que los participantes del estudio no estén ubicados en el mismo lugar o interactúen con frecuencia para desarrollar patrones de comportamiento compartidos, creencias y lenguaje, la etnografía está interesada en examinar estos patrones compartidos.

Tal y como reconocen Creswell y Poth (2018), entre los rasgos o aspectos característicos de esta forma de investigación cualitativa destacan los siguientes: a) los investigadores que utilizan la etnografía se enfocan en desarrollar una descripción completa y compleja de la cultura de un grupo o un subconjunto de un grupo. El grupo que comparte la cultura debe haber estado interactuando durante el tiempo suficiente para desarrollar comportamientos sociales de grupo que puedan ser estudiados; b) el foco está en estudiar los patrones del grupo (rituales, comportamientos sociales usuales, o regularidades), no la cultura en sí misma; c) este tipo de investigación implica dedicar mucho tiempo al trabajo de campo, recogiendo datos básicamente a través de entrevistas, observación, símbolos, artefactos y muchas otras fuentes de datos; y d) el resultado de la etnografía es una mayor comprensión de cómo funciona el grupo, esto es, su forma de vida.

Como otros enfoques descritos anteriormente, la investigación etnográfica no es muy común en el ámbito de la investigación en management. No obstante, algunos trabajos desarrollados en este campo del conocimiento que han utilizado la etnografía han abordado temáticas como los recursos humanos (Mahadevan, 2020; Sammani y Singh, 2013), la estrategia (Vesa y Vaara, 2014) o la innovación (Hoholm y Araujo, 2011; Meyer et al., 2016; Mukerjee y Metiu, 2022).

Por su parte, la **investigación con estudio de casos** es una estrategia de investigación cualitativa que cuenta con una amplia tradición en el área de la dirección de empresas. Tal y como reconocen sus referentes (Stake, 1995; Yin, 2014), la investigación con estudio de casos implica el estudio de un caso (o casos) dentro de un contexto o entorno de la vida real y contemporáneo. En este sentido, el 'caso' puede ser una entidad concreta (e.g. individuo, grupo, organización, asociación) o algo menos concreto (e.g. comunidad, una relación, un proceso de decisión, un proyecto, una estrategia, ..) (Creswell y Poth, 2018; Saunders et al., 2019; Swanborn, 2010; Thomas, 2021).

El estudio de casos se define como un enfoque cualitativo en el que el investigador explora un sistema acotado contemporáneo de la vida real (un caso) o múltiples sistemas acotados (casos) a lo largo del tiempo, a través de una recopilación de datos detallada y profunda que involucra múltiples fuentes de información (e.g. observaciones, entrevistas, material audiovisual y documentos e informes), generando como resultado una descripción del caso y de los temas objeto de estudio en el caso (Yin, 2014).

Esta forma de investigación cualitativa se caracteriza, entre otros aspectos, porque (Creswell y Poth, 2018; Saunders et al., 2019; Yin, 2014): a) parte de la identificación de un caso (o casos) específico que se describirá y analizará. La clave para una correcta identificación del caso es que tenga límites, es decir, que pueda ser definido o descrito dentro de ciertos parámetros (e.g. tiempo, lugar, sector de actividad, tamaño de empresa,); b) desarrolla una comprensión profunda del caso. Para ello, el investigador recoge e integra muchas formas de datos cualitativos a través de entrevistas, observaciones, documentos o materiales audiovisuales; y c) el análisis del caso implica identificar los temas del caso. Estos temas también pueden representar problemas o situaciones específicas a estudiar en cada caso, y en los resultados se pueden presentar de manera cronológica, analizados comparativamente entre casos para buscar similitudes y diferencias, o presentados como un modelo teórico.

Dado que, como hemos comentado anteriormente, es la estrategia de investigación cualitativa más utilizada en el área del management, no vamos a hacer una mención de los temas que se han estudiado bajo el paraguas de

esta forma de investigación. En esencia, la gran mayoría de las temáticas o líneas de investigación en dirección de empresas se han abordado, desde una perspectiva cualitativa, a través del estudio de casos.

Por último, la **investigación-acción** es una forma de investigación cualitativa que, por sus características, se ajusta mucho a la resolución de los problemas de naturaleza organizativa. Como muchas de las otras formas anteriormente descritas, no ha sido muy utilizada en el ámbito del management hasta el momento. Está siendo cada vez más utilizada por los investigadores de las ciencias sociales de países en vías de desarrollo (importancia de la participación comunitaria y de las personas en sus propios procesos de desarrollo), y ha sido ampliamente utilizada en psicología social y comunitaria, sociología, educación, medicina y, recientemente, en economía (con temas de desarrollo comunitario) (Saunders et al., 2019).

La investigación-acción es un proceso de investigación iterativo y emergente que está diseñado para desarrollar soluciones a problemas reales de la organización a través de un enfoque participativo y colaborativo, que utiliza diferentes formas de conocimiento, y que tendrá implicaciones para los participantes y la organización más allá del proyecto de investigación (Creswell y Poth, 2018). Por sus características, es una forma de investigación cualitativa distinta al método tradicional de hacer investigación (Saunders et al., 2019) ya que conceptúa a las personas como sujetos partícipes, en interacción con los expertos investigadores (en lugar de meros objetos de investigación, como hace el método tradicional). De esta manera, entre sus rasgos diferenciadores podemos señalar los siguientes (Coghlan, 2019; Saunders et al., 2019): a) se rompe la dicotomía sujeto-objeto de investigación y se genera una unidad o equipo integrado por expertos investigadores (facilitadores o agentes del cambio) y la comunidad o grupo donde se realiza la investigación (protagonistas de la transformación de su propia realidad); b) la acción se entiende no como un simple actuar, sino como una acción resultado de una reflexión e investigación continua sobre la realidad; c) la participación se considera un proceso de comunicación y retroalimentación entre los integrantes del proceso de investigación, donde la planificación y ejecución del proceso constituyen un compromiso compartido por todo el equipo (comunidad y

expertos investigadores); d) el diseño de este tipo de investigación es complejo ya que el mismo es muy específico para cada estudio; y e) el investigador está implicado en la acción para el cambio y, posteriormente, en la aplicación a otro contexto del conocimiento obtenido.

A pesar de no ser muy abundante en la investigación en el campo del management, algunos trabajos que han aplicado esta forma de investigación han estudiado temas relacionados con la estrategia (Beer, 2013; Grundy y Wensley, 1999), los sistemas de información (Baskerville, 1999), la gestión de la calidad (Cheah y Shah, 2011; Hales y Chakravorty, 2006; Prybutok y Ramasesh, 2005), el proceso de cambio organizativo (Canterino et al., 2018) o los recursos humanos (Pasmore y Friedlander, 1982).

Teniendo en cuenta que nuestro objetivo general es el de analizar qué factores son los que, en mayor medida, condicionan la sostenibilidad de un SGC y cómo lo hacen, que este fenómeno tiene lugar en el contexto organizativo, que sobre el mismo inciden multitud de actores y factores, y que tiene un carácter dinámico, hemos elegido la investigación basada en el estudio de casos como forma o enfoque de investigación cualitativa a aplicar en nuestra investigación. Según Yin (2014), es la estrategia preferida cuando cuestiones sobre el *cómo* y el *porqué* de algún fenómeno han de ser contestadas, cuando el investigador tiene poco control sobre los eventos del comportamiento (esto es, cuando el investigador no puede manipular de forma directa, precisa y sistemática el comportamiento de los sujetos a estudiar) y cuando el interés está en un fenómeno contemporáneo dentro de algún contexto de la vida real. Así, dedicaremos el siguiente apartado a describir y justificar las principales decisiones relativas al diseño del estudio de casos efectuado en esta tesis doctoral.

3.3.- Diseño del estudio de casos desarrollado en esta investigación

Tal y como establece Yin (2014), el estudio de casos se puede aplicar, al menos, con cuatro propósitos distintos: explicativo, descriptivo, ilustrativo y exploratorio. Los estudios de caso explicativos tienen como fin principal revelar las causas o el porqué de un determinado fenómeno de la vida real que son

demasiado complejas para utilizar otras estrategias de investigación alternativas. Por su parte, los descriptivos analizan cómo ocurre un fenómeno dentro de su contexto real. En tercer lugar, los ilustrativos ponen de manifiesto, por ejemplo, las prácticas de gestión de las empresas más competitivas (Bonache, 1999). Y, por último, los exploratorios tienen como objetivo básico el investigar aquellas situaciones sobre las que no existe un marco teórico bien definido o donde no hay un conjunto claro de resultados. Atendiendo a estas consideraciones, nuestro estudio de casos presenta un propósito explicativo y exploratorio.

Por lo que respecta al número de casos a estudiar, esta decisión viene marcada por el objetivo general de la investigación (Yin, 2014). La clasificación del estudio de casos desde este punto de vista es diferente dependiendo del autor que se considere. Así, para Stake (1995) los estudios de caso se pueden clasificar en tres grandes grupos: intrínsecos, instrumentales y colectivos. Los primeros son los que se utilizan cuando la intención del investigador es la de comprender mejor el caso. No se utilizan porque el caso represente a otros casos o porque ilustre un rasgo o problema particular; se usan porque en toda su particularidad y cotidianeidad el caso en sí mismo es de interés. Los instrumentales se usan para arrojar luz en algún tema o para ayudar a refinar una teoría. El caso en sí mismo es de interés secundario. El caso juega un papel de apoyo, facilitando la comprensión del investigador respecto a algo más. Y, por último, los colectivos son estudios de caso donde se analizan diversos casos y su finalidad básica es la de realizar comparaciones.

Por su parte, Yin (2014) plantea su propia tipología y establece que los estudios de caso pueden clasificarse de dos formas: según su propósito o según el número de casos a analizar. Según su propósito, los estudios de caso pueden ser: a) descriptivos, donde el investigador busca describir una intervención o fenómeno y el contexto de la vida real en el que éste ocurre; b) explicativos, donde el investigador está buscando contestar una cuestión que pretende explicar los presuntos vínculos causales en intervenciones de la vida real que son demasiado complejas para la encuesta o los experimentos; o c) exploratorios, donde el investigador pretende explorar aquellas situaciones en las que la intervención que está siendo evaluada no tiene un conjunto de

resultados claros o únicos. Por su parte, atendiendo al número de casos los estudios de caso se pueden clasificar en cuatro grandes grupos: a) estudio de caso único holístico; b) estudio de caso único con múltiples unidades de análisis; c) estudio de casos múltiple holístico; y d) estudio de casos múltiple con múltiples unidades de análisis.

En el caso particular de esta tesis doctoral y atendiendo a nuestro objetivo general de investigación, desde el punto de vista de su propósito hemos realizado un estudio de casos exploratorio y explicativo, y desde el punto de vista del número de casos a estudiar nuestro diseño se corresponde con un estudio de casos múltiple holístico, es decir, un estudio de varios casos donde cada caso se corresponde con una unidad de análisis.

Por lo que respecta al diseño del estudio de casos, tres son las decisiones importantes que se deben tomar en relación con la muestra (Baxter y Jack, 2008; Swanborn, 2010; Yin, 2014): la definición de la unidad de análisis (i.e. ¿qué es el caso en esta investigación?), el tamaño de la muestra (i.e. número de casos a estudiar) y los criterios de selección de la misma.

Por lo que respecta a la primera decisión, en esta investigación entendemos que nuestra unidad de análisis es la organización en su conjunto ya que la sostenibilidad de un SGC es un fenómeno que se da a nivel organizativo y, consecuentemente, cualquier factor y actor en ese nivel puede afectar o incidir sobre la misma.

En segundo lugar, en la presente investigación vamos a analizar dos casos distintos. Somos conscientes de que esta decisión genera importantes limitaciones por la imposibilidad de realizar extrapolaciones de ningún tipo (Giménez, 2012) más allá de los casos analizados. Dado que nuestra investigación presenta claramente fines exploratorios, el número de casos a estudiar no debía ser demasiado elevado. Además, hay que tener en cuenta el argumento de Bonache (1999) en este sentido según el cual la elección del número de casos responde a la discrecionalidad del investigador. Atendiendo a estas circunstancias, hemos considerado que un solo caso suponía una base demasiado exigua para la obtención de evidencias que nos ayuden a arrojar algo de luz sobre el fenómeno objeto de estudio y no nos permitía, tampoco, la comparación desde ningún punto de vista. Por ello, teniendo en cuenta las

restricciones del investigador en cuanto a recursos disponibles para llevar a cabo la investigación se ha considerado que dos era un número apropiado de casos a analizar en el marco de la presente tesis doctoral. Además, el hecho de estudiar en profundidad dos casos distintos nos va a permitir realizar comparaciones entre los mismos para poder poner de manifiesto aspectos que resulten comunes a los dos así como rasgos que se manifiesten como abiertamente distintos a ambos.

Por último y en relación con los criterios de selección de los casos, estos han de ser explícitos y basados en los conceptos y teoría que apoyan la investigación (Baxter y Jack, 2008; Swanborn, 2010). Además, no se han de plantear en términos de representatividad, ya que la investigación cualitativa no se caracteriza por su intencionalidad representativa o generalizadora (Flick, 2023). Más bien, la potencialidad del estudio de casos está basada en el carácter peculiar, subjetivo e idiosincrásico del mismo, por lo que el criterio fundamental para la selección de los casos ha de basarse en maximizar lo que se puede aprender (Stake, 1995). Es decir, se trata de seleccionar aquel o aquellos casos que permitan al investigador aprender lo más posible sobre el objeto de investigación. De forma adicional, se pueden considerar como criterios a tener en cuenta para la selección de los casos la variedad y el equilibrio (Rodríguez et al., 1996). El primero hace referencia al hecho de que la selección considere una amplia gama de posibilidades en las que el fenómeno se manifieste, mientras que el segundo tiene que ver con el hecho de que la elección ha de buscar la compensación entre las características de los casos.

De esta manera, los casos seleccionados lo han sido teniendo en cuenta el objetivo general de investigación que dio origen a esta tesis doctoral y, en particular, hemos elegido dos casos que cumplan con los siguientes criterios de selección:

- Debían ser organizaciones que contaran con un SGC y que dicho sistema haya perdurado a lo largo del tiempo, lo cual constituye un indicador de que dicho sistema es sostenible y representa, por tanto, el fenómeno objeto de investigación en esta tesis. Para cumplir con el primer criterio establecimos como requisito que las organizaciones candidatas tenían que estar

certificadas por la Norma ISO 9001 de gestión de calidad, lo cual nos garantiza que tienen un SGC implantado y en funcionamiento y, también, que han adoptado la gestión basada en procesos como un principio básico en su gestión organizativa. En cuanto a la perdurabilidad del SGC, hemos considerado que un mínimo de 20 años es una cantidad de tiempo suficiente para que las organizaciones cuenten con amplia experiencia en el área de calidad y que sus sistemas hayan perdurado en el tiempo.

- Así mismo, dado que la revisión de literatura ha revelado que las políticas de recursos humanos es un factor organizativo que incide sobre la sostenibilidad de un SGC, las organizaciones candidatas tenían que contar con políticas de recursos humanos formalmente establecidas y explícitas, así como un área formal de recursos humanos en su estructura organizativa que las diseñara y les diera soporte.
- Para atender al criterio de la variedad, necesitábamos organizaciones que pertenecieran a distintos sectores de actividad, tuvieran tamaños distintos y diferente madurez en la utilización de su SGC. Esta variedad de características nos permitirá poner el foco de nuestro estudio en intentar desvelar aquellos aspectos que son comunes a ambas organizaciones, lo cual generará un patrón de relaciones explicativo de los factores que inciden en la sostenibilidad del SGC de las organizaciones elegidas y de cómo lo hacen.
- Por último, la facilidad de acceso a los datos (tanto a las instalaciones de las organizaciones a estudiar como a sus actores) también es un importante factor a tener en cuenta a la hora de elegir la organización a estudiar (Flick, 2023; Teddlie y Yu, 2007; Saunders et al., 2019).

Como consecuencia de la aplicación de los criterios anteriores las organizaciones que hemos estudiado en esta investigación son Stadler Rail Valencia S.A.U. y Junta 3 S.L.

3.4.- Recogida de información

Una vez definida la forma o estrategia de investigación cualitativa a utilizar y diseñada la muestra del estudio de casos, la siguiente decisión corresponde a

definir los métodos, procedimientos y técnicas para la recogida de información. Tal y como reconocen Creswell y Poth (2018), existen multitud de formas de datos cualitativos gracias a la evolución y la aplicación de las tecnologías de la información, si bien son cuatro los métodos tradicionales para recoger información cualitativa: la entrevista, la observación, la documentación (pública y privada) y los materiales audiovisuales. En esta investigación hemos utilizado como métodos de recogida de información la entrevista y la documentación de las empresas estudiadas, tanto disponible al público como la aportada por las organizaciones a demanda del investigador. A modo de apoyo y con carácter limitado, se empleó la observación directa para corroborar algunos aspectos puestos de manifiesto a lo largo del estudio, sobre todo en el caso de Stadler Rail Valencia S.A.U. por tratarse de la organización en la que el investigador de esta tesis doctoral desempeña su trabajo profesional.

La **entrevista** es una interacción social basada en una conversación (Saunders et al., 2019). En ella, el conocimiento se construye por la interacción entre entrevistador y entrevistado, y la elección del entrevistado así como de las preguntas que se le van a hacer está en función del objetivo general y las preguntas de investigación.

En cuanto a su tipología, existen muchos tipos de entrevistas. Si atendemos al número de individuos que son entrevistados al mismo tiempo, las entrevistas se pueden clasificar en individuales (presenciales, por teléfono, cara a cara a través de tecnología, escribiendo texto en una aplicación chat, ...) o grupales. Estas últimas serán más adecuadas cuando la interacción entre los entrevistados producirá la mejor información, cuando los entrevistados son similares y cooperan entre sí, cuando el tiempo para recopilar información es limitado y cuando las personas entrevistadas individualmente pueden tener dudas a la hora de proporcionar información (Cresswell y Poth, 2018).

Si atendemos a la existencia o no de una estructura a priori, las entrevistas se pueden clasificar en estructuradas, semi-estructuradas y no estructuradas (Cassell, 2015): a) en las entrevistas estructuradas a todos los entrevistados se les hace las mismas preguntas con la misma formulación y en el mismo orden (i.e. mismo 'estímulo' para todos); b) en las semi-estructuradas el entrevistador dispone de un guion que recoge los temas objeto de la

entrevista, es decir, el contenido está establecido a priori. Sin embargo, la formulación de las preguntas y el orden de los temas a tratar se dejan a la libre decisión del entrevistador; y c) en las no estructuradas, ni el contenido ni, obviamente, la formulación y el orden, están establecidos a priori. El contenido puede variar en función del sujeto entrevistado.

Para desarrollar la entrevista es fundamental elaborar un instrumento que sirva de guía al entrevistador durante todo el proceso. Este instrumento es el guion de la entrevista, y el mismo está diseñado en función del objetivo general y las preguntas de investigación. Creswell y Poth (2018) recomiendan también una serie de pasos o procedimientos que incrementarán el buen resultado de las entrevistas. En este sentido, los autores recomiendan: a) refinar las preguntas y los procedimientos de la entrevista a través de una prueba piloto; b) buscar un lugar libre de distracciones para realizar la entrevista (si es posible, un entorno físico donde se pueda mantener una conversación privada que se preste a la grabación de audio); c) obtener el consentimiento del entrevistado para participar en el estudio, recordando al entrevistado, al inicio de la entrevista, información relevante como el propósito del estudio, la cantidad de tiempo que se necesitará para completar la entrevista, el derecho a retirarse del estudio y los planes para usar los resultados obtenidos de la investigación; d) como entrevistador, seguir buenos procedimientos de entrevista (e.g. ser respetuosos, ajustarse al tiempo, mantenerse en los límites del estudio, ...); y e) decidir sobre la logística de la transcripción (qué se va a transcribir de la entrevista, si se utilizará software y si se revisará la transcripción, qué hacer con las señales verbales y palabras y expresiones extrañas, etc.). En este sentido, la transcripción puede ser (Saunders et al., 2019): a) literal o fonética, cuando se transcribe absolutamente todo de forma exacta, tal y como está reflejado en la grabación; o b) natural, cuando solo se transcribe de audio a texto aquello que es considerado relevante (se eliminan tartamudeos, repeticiones, interjecciones,).

Por lo que respecta a esta tesis doctoral, el acceso a la información primaria vino precedido de un contacto previo con las empresas a ser analizadas a través del cual presentamos brevemente el objetivo de la investigación así como el contenido básico que se iba a abordar durante la

realización de las entrevistas (ver anexo I). Las entrevistas que se han realizado son todas individuales, fueron abiertas y flexibles y tuvieron un carácter semi-estructurado. Tal y como reconocen Saunders et al. (2019), este tipo de entrevistas es idóneo cuando se está llevando a cabo una investigación exploratoria o una investigación que incluya algún elemento exploratorio. Así mismo, estos autores plantean que los directivos y los empleados es más probable que estén más de acuerdo en ser entrevistados (que en completar un cuestionario) cuando el tema de la entrevista resulta de interés y relevancia para su trabajo actual.

Para su desarrollo se diseñó un guion de entrevista (ver anexo II). Todas ellas fueron realizadas en lugares tranquilos ubicados en las instalaciones de las empresas analizadas. Así mismo, se contó con el consentimiento de los entrevistados, quienes firmaron un formulario de consentimiento informado (ver anexo III). Todas las entrevistas fueron grabadas digitalmente y posteriormente transcritas de forma natural. Para ello se utilizó la función 'dictado' que ofrece el procesador de textos Word de Microsoft. Una vez transcritas, las entrevistas fueron revisadas para depurar la transcripción hecha por el ordenador.

Las entrevistas comenzaron con la presentación del estudio y la exposición del objetivo de investigación perseguido así como de las preguntas de investigación iniciales. Continuaron con temas no dirigidos, tales como la historia de la organización en gestión de la calidad, sus políticas de recursos humanos, el estilo de dirección y liderazgo y la aplicación de la gestión basada en procesos, y cómo estos aspectos contribuyen a la sostenibilidad del SGC de las empresas analizadas. Por último, se realizaron algunas cuestiones abiertas para obtener mayor comprensión e información adicional sobre los aspectos tratados. La siguiente tabla nos muestra los detalles de las entrevistas realizadas en la presente investigación (ver tabla 3.2). La columna 'Código del entrevistado' nos muestra el código numérico que hemos asignado a cada uno de los participantes con el fin de hacer referencia a dicho código en el siguiente capítulo, cuando describamos los resultados del trabajo de campo.

Tabla 3.2.- Detalle de las entrevistas realizadas en la presente investigación

| Empresa | Participante | Código del entrevistado | Número / Fecha de las entrevistas | Duración total |
|---------------------|---|-------------------------|-----------------------------------|----------------|
| Stadler Rail S.A.U. | Director de calidad | 01 | 2 julio 22 | 3 horas |
| | Director de RRHH | 02 | 1 Julio 22 | 1 hora |
| | Responsable de Transferencia y Tecnología | 03 | 1 Julio 22 | 1 hora |
| Junta 3 S.L. | Gerente | 04 | 2 Julio 22 y febrero 23 | 3 horas |
| | Director de producción | 05 | 1 Julio 22 | 1 hora |
| | Responsable comercial | 06 | 1 Julio 22 | 1 hora |

Fuente: elaboración propia

Además de las entrevistas, la recogida de información se apoyó en una segunda fuente de evidencias principal: la **documentación** corporativa. El análisis de documentos relativos a las organizaciones objeto de estudio facilitó la triangulación de la información (Flick, 2023; Saunders et al., 2019; Yin, 2014), permitiendo con ello completar el trabajo y mejorar la fiabilidad de la investigación. La documentación analizada estuvo principalmente compuesta por archivos elaborados por las propias organizaciones puestos a disposición del investigador. Los documentos utilizados fueron memorias anuales, organigramas, descripción de puestos, folletos divulgativos, informes diversos, páginas web, actas de reuniones donde se tratara algún tema relacionado con el fenómeno objeto de investigación, documentos descriptivos de la política de la organización o de su cultura, documentación del SGC, etc. En cuanto a la documentación no elaborada por las organizaciones estudiadas, se consultaron algunas publicaciones en prensa y en revistas del sector.

Una vez descritos los métodos y técnicas utilizados para la recogida de información, pasamos en el siguiente apartado a describir cómo tuvo lugar el análisis de la misma.

3.5.- Análisis de información

Toda la información recogida a través de las entrevistas y la documentación corporativa correspondiente fue incorporada al software de análisis cualitativo ATLAS.ti 22 con el fin de proceder a su examen estructurado aplicando la técnica o método general conocido como **análisis temático** (Braun y Clarke, 2006, 2012 y 2019; Clarke y Braun, 2013; Guest y McLellan, 2003; Ryan y Bernard, 2003). El análisis temático es un proceso recurrente, no lineal, que se desarrolla a través de seis fases o etapas (Braun y Clarke, 2006): 1) la familiarización con los datos; 2) la codificación; 3) la búsqueda de temas y el reconocimiento de relaciones; 4) la revisión (refinamiento) de los temas; 5) la definición y asignación de un nombre a cada tema; y 6) la redacción de los resultados. Es un método de análisis sistemático ya que ofrece una forma ordenada y lógica de analizar datos cualitativos, y puede ser utilizado para analizar grandes cantidades de datos cualitativos o pequeños conjuntos de ellos, contribuyendo a desarrollar descripciones ricas, explicaciones detalladas y teorizaciones sobre algún fenómeno objeto de estudio. Permite al investigador buscar y entender los factores que sustentan las actitudes y las acciones humanas, así como explorar distintas interpretaciones de un fenómeno. Y desde el punto de vista del enfoque de investigación, puede utilizarse el análisis temático con independencia de que se aplique un enfoque de análisis deductivo, inductivo o abductivo, empezando el análisis con temas derivados de la teoría existente que se van modificando o a los que se van añadiendo nuevos temas a medida que se explora el conjunto de datos (Saunders et al., 2019).

En el caso particular de nuestra investigación, la familiarización con los datos se realizó de la siguiente forma. Una vez incorporada la información en el programa informático y con objeto de familiarizarse con los datos se procedió a la lectura reflexiva de los documentos en su totalidad. Esta lectura fue precedida de la audición en varias ocasiones de los archivos de audio que contenían las entrevistas realizadas. El objetivo era imbuirse en los datos recogidos para poder entenderlos e interpretarlos mejor. Tras esta primera fase, procedimos a llevar a cabo una primera segmentación de la información en fragmentos relevantes y su posterior codificación, utilizando, para ello, una

lista inicial de 32 códigos basada en el modelo teórico preliminar presentado en el capítulo 3 del presente trabajo. Este esquema inicial de códigos suponía solo el punto de partida para nuestro análisis. De manera natural y gradual, nuevos códigos que iban complementando a los inicialmente definidos fueron apareciendo con lo que, al final de este proceso de codificación inicial, nuestra lista de códigos estaba formada por 56 códigos, 32 generados deductivamente (los códigos iniciales) y 24 códigos inductivos que surgieron durante el análisis (Boeije, 2010; Grbich, 2007; Miles et al., 2014; Saldaña, 2009; Strauss y Corbin, 2007). Como táctica de calidad de nuestra investigación cualitativa, Yin (2014) recomienda que los códigos sean definidos y se establezcan reglas claras para la codificación. Esto permitirá incrementar la fiabilidad del análisis efectuado y facilitará que otros investigadores puedan replicar el estudio (Denzin y Lincoln, 2018; Eisenhardt, 1989; Silverman, 2005 y 2006; Stake, 1995; Flick, 2023). El anexo IV recoge, a título ilustrativo, alguno de los códigos finales de esta investigación con su definición y condiciones de aplicación.

Como la literatura especializada (Bernard et al., 2016; Boeije, 2010; Flick, 2023; Miles et al., 2014) reconoce, el esquema de códigos que se utiliza durante el análisis es un esquema vivo durante todo el proceso. De esta manera, cuando se consideró pertinente se procedió a recodificar, eliminar o incorporar nuevos códigos a medida que avanzaba el proceso de análisis. Junto a los códigos, íbamos desarrollando anotaciones (o 'memos') con información relativa a nuestras decisiones de análisis, ideas que nos surgían con relación al significado de los códigos y sus posibles relaciones, interpretaciones que hacíamos de alguno de los códigos, etc. Este proceso complementario al de codificación es denominado por la literatura especializada como 'memoing' (Miles et al., 2014; Saunders et al., 2019).

Con posterioridad, los códigos finales resultantes de este proceso depurativo se agruparon en diferentes categorías y temas, que fueron convenientemente descritos en función de los códigos asignados a cada una de las categorías. Finalmente, nuestro análisis nos permitió identificar patrones de relaciones entre los distintos elementos de análisis empleados (i.e. códigos, categorías y temas), lo que en última instancia nos permitió dar respuesta a las

preguntas de investigación inicialmente formuladas y alcanzar el objetivo general descrito en la introducción de la presente tesis doctoral.

Una vez completado el análisis se elaboró un informe intermedio en forma de caso sobre cada una de las organizaciones estudiadas que fue enviado al informante clave de la misma para su corrección y adición de cualquier información relevante que no hubiera quedado reflejada o que hubiera sido malinterpretada.

Por lo que respecta a la calidad o rigor de la investigación realizada, para muchos autores (Morse et al., 2002; Saunders et al., 2019; Yin, 2014) los criterios de calidad de la investigación cualitativa se asemejan, al menos en su denominación, a los utilizados en la investigación cuantitativa. Así, la fiabilidad nos indica el grado en el cual una medida, procedimiento o instrumento, genera el mismo resultado en distintas ocasiones (Gibbert y Ruigrok, 2010; Flick, 2023). Tiene que ver con la 'consistencia' de la investigación: otro investigador que replique nuestro estudio tiene que poder llegar a conclusiones o hallazgos similares. Así, este criterio tiene que ver con la existencia de transparencia en cómo se da significado y sentido a los datos primarios (Krippendorff, 2004), para lo cual es necesario dar explicaciones en dos cuestiones distintas: 1) la génesis de los datos necesita estar explicada de forma que desde fuera se tenga claro qué es una afirmación de un sujeto participante y dónde empieza la interpretación del investigador; y 2) los procedimientos durante el trabajo de campo o las entrevistas, y los procedimientos aplicados al texto, necesitan hacerse explícitos para mejorar la capacidad de comparación con la conducta de futuros entrevistadores u observadores. En resumen, la fiabilidad será mejor cuanto mayor sea el detalle a la hora de documentar todo el proceso de investigación

En el caso de esta investigación, la fiabilidad ha sido abordada a través de tácticas como (Yin, 2014) la definición de todos los códigos utilizados así como la utilización de reglas o condiciones de uso de los códigos explícitamente detalladas, y la utilización de citas textuales en la presentación de los resultados para permitir al lector diferenciar entre las afirmaciones de los entrevistados o el dato secundario recogido en algún artículo de prensa o revista y la interpretación del investigador. Así mismo, hemos arrojado

abundante luz para ilustrar nuestro proceso de recogida y análisis de información lo cual va a contribuir, sin duda, a incrementar la fiabilidad del análisis realizado.

Por su parte, la validez de constructo hace referencia al grado en que las conclusiones extraídas en la investigación ofrecen una descripción o una explicación adecuada y ajustada a lo que en realidad ha sucedido (Saunders et al., 2019; Yin, 2014). Tal y como establecen Denzin y Lincoln (2018), este criterio se refiere al grado en que un estudio investiga aquello que dice que investiga, es decir, conduce a una adecuada observación de la realidad. En otras palabras, tiene que ver con la cuestión de si los investigadores ven lo que en realidad ha sucedido (conocimiento objetivo) vs. lo que ellos creen que ha sucedido (basado en juicios subjetivos) (Flick, 2023; Morse et al., 2002). En este sentido, Yin (2014) manifiesta que es necesario que el investigador establezca una clara cadena de evidencia con el fin de permitir al lector reconstruir cómo el investigador pasó de las cuestiones iniciales de investigación a las conclusiones.

En el caso de la presente tesis doctoral y basándonos en las recomendaciones de Yin (2014), hemos utilizado las siguientes tácticas para incrementar el rigor del análisis efectuado. En primer lugar, hemos triangulado los datos primarios recogidos gracias a la utilización de distintas fuentes de evidencia (i.e. distintos sujetos entrevistados en cada una de las organizaciones analizada y consulta de documentación corporativa). En segundo lugar, las transcripciones realizadas de las entrevistas fueron enviadas a los entrevistados para su revisión y verificación. Del mismo modo, una vez finalizamos el análisis y se redactó el informe individual de cada caso este fue enviado a informantes clave en cada una de las empresas estudiadas con el fin de que lo revisaran. Y, por último, como hemos comentado anteriormente hemos dado una explicación cuidadosa de los procedimientos y técnicas utilizados para la recogida de datos así como para el análisis de la información.

Finalmente, la validez externa o generalización hace referencia al hecho de si los resultados de la investigación pueden ser extrapolados de una forma u otra a un contexto más amplio (otras organizaciones, otros casos, ...) (Flick,

2023; Saunders et al., 2019; Yin, 2014). Tal y como se comentó al inicio de este capítulo, el propósito de la investigación cualitativa no es producir una teoría que sea generalizable a todas las poblaciones (generalización estadística), sino intentar explicar qué está sucediendo en el contexto específico de la investigación y por qué, lo que nos llevaba a establecer que el criterio para conformar una muestra en la investigación cualitativa era la 'relevancia' y no la 'representatividad'. De esta manera, se puede comprobar la robustez de unas conclusiones exponiéndolas a otros contextos de investigación (e.g. otros casos) a través de un estudio múltiple de casos (Yin, 2014). Así, cuando dos o más casos apoyan el mismo patrón podemos decir que se ha producido un proceso de réplica (generalización analítica). En el caso particular de nuestra investigación, la validez externa se ha abordado a través del diseño de un estudio de casos múltiple, cuyo desarrollo nos ha permitido replicar el estudio en dos casos distintos e identificar un patrón común de relaciones.

Habiendo descrito en este capítulo los fundamentos metodológicos de esta investigación, pasamos a continuación a presentar los resultados alcanzados en la presente tesis doctoral.



CAPÍTULO 4

RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CASOS

Tal y como se ha mencionado a lo largo del trabajo, en este capítulo vamos a describir los resultados del estudio exploratorio de casos realizado. En particular, vamos a dar respuesta a nuestra pregunta central de investigación, a saber, cómo determinados factores críticos como el liderazgo, la gestión por procesos y las políticas de recursos humanos pueden afectar a la sostenibilidad del SGC en los dos casos que han sido objeto de estudio en la presente tesis doctoral

Las dos empresas analizadas se caracterizan por su tradición en la gestión de la calidad y, consecuentemente, por la longevidad de sus SGC. Pero, en esta investigación vamos a estudiar el fenómeno desde la disparidad, es decir, desde las diferencias que ambas organizaciones presentan en cuanto a su gestión de la calidad y la sostenibilidad de sus SGC. De esta manera, lo que buscamos es identificar aquellos aspectos que son comunes a ambas organizaciones, lo que nos permitirá establecer un patrón de relaciones que adoptará la forma de modelo inducido en nuestra investigación. Así, mientras una es una multinacional que tiene una organización que le permite dedicar recursos importantes a la gestión de la calidad, teniendo su departamento de calidad organizado de forma que esté presente en todos los procesos (e.g. ingeniería de calidad, calidad operativa, calidad de proveedores, ...) (Stadler, 2022a), la otra es una pequeña empresa local valenciana que, pese a la tradición señalada en la gestión de la calidad, no tiene los recursos organizativos que tiene la multinacional, teniendo que asumir la propia gerencia la dirección de la calidad así como otras áreas de la empresa. Es precisamente esta diferencia lo que, a nuestro juicio, resulta enriquecedor para el análisis realizado, tal y como se ha comentado en las líneas precedentes.

El análisis de los dos casos nos ha revelado que el liderazgo, la gestión por procesos y las políticas de recursos humanos, afectan a la sostenibilidad del SGC a través de una serie de mecanismos intermedios o variables. Dichos mecanismos han sido agrupados en tres tipos o categorías, que constituyen palancas intermedias a través de las cuáles tanto el liderazgo como la gestión por procesos y las políticas de recursos humanos hacen que el SGC se mantenga en el tiempo, esto es, generan la sostenibilidad del SGC. Por un lado tenemos mecanismos que se desarrollan en el ámbito individual de los empleados y que llamamos *mecanismos individuales*; por otro, aquellos que se dan en el ámbito de la organización y a los que denominamos *mecanismos organizativos*; por último, un tercer grupo de mecanismos que provienen del exterior de la organización y a los que hemos denominado *mecanismos externos*.

Al mismo tiempo, estos mecanismos inducidos (i.e. variables) a partir del análisis de la información de los casos y que se agrupan en los tres grupos referidos en el párrafo precedente (i.e. individuales, organizativos y externos) se

corresponden, en algunos casos, con los mecanismos generadores que se plantearon en el modelo teórico preliminar. De esta manera, en las figuras que representan los modelos inducidos de la investigación hemos querido representar este hecho colocando una caja con una línea punteada de color rojo que abarca a los mecanismos que se corresponden con un determinado mecanismo generador del modelo teórico (i.e. política de calidad integrada en la dirección estratégica; consideración del SGC en la toma de decisiones; el SGC forma parte de las rutinas organizativas; la mejora continua es parte esencial del SGC; SGC actualizado y vivo; implicación de todo el personal en el SGC).

Por último, nuestro análisis también ha revelado otros mecanismos o variables que tienen que ver con algún mecanismo generador que la literatura no había significado y que, por tanto, no estaba recogido en nuestro modelo teórico preliminar. Estos mecanismos también han sido representados en los modelos con una caja con una línea punteada de color morado, para poder distinguirlos de aquellos otros provenientes del modelo teórico preliminar.

Así mismo, para facilitar la lectura del capítulo y la comprensión del análisis efectuado, la estructura de la descripción de los resultados de cada caso y del análisis conjunto es la misma, excepción hecha de la descripción del contexto de cada organización que no ha sido comparado en el análisis conjunto. De esta manera el capítulo está estructurado en tres grandes apartados, correspondiendo estos a la descripción de los resultados del caso 1 (Stadler Rail Valencia S.A.U.), del caso 2 (Junta 3 S.L.) y del análisis conjunto de ambos casos. A su vez, cada caso presenta una estructura idéntica para facilitar al lector la comprensión de los resultados y su posterior comparación. Así, en un primer apartado se describe el contexto de la organización, en un segundo epígrafe se describe la gestión de la calidad en la compañía analizada, en el tercero se analiza la aplicación de la gestión por procesos, en el cuarto se estudian las políticas de recursos humanos desplegadas en el caso correspondiente y, finalmente, se analiza cómo los factores críticos anteriores contribuyen a la sostenibilidad del SGC.

Pasamos, a continuación, a describir los resultados del primer caso.

4.1.- CASO 1: STADLER RAIL VALENCIA SAU

4.1.1.- Perfil de la organización

Stadler Rail Valencia es una empresa industrial ferroviaria, filial del grupo Stadler, ubicada en territorio español que cuenta en la actualidad con más de mil quinientos trabajadores y vende sus vehículos en los 5 continentes. Cabe destacar que, a lo largo de su historia, la planta española ha formado parte de diferentes multinacionales del sector, manteniéndose en todo momento como una unidad cohesionada en torno a las diferentes fases de sus productos: diseño, fabricación, ensayos y mantenimiento de vehículos ferroviarios.

La historia de la empresa está directamente relacionada con la tradición industrial valenciana desde finales del siglo XIX, cuando en 1897 un emprendedor metalúrgico de Valencia funda Talleres Devis, pasando, en 1929, a llamarse Construcciones Devis, y situarse en la primera línea de construcción de material de transporte ferroviario. La fusión en 1947 con la empresa catalana Material para Ferrocarril y Construcciones, da lugar a MACOSA (Material y Construcciones S.A.), empresa de referencia tanto a nivel local como nacional y como suministradora de material móvil ferroviario.

En 1989, la multinacional GEC-ALSTHOM, hoy denominada ALSTOM, toma el control de la compañía y se realiza el traslado a la actual planta de Albuixech (Valencia) en 1997.

En 2005, VOSSLOH AG culmina el proceso de compra y lo que anteriormente era ALSTOM Valencia pasa a denominarse VOSSLOH ESPAÑA S.A., consolidándose en esta etapa, gracias al alto nivel de tecnología existente y la experiencia de su equipo humano, como líder en el sector de las locomotoras diésel-eléctricas. Ya en enero de 2016, tras la compra por parte de STADLER RAIL AG, pasa a denominarse STADLER RAIL VALENCIA, S.A.U.

La actividad de la compañía se sustenta sobre una estructura organizativa representada en la figura 4.1. (Stadler, 2022b), complementada con una organización transversal de cada uno de los proyectos existentes cuyo equipo de proyecto está integrado por personas de las diferentes funciones.

Figura 4.1.- Organigrama de primer nivel de Stadler Rail Valencia S.A.U.



Fuente: elaboración propia

4.1.2.- La gestión de la calidad en Stadler Rail Valencia SAU

La tradición de Stadler Rail Valencia en la gestión de la calidad se remonta a los años 60 con la existencia, ya en esa época, de sistemas de calidad de producto basados en el control de calidad. Estos controles de calidad dan paso unos años más tarde a los primeros sistemas de aseguramiento de la calidad con actividades con prácticas de evaluación de proveedores o de control de configuración de los productos. Ya en los inicios de los 90 se aborda de forma más seria la implantación de un SGC y la adopción de una cultura empresarial basada en principios propios de la gestión de la calidad total (GCT). Así, en 1991 se recoge explícitamente en el plan de actuación empresarial el compromiso de la organización con la orientación al accionista, al cliente, a los empleados y a la sociedad —principios propios de la gestión de la calidad total—. Del mismo modo, en esta época se abordan los primeros intentos de llevar a cabo acciones para obtener la certificación del sistema de calidad basado en la norma ISO 9001.

De forma paulatina se van implantando programas y sistemas orientados a la mejora continua de la organización que suponen avances en el enfoque de gestión de la calidad seguido. Así, por ejemplo, en 1994 se establecen el manual

y la política de calidad de la unidad, se adopta la dirección por objetivos, se implantan los grupos de trabajo, se define y pone en marcha el sistema de medición de costes de no calidad, se crean el comité de calidad y el comité técnico y se realizan, por vez primera, encuestas de satisfacción a empleados y clientes.

Ya en 1995 se produce un salto cualitativo importante ya que a finales de ese año se obtiene la certificación ISO 9001 y, paralelamente, sobre marzo del 1995, se lanza un programa de calidad total llamado Programa Líder.

En esta época, la cultura de la organización ya estaba fundamentada en muchos de los principios de la calidad total. Aun así, se revisa la estrategia y esta revisión da inicio a una profunda transformación con el objetivo de alcanzar el liderazgo en el mercado. Con el objetivo de alcanzar ese liderazgo, los objetivos se centraron en la necesidad de utilizar el modelo de la European Foundation for Quality Management (EFQM) como herramienta básica para la gestión de las unidades, y la realización de una autoevaluación periódica anual siguiendo dicho modelo como forma de facilitar la consecución de esa posición de liderazgo.

La compañía siguió profundizando en el estudio de los procesos y continuó su evolución hacia una gestión cada vez más integrada y basada en los principios e ideas de la gestión de la calidad total, evolución que todavía se está produciendo en la actualidad. En 2010 obtuvo la certificación en la norma IRIS (International Railway Industry Standard), norma basada en la ISO 9001 con requisitos específicos para el sector ferroviario que se convierte en la norma TS22163 a partir de 2018. La empresa tiene actualmente las certificaciones siguientes: ISO TS22163, ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, EN 15085 (Soldadura) y DIN 7601.

Así pues, la sostenibilidad del SGC en Stadler Rail Valencia viene determinada, precisamente, por la evolución que la gestión de la calidad ha tenido a lo largo del tiempo, especialmente desde los años 90 en que se establece la política de calidad de la unidad y se obtiene la certificación ISO 9001. Más adelante, la incorporación de certificaciones como ISO 14001, ISO 45001 o TS22163, mencionadas en el párrafo anterior, nos muestra cómo el

sistema se mantiene en el tiempo incorporando los últimos avances que profundizan en una mejor gestión de la calidad.

4.1.3.- El liderazgo en Stadler Rail Valencia SAU

Tal y como se ha comentado anteriormente, la planta valenciana ha formado parte de diferentes multinacionales del sector a lo largo de su historia, manteniéndose en todo momento como una unidad cohesionada en torno a todas las fases de su actividad. El mantenimiento del equipo directivo a lo largo de estos cambios nos da una idea de la solidez del liderazgo de la dirección y de lo que significa este para la sostenibilidad del SGC en el tiempo de la planta. La Asociación para el Progreso de la Dirección (APD, 2019), haciendo referencia al primer directivo de la empresa, describe su rol de liderazgo de la forma siguiente:

'No solo ha logrado liderar el proyecto de la constructora de trenes durante años, sino que ha sabido hacerlo sostenible y darle continuidad a lo largo del tiempo, pasando la empresa por propiedad de Alstom, Vossloh y actualmente Stadler'.

La cohesión en torno a sus actividades mencionada al hacer referencia a los diferentes cambios que se han producido, son el reflejo del liderazgo no solo de su principal directivo sino de todo el equipo de dirección, respondiendo siempre a una organización que abarca desde el diseño del producto hasta los servicios al cliente una vez entregados los vehículos. La clara definición de la misión, visión y valores de la compañía y su divulgación dentro de la compañía a todas las personas que forman parte de ella, son otra muestra del liderazgo.

El liderazgo de la empresa, generador de compromiso según los directivos entrevistados para este trabajo, no sólo se hace patente dentro de la compañía sino que destaca en su relación con el entorno, tanto con la participación de la empresa en la sociedad a través de diferentes asociaciones relacionadas con la industria y los ferrocarriles como en la existencia de la Cátedra Stadler en la Universidad Politécnica de Valencia (Cátedra Stadler, 2022) o la reciente creación del centro de formación profesional en sus instalaciones, muestra del compromiso con la sociedad valenciana.

4.1.4.- La gestión por procesos en Stadler Rail Valencia SAU

La gestión por procesos para Stadler es clave debido a la complejidad de las actividades que realiza y, en consecuencia, a la cantidad de procesos diferentes que se realizan a lo largo de dicha actividad. Estos procesos están identificados y documentados y abarcan desde la fase de oferta de un proyecto hasta la entrega y posterior periodo de garantía de los vehículos.

Siguiendo un esquema general y partiendo de la fase de oferta de un proyecto en la que se determinan todos los aspectos de dicha oferta tanto técnicos como económicos o normativos, una vez puesto en marcha el proyecto se inicia el diseño que incluye variables como el dimensionamiento, los diferentes cálculos, la integración de equipos o la programación y desarrollo del software de gestión del tren. Una vez diseñado el producto, se procede a la fase de industrialización, proceso por el cual se define la posterior fabricación de los vehículos. Una vez fabricados, estos pasan a la fase de pruebas para, posteriormente, una vez entregados a los clientes, empezar a prestar los diferentes servicios para los que han sido adquiridos.

Respecto a los diferentes procesos, es importante destacar dos aspectos. Por una parte, como así lo señalan los entrevistados, la importancia de los procesos transversales, es decir, aquellos procesos en los que participan varios departamentos haciéndose necesaria una especial participación de estos para asegurar la interfaz entre ellos. Como ejemplo citar las llamadas revisiones de diseño que permiten asegurar e introducir mejoras en los diseños para que estos sean fabricados de manera óptima.

Un segundo aspecto relevante, también señalado por todos los entrevistados se refiere a la existencia de procesos especiales como son la soldadura, la pintura o los adhesivos. Estos procesos requieren de una especial atención debido a su criticidad y a la necesidad de cumplir normativas específicas a la vez que requieren formación de especialistas en dichos procesos.

4.1.5.- Las políticas de recursos humanos en Stadler Rail Valencia SAU

Por lo que respecta a las políticas de RRHH, estas están relacionadas con la gestión de la calidad, concretamente con la norma ISO 22163, a través de la existencia de diferentes procedimientos como formación, selección, contratación, etc. En particular, respecto al reclutamiento y selección de personal se tienen en cuenta no solo los conocimientos técnicos sino las habilidades de las personas, a la vez que tanto la incorporación de personal en prácticas y posterior contratación como los periodos de pruebas son prácticas habituales.

Respecto a las políticas de formación, además de la formación técnica especialmente en procesos especiales que requieren certificaciones incluidas en los procedimientos de calidad (e.g. soldadura, adhesivado) existen formaciones diversas en temáticas como la seguridad o los valores, así como talleres con grupos dinámicos en diferentes materias. También destacar las diferentes formaciones para el aprendizaje de idiomas, necesarias debido a la diversidad tanto de clientes como proveedores de diferentes países.

Por lo que respecta a la compensación, esta está basada en un esquema de retribución fija y variable según objetivos generales y personales cuya valoración se determina mediante la evaluación del desempeño cada ejercicio.

Respecto a la calidad de vida laboral, el compromiso de la empresa con la igualdad se hace patente con el plan de igualdad que recoge no sólo los aspectos de igualdad en la contratación o retribución sino medidas de conciliación, permisos, flexibilidad de horarios y protocolos de actuación en casos como el acoso sexual en el trabajo.

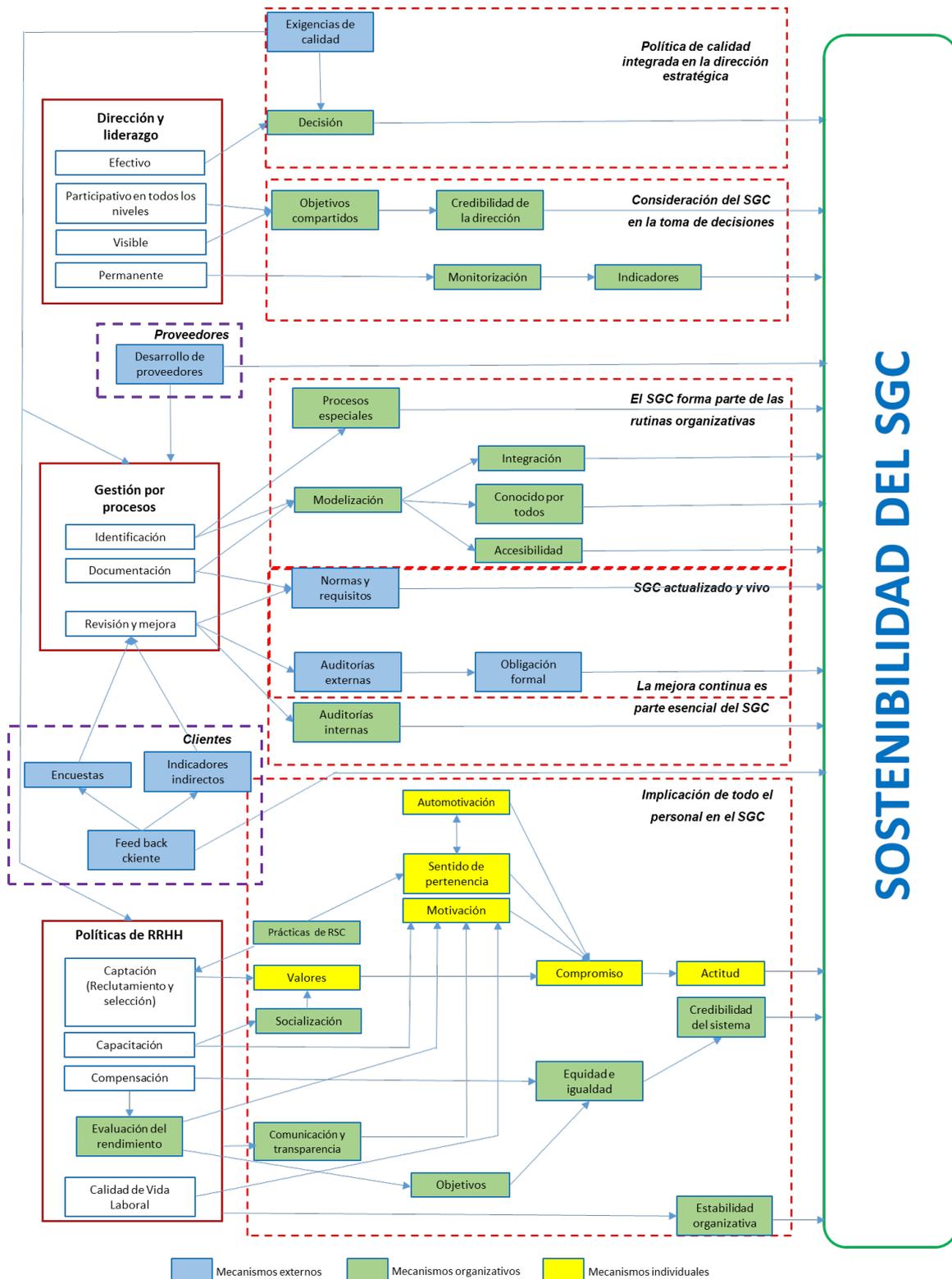
4.1.6.- Los factores críticos de la sostenibilidad del SGC en Stadler Rail Valencia SAU

El análisis de la información recogida del caso de Stadler nos ha permitido identificar los mecanismos intermedios que conectan los factores críticos estudiados en esta investigación con la sostenibilidad del SGC de la compañía. Así, y como se anticipó al inicio del capítulo, estos mecanismos se han agrupado en tres grandes grupos dependiendo de su naturaleza: los mecanismos individuales (representados en amarillo en la figura 4.2), los organizativos

(representados en verde en la figura 4.2) y los externos (representados en azul en la figura 4.2).

Así mismo, obsérvese en la figura 4.2 que los nuevos mecanismos o variables inducidos a partir del caso de Stadler han sido asignados, en función de su afinidad interpretativa, a los distintos mecanismos generadores del modelo teórico preliminar (variables rodeadas por una caja con línea punteada de color rojo). Pero en este caso particular, además de los 6 mecanismos generadores originales del modelo teórico hemos puesto de manifiesto dos nuevos mecanismos generadores específicos de este caso, a saber: los proveedores y los clientes. Estos mecanismos, que abarcan a variables inducidas a partir del caso de Stadler, están representados en el modelo de la figura 4.2 por una caja con una línea punteada de color morado (en particular, se encuentran en la zona de la izquierda del modelo).

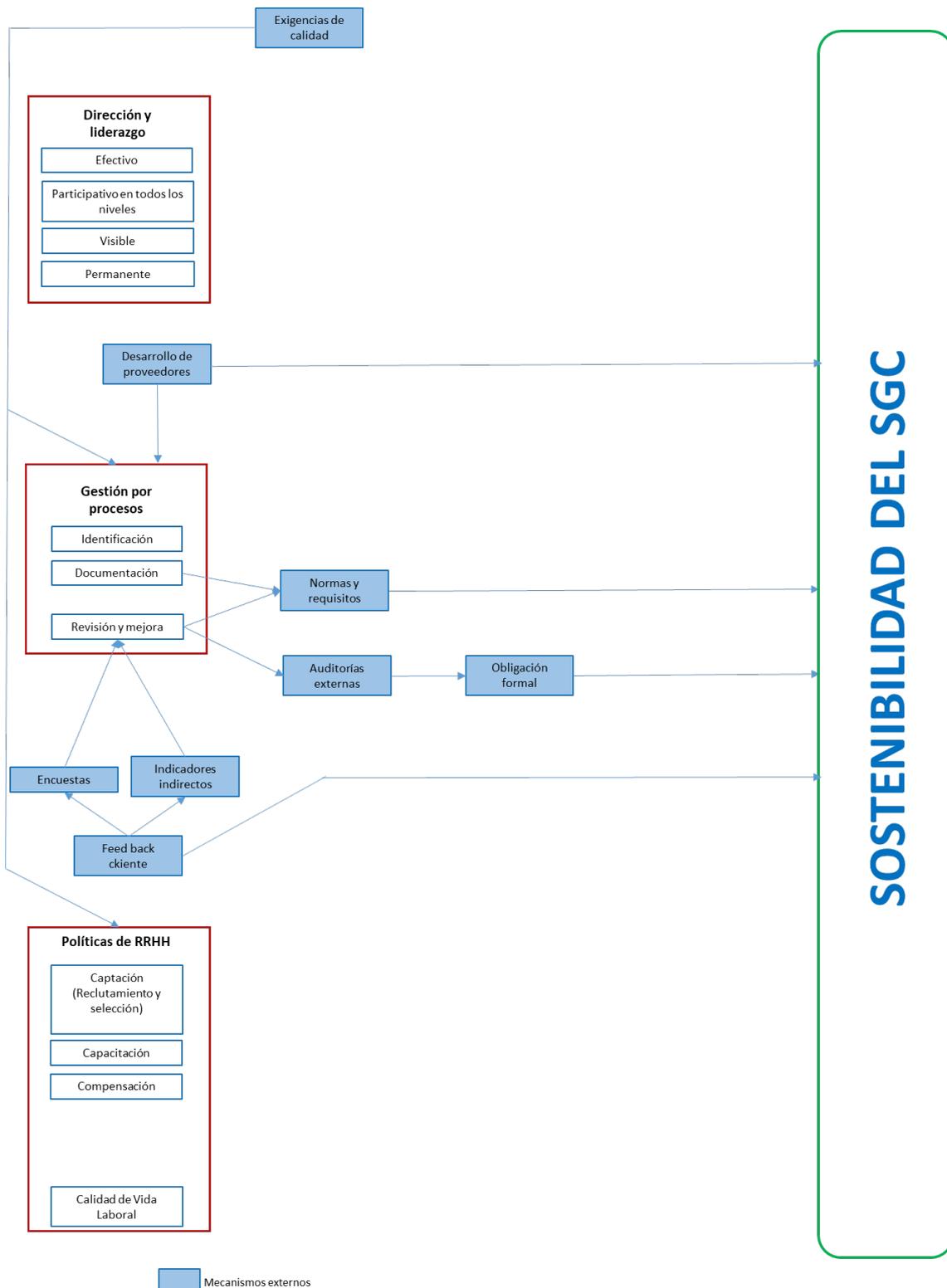
Figura 4.2.- Modelo inducido de relación entre los factores críticos de dirección y liderazgo, gestión por procesos y políticas de RRHH y la sostenibilidad del SGC de Stadler Rail Valencia SAU



Fuente: elaboración propia

Pasamos, a continuación, a describir dicho modelo de relaciones. En primer lugar, nuestra investigación ha puesto de manifiesto un conjunto de mecanismos o palancas intermedias que tienen un origen externo a la compañía y que hemos denominado '**mecanismos externos**' (ver figura 4.3).

Figura 4.3.- Modelo inducido de relaciones basadas en mecanismos externos entre los factores críticos de dirección y liderazgo, gestión por procesos y políticas de RRHH y la sostenibilidad del SGC de Stadler Rail Valencia SAU



Fuente: elaboración propia

Desde el punto de vista de la dirección y liderazgo, un primer mecanismo externo identificado se refiere a las exigencias de calidad de los clientes. Estas exigencias son determinantes a la hora de tomar la decisión sobre las políticas de calidad de la empresa. La organización debe incorporar a su estrategia aquello que considere necesario para llevarla a cabo y tomar decisiones basándose en ello, lo que en el caso de la política de calidad resulta fundamental.

Las exigencias de calidad no sólo son determinantes a la hora de la decisión, como hemos visto, sino que afectan tanto a la gestión por procesos, condicionando el nivel documental en ocasiones y la necesidad de llevar algunos registros determinados, como a las políticas de RRHH, especialmente en la formación necesaria para dar respuesta a esas exigencias.

Las exigencias de calidad a las que tiene que responder la organización, van desde exigencias en materia medioambiental hasta la necesidad de demostrar determinada antigüedad de la certificación de calidad. En palabras del entrevistado 02:

'Además de la ley y los clientes, la sociedad está evolucionando continuamente a políticas de sostenibilidad en cualquier ámbito, tanto medioambiental o social. El hecho es que existe un marco legal en el que se apoyan muchos de nuestros clientes como requisito para poder presentarte a cualquier concurso para administraciones públicas. Pedirte un certificado de la antigüedad del certificado de IRIS o de ISO se ha convertido en algo básico'.

Estas exigencias son, a nuestro modo de ver, determinantes y, por tanto, deben ser asumidas por la dirección de la empresa a la hora de integrar la política de calidad en la estrategia de la empresa.

Las exigencias de calidad son un mecanismo externo que no sólo afecta a la dirección y liderazgo, sino que tiene que ver tanto con la gestión por procesos, a través de los llamados procesos especiales, como con las políticas de RRHH a través de la formación. En este sentido, el entrevistado 02 nos manifestó lo siguiente:

'Es el propio cliente quien a veces, en el proceso de oferta, para precalificarte te pide que demuestres la competencia de tus empleados para desarrollar cualquiera de los procesos especiales los cuales requieren certificaciones, y obviamente una parte importante radica en los cursos previos para que la gente se pueda acreditar y certificar en el proceso. En nuestro caso hablamos de pintura, soldadura o adhesivos anualmente revisados y auditados y que entran dentro de lo que son los procedimientos tanto de calidad como de formación dentro de la política de recursos humanos'.

Desde el punto de vista de la gestión por procesos esas exigencias se materializan en la existencia de normas y requisitos que se deben cumplir, lo que no solo afecta a que los procesos estén bien documentados según establecen dichas normas sino a la revisión y mejora de estos, siendo las auditorías externas una obligación formal que implica la adaptación constante a dichas normas y, en consecuencia, actúa en la dirección de la sostenibilidad del SGC en el tiempo. En palabras del entrevistado 01:

'Esa exigencia que te va generando el cliente y que tú vas teniendo que adaptarte a ella es un factor muy potente; es la pata fundamental cuando hablamos de mejora continua, que también se convierte a menudo en un eslogan pero que realmente trata de intentar cubrir cada vez más los distintos retos que llegan, y estos retos siempre están en relación con los clientes, sus necesidades y exigencias que van incorporándose con el desarrollo de la actividad'.

Así mismo, el entrevistado señala las auditorías de certificación y recertificación como herramientas muy potentes debido a la tensión que estas generan.

Otro mecanismo externo que se ha puesto de manifiesto como consecuencia del análisis del caso de Stadler es el feedback del cliente. Este mecanismo no hace referencia, como el anterior, a las exigencias del cliente, sino a la importancia de la percepción que el cliente tiene de la calidad y cómo esta llega a la organización. Este feedback se materializa de dos formas en Stader: a) a través de las encuestas de satisfacción; y b) mediante lo que el entrevistado 01 señala como indicadores indirectos:

'Necesitamos ese feedback del cliente que venimos recogiendo desde hace tiempo con encuestas; pero que es incluso más potente no solo con encuestas sino con los indicadores indirectos que nos facilitan, tales como la disponibilidad o la fiabilidad en explotación'.

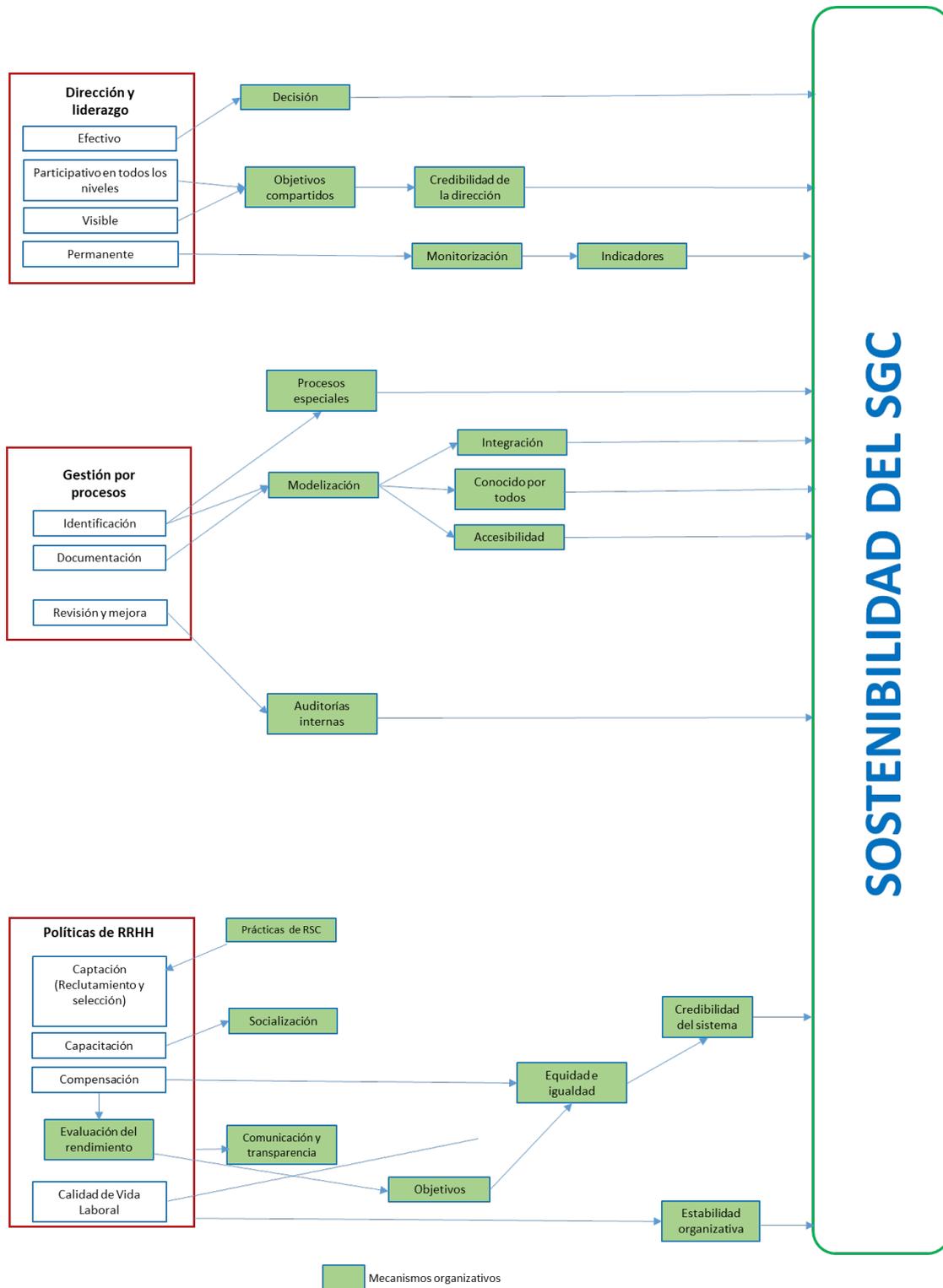
Un último mecanismo externo identificado tiene que ver con el desarrollo de proveedores, esto es, que los mismos participen del SGC de la empresa. Tanto proveedores como subcontratistas deben conocer el SGC de la empresa, lo que es aceptable y lo que no, la criticidad de determinados procesos, conocer los requisitos y saber por qué se les genera en alguna ocasión un Informe de No Calidad (INC). Como señala el entrevistado 03:

'Esto, al final, enriquece toda la cadena productiva. No solo nosotros como proveedores que nos enriquecemos con nuestros clientes o que aprendemos con ellos, sino que nuestros proveedores también se enriquecen y aprenden con nosotros'.

Debemos considerar tanto la compra como la subcontratación como procesos de la empresa, aunque estos sean externos, por lo que esta participación contribuye a la sostenibilidad del SGC a través del resto de mecanismos que relacionan la gestión por procesos con la sostenibilidad.

Otro grupo de factores que se han evidenciado como resultado de nuestro análisis del caso de Stadler son aquellos de carácter organizativo (**'mecanismos organizativos'**), es decir, factores o mecanismos que por su naturaleza corresponden al ámbito corporativo u organizativo de la compañía. Estos factores están representados en la siguiente figura (ver figura 4.4).

Figura 4.4.- Modelo inducido de relaciones basadas en mecanismos organizativos entre los factores críticos de dirección y liderazgo, gestión por procesos y políticas de RRHH y la sostenibilidad del SGC de Stadler



Fuente: elaboración propia

Un primer mecanismo organizativo que hemos evidenciado hace referencia al liderazgo y es, precisamente, la decisión propiamente dicha de integrar la política de calidad en la dirección estratégica de la empresa. En palabras del entrevistado 01:

'Para mí, una de las primeras sería que ese sistema de gestión estuviese totalmente correlacionado con la estrategia de la empresa, o sea que la empresa debe tener una estrategia y esa estrategia debe tener como uno de sus pilares el dotarse de un sistema de gestión, no sólo de un sistema de gestión de calidad sino yendo incluso más allá de un sistema de gestión.'

Debemos añadir que esa decisión debe ir acompañada de una constante monitorización a través de indicadores que permitan a la organización tomar las decisiones oportunas para llevar a cabo acciones correctoras que hagan que el sistema perdure en el tiempo.

Así mismo, es importante que toda la organización comparta los objetivos, algo que genera credibilidad en la dirección, es decir, que toda la empresa actúe con los mismos objetivos. Este aspecto se corresponde con algo que identificamos como liderazgo participativo y que nuestro entrevistado 01 ha denominado liderazgo positivo:

'Por ello el liderazgo es muy importante y un aspecto fundamental para que de verdad ese liderazgo se ejerza de un modo positivo es que ese liderazgo genere credibilidad.'

Desde el punto de vista de la gestión por procesos, el entrevistado 01 destaca la modelización de los procesos como mecanismo organizativo, esto es, que los procesos estén bien identificados y sean claros para todos. En este sentido, señala algo que es importante y hace referencia a la dificultad que supone la modelización de los procesos transversales, aquellos que implican a varias funciones dentro de la empresa, y la dificultad que puede suponer definir las interfaces entre diferentes áreas. En palabras del entrevistado 01:

'Los que no son transversales son bastante más fáciles de resolver; pero los problemas que nos generan más dolores de cabeza suelen ser esos problemas que ocurren a lo largo de un proceso transversal y en los que van apareciendo distintos actores donde esos interfaces no están tan claros'.

Siendo la modelización importante para, como señala el entrevistado 03, “que todos compartan el mismo vocabulario”, esta modelización debe conllevar la integración en la gestión diaria de la compañía, el conocimiento por todos los que forman la organización y una fácil accesibilidad. Para el entrevistado 03, estos mecanismos deben venir reforzados por su integración en el sistema ERP (Enterprise Resource Planning) de la empresa.

Tal y como hemos comentado en el punto anterior sobre los mecanismos externos, nuestro análisis ha revelado un mecanismo importante para la sostenibilidad del SGC de Stadler, a saber, los procesos especiales. Como veremos a continuación, estos procesos merecen una especial atención a la hora de considerarlos dentro de las rutinas de la empresa. Estos procesos deben ser tratados de forma especial ya que son objeto de formaciones específicas y de certificaciones que condicionan su gestión. Por lo tanto, nuestro análisis ha puesto de manifiesto que es importante tanto gestionar adecuadamente estos procesos, porque puede condicionar la calidad de los productos, como demostrar esa buena gestión, ya que de ello puede depender la consecución o no de algún contrato para la organización.

Al igual que se ha identificado como mecanismo externo las auditorías externas, otro mecanismo organizativo que nos ha permitido revelar nuestro análisis son las auditorías internas, que podemos definir como procesos que no parten de una obligación formal pero que van en la línea de identificar y evaluar tanto posibles desvíos como mejoras en los procesos.

Así mismo, es fundamental la necesidad de analizar en profundidad los procesos. Esta profundización consiste en dotar a la organización de herramientas para poder analizar tanto los problemas que puedan surgir y solucionarlos como mejorar los procesos. Dichas herramientas pueden ser tanto equipos de mejora como equipos de resolución de problemas. En palabras del entrevistado 01:

'[...] nos planteamos analizar en profundidad ese proceso, vamos a ver qué flujograma tiene, qué es lo que estamos haciendo bien, qué es lo que no estamos haciendo bien'.

Esta profundización debe alcanzar, tal y como nos reconoce el entrevistado 01, no solamente a los procesos existentes sino a los nuevos procesos que se vayan generando:

'Siempre tienes que ir buscando y profundizando no solo en tus procesos principales, sino en otros procesos no principales. Siempre es muy interesante ir dándote cuenta de que a medida que el sistema va creciendo van ampliándose los procesos, el ámbito principal de tu trabajo y se van generando nuevos procesos'.

En relación con las políticas de RRHH, encontramos un primer mecanismo organizativo en la estabilidad organizativa de la empresa. En este sentido, el hecho de que la organización no esté sometida a cambios organizativos frecuentes y mantenga las mismas directrices organizativas a lo largo del tiempo favorece que el SGC se mantenga también en el tiempo, viniendo esta estabilidad de la mano del conjunto de políticas de RRHH aplicadas en la compañía. No nos referimos a los cambios organizativos menores que se pueden dar en periodos de crecimiento o en la introducción de nuevos productos, sino a la continuidad de las líneas maestras de la organización, incluso de las personas. En palabras del entrevistado 01:

'Creo también que como contribución a la sostenibilidad de este sistema se requiere una estabilidad dentro de la organización. Las organizaciones cambiantes o con excesivos virajes pueden tener, en mi opinión, dificultad a la hora de hacer perdurar ese sistema de gestión'.

Así mismo, nuestro análisis ha puesto de manifiesto que la socialización es otro mecanismo importante debido a que a través de ella se transmiten los valores de la organización. En el caso estudiado existen formaciones en valores

con personal externo y talleres con grupos dinámicos en los que participa la plantilla. De esta manera, la formación es la política organizativa que facilita esta socialización en los empleados de Stadler.

Del mismo modo, la evaluación del rendimiento también contribuye a la motivación de los individuos en la organización estudiada. La evaluación del rendimiento en Stadler es el proceso a través del cual se evalúan los resultados obtenidos respecto a unos objetivos tanto generales como personales del evaluado, fijados al inicio del ejercicio. Este proceso culmina con una entrevista entre el evaluado y el responsable del área correspondiente en la que se comunican dichos resultados. La evaluación del rendimiento contribuye a la motivación porque mejora la percepción del empleado respecto a la objetividad de los resultados del proceso. En palabras del entrevistado 01:

'Tanto más esfuerzo hagas en intentar que la evaluación del rendimiento sea justa tanto mejor lo va a percibir la persona y tanto más cómodo se va a sentir cuando evalúes su rendimiento'.

Otro mecanismo organizativo relacionado con las políticas de RRHH de Stadler y que se ha evidenciado como consecuencia de nuestro análisis es el que tiene que ver con la comunicación y transparencia. Tal y como reconoce el entrevistado 01:

'Algo que me parece fundamental para que las personas sientan la importancia del sistema es la comunicación y la transparencia. Me parece muy importante el nivel de comunicación dentro de la empresa. Evidentemente no se puede compartir toda la información; pero es fundamental que el nivel de comunicación dentro de la empresa sea lo más alto posible y hay distintos medios para ello'.

A través de la comunicación y la transparencia se refuerza la motivación de las personas y, con ella, el compromiso. Las informaciones llegan a todos los miembros internamente por las distintas vías que se establezcan (e.g. reuniones específicas de comunicación, tableros, intranet, etc.). Pero la importancia radica

en que esas informaciones provienen de dentro de la organización; la información es compartida, no proviene de fuentes externas.

Por su parte, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de Stadler también juega un papel importante para contribuir a la sostenibilidad de su SGC. En particular, las prácticas de RSC actúan en un doble sentido. Por un lado, la dimensión social de la RSC en Stadler afecta a la selección de personal, ya que el impacto positivo de la compañía en la sociedad anima a las personas a querer trabajar en ella. Tal y como nos reconoce el entrevistado 01:

'El impacto en la sociedad es también un generador neto de personas que quieren trabajar con nosotros. Esto tiene un impacto positivo y contribuye al compromiso y a la motivación de las personas y, en consecuencia, en la sostenibilidad, no sólo de la empresa sino del sistema de gestión en el que se incluye, el de calidad'.

Por otro lado, dichas prácticas generan sentido de pertenencia al grupo, a la empresa, y con ello se refuerza el compromiso. En este sentido, el entrevistado 01 manifiesta lo siguiente:

'Cuando ves que lo tu empresa está haciendo es bueno para la sociedad, lógicamente es un punto positivo, te enorgullece pertenecer a esa empresa, te da un sentido de pertenencia que incrementa tu compromiso; estás orgulloso de trabajar en esta empresa'.

En otro orden de cosas, la política de compensación de la organización estudiada contribuye de forma clara a la equidad e igualdad en la compañía. Por un lado, el hecho de que la parte fija del salario de los diferentes empleados esté determinada atendiendo a criterios adecuados en función del puesto de trabajo que desempeñan hace que se genere un sentimiento colectivo organizativo de equidad e igualdad. Y, por otro lado, este sentimiento también se fundamenta en el hecho de que dichos salarios no sean discriminatorios, esto es, que ocupe quien ocupe el puesto de trabajo tenga el salario determinado para ese puesto.

Además, la política de retribución también recoge la parte variable del salario, que guarda relación con los resultados alcanzados y el rendimiento

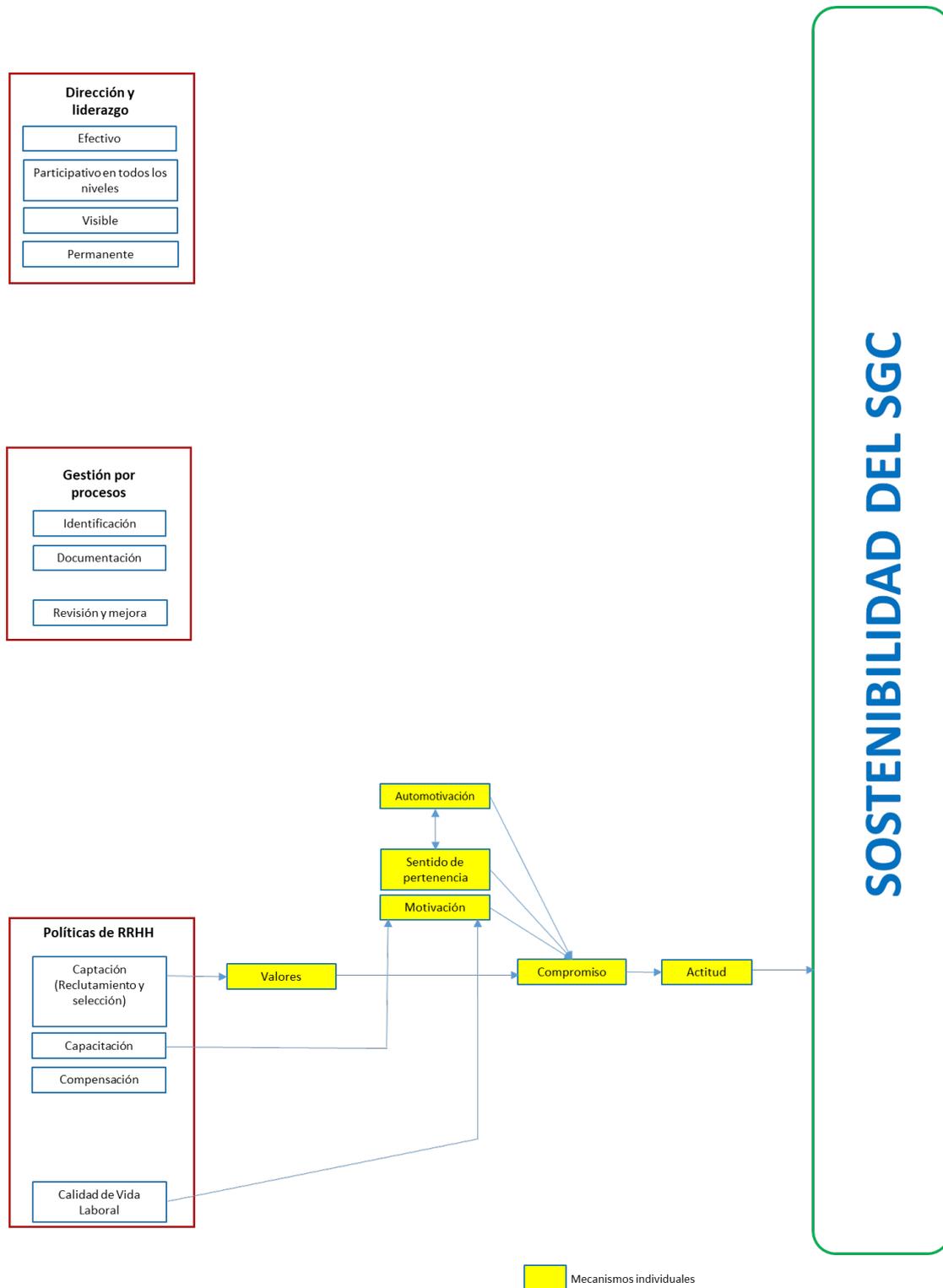
obtenido por las personas. Para ello, la organización lleva a cabo un proceso de evaluación del rendimiento, el cual, basándose en una correcta definición de objetivos a alcanzar, también va a contribuir a la equidad e igualdad anteriormente mencionadas. En el caso estudiado, la evaluación del rendimiento es compleja ya que el salario variable se ve afectado no sólo por el rendimiento de la persona sino por los resultados de la empresa, de forma que una persona puede tener un rendimiento excelente pero los resultados de la empresa no ser tan buenos y, en consecuencia, su salario variable no ser tan elevado como el que se podría esperar. Por este motivo es especialmente importante que los objetivos, así como la manera de ponderar los resultados, estén muy claros.

El sentimiento colectivo de equidad e igualdad facilita lo que hemos denominado la credibilidad del sistema. Esta variable es fundamental para poder explicar la sostenibilidad del SGC de la compañía ya que dicha credibilidad se basa en la no existencia de mensajes contrapuestos en la organización. La aplicación del sistema se ha de dar en cualquier circunstancia, es decir, no hacer excepciones que generen esos mensajes contrapuestos. No se puede pensar en que un sistema de gestión sea sostenible en el tiempo si no es creíble. Tal y como reconoce el entrevistado 01:

'[...] fundamentalmente generando credibilidad en el sistema, que no haya mensajes contrapuestos. No se puede vender que la calidad es lo más importante y luego actuar en determinados aspectos como si no lo fuera. Hay que mantener esa credibilidad con lo que se está diciendo.'

Por último, por lo que respecta a los **mecanismos individuales** estos han sido representados gráficamente en la figura 4.5.

Figura 4.5.- Modelo inducido de relaciones basadas en mecanismos individuales entre los factores críticos de dirección y liderazgo, gestión por procesos y políticas de RRHH y la sostenibilidad del SGC de Stadler



Fuente: elaboración propia

Es importante destacar que desde la fase de selección se tengan en cuenta no solamente la preparación y las habilidades de las personas, sino que también se consideren los valores del personal que puede formar parte de la empresa, y que estos valores sean coherentes con los de la organización y su cultura. Del mismo modo, estos valores se refuerzan, como hemos comentado con anterioridad, a través de la socialización, una vez la persona forma parte de la organización. Esta compartición de valores por parte de los empleados es de vital importancia, en particular, para el éxito de los programas de gestión de calidad, tal y como ha puesto de manifiesto la literatura especializada (Camisón *et al.*, 2006; Dale *et al.*, 2016b), y en el caso de Stadler Rail Valencia los valores compartidos son un aspecto básico para el compromiso de los empleados con la organización y con su SGC. Tal y como reconoce el entrevistado 02:

'A la hora de reclutar y de incorporar a personal a tu equipo debes tener en cuenta una serie de valores; que las personas se crean de verdad que en la empresa en la que están el sistema de gestión es importante y funciona. Tienen que vivirlo y tienen que darse cuenta de que están dentro de un equipo que cree en ello'.

La motivación es otro de los mecanismos más importantes a nivel individual para actuar, de manera indirecta, sobre la sostenibilidad del SGC en Stadler Rail Valencia. Tal y como se ilustra en la figura 4.2 anterior, la motivación genera compromiso en el empleado y se ve afectada por diferentes políticas de RRHH de la compañía (i.e. formación y evaluación del rendimiento) y por otros mecanismos organizativos como la comunicación y la transparencia. En particular, la formación es una política que refuerza la motivación ya que las personas ven reforzados sus conocimientos, los actualizan y refuerzan su papel dentro de la organización. Por otra parte, la evaluación del rendimiento tiene efectos sobre la motivación; pero, tal y como reconoce el entrevistado 01:

'[...]es francamente difícil crear un sistema de evaluación del rendimiento justo, y cuanto más esfuerzo hagas en intentar que la evaluación del rendimiento sea justa tanto mejor lo va a percibir la persona y tanto más cómodo se va a sentir cuando evalúes su rendimiento'.

Y, por último, la comunicación y la transparencia refuerzan la motivación ya que las personas se sienten más motivadas si se comparte la información, si se es transparente en la toma de decisiones y si la información proviene de la propia organización.

Además de los anteriores, nuestra investigación ha puesto de manifiesto el papel fundamental de dos mecanismos intermedios de carácter individual en la relación entre las políticas de RRHH y la sostenibilidad del SGC de Stadler, a saber, el sentido de pertenencia y la automotivación. El sentido de pertenencia hace referencia al orgullo de pertenecer a una organización que hace productos de calidad y que genera, de alguna forma, bienestar en la sociedad. Este sentimiento individual genera compromiso en el empleado; cuando las personas se sienten integradas en el grupo, en la organización, se comprometen mucho más con todo lo que tiene que ver con su compañía. Se sienten orgullosos de la imagen de la empresa en el exterior, de las prácticas sociales de RSC que lleva a cabo su organización. En palabras del entrevistado 01:

‘Cuando ves que lo que tu empresa está haciendo es bueno para la sociedad, lógicamente es un punto positivo. Te enorgullece pertenecer a esa empresa. Te da un sentido de pertenencia que incrementa tu motivación, tu compromiso; estás orgulloso de trabajar en esta empresa’.

Por otra parte, la automotivación también genera compromiso por parte de los empleados en el caso estudiado. Podemos entender por automotivación una motivación que genera el propio individuo, como contrapartida a la motivación que puede venir estimulada desde la organización a través de sus políticas y prácticas de gestión. Tal y como nos reconoció el entrevistado 01:

‘Tenemos que buscar las fuentes de motivación en el interior y tenemos que intentar, dentro de lo difícil que es estar continuamente automotivándonos, encontrar aquellos factores que nos hacen ser mejores profesionalmente e intentar dar lo mejor de nosotros’.

Así pues, el compromiso no es más que el resultado de la actuación de los mecanismos individuales que acabamos de comentar. Valores, motivación, sentido de pertenencia y automotivación, generan el compromiso de las personas con la organización y ese compromiso está directamente relacionado con la actitud de las personas hacia el sistema. De esa actitud individual hacia el sistema depende, en parte, que el SGC de Stadler se sostenga en el tiempo. Tal y como establece el entrevistado 01 en este sentido:

'La sostenibilidad de un sistema de gestión siempre está muy correlacionada con la actitud de las personas, y el factor más importante en el rendimiento de las personas posiblemente sea la motivación y, por lo tanto, pues yo diría que están absolutamente intrincadas'

Una vez descrito el modelo de relaciones inducido a partir del caso de Stader Rail Valencia SAU y que nos permite ver cómo el estilo de liderazgo, la gestión por procesos y las políticas de RRHH de la compañía contribuyen, a través de una serie de mecanismos intermedios, a la sostenibilidad del SGC de la organización, procedemos a continuación, en el siguiente apartado, a describir los resultados obtenidos para el caso de Junta 3 S.L.

4.2.- CASO 2: JUNTA 3 S.L.

4.2.1.- Perfil de la organización

Junta 3 S.L. es una pequeña empresa que factura en torno a 1,5 millones de € y tiene una plantilla de 15 trabajadores. Nació en mayo de 1992 y se dedica a la fabricación de productos vulcanizados de caucho para diferentes sectores que van desde la automoción a los electrodomésticos, pasando por sectores como el ferrocarril, naval, aeronáutico o telecomunicaciones.

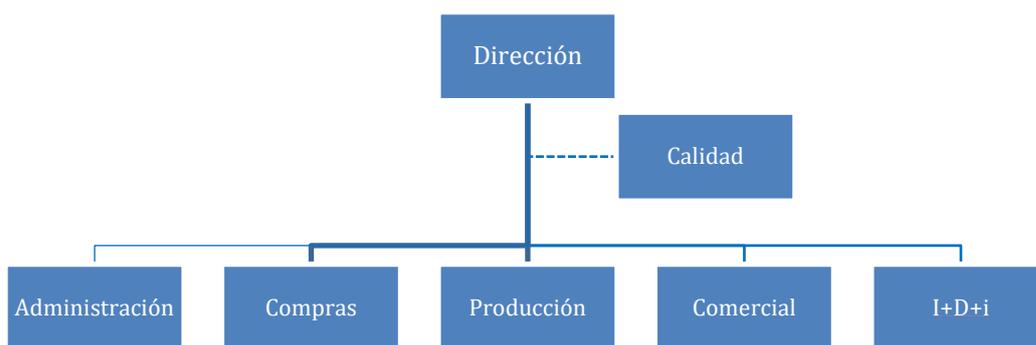
El hecho de pertenecer a un sector en el que las técnicas de fabricación y la tecnología aplicada a estas están en continua evolución hace que sean relevantes la incorporación de las primeras máquinas inyectoras de caucho vulcanizado entre los años 1994 y 2000, lo que permite a la empresa mejorar su productividad y poder ofrecer una mayor gama de productos. En el año 2007,

tanto el crecimiento como las nuevas regulaciones medioambientales hicieron que la empresa cambiara de domicilio a unas nuevas instalaciones industriales donde poder continuar con su actividad, cumpliendo a la vez con esas nuevas regulaciones.

La cada vez mayor tecnificación presente en el sector hace que el año 2015 se convierta en una fecha clave para la empresa debido a la incorporación de sus procesos a la llamada Industria 4.0, que se caracteriza por la mayor rapidez en proporcionar resultados visibles debido a la incorporación de internet como base de interconexión y, en consecuencia, mayor facilidad de acceso a la información. Desde entonces, la empresa ha ido adquiriendo maquinaria de última generación (e.g. cortadora CAD/CAM, robot de inyección, ...) que le permite mantener sus estándares de calidad.

La siguiente figura (ver figura 4.6) representa la estructura formal de Junta 3 (Junta 3, 2022a). En dicha estructura cabe destacar la existencia de un departamento de I+D+i donde se realizan diseños y desarrollan componentes junto al área de producción e interviniendo y, en ocasiones, con el cliente participando en el diseño de todo tipo de componentes.

Figura 4.6.- Organigrama de primer nivel de Junta 3 S.L.



Fuente: elaboración propia

4.2.2.- La gestión de la calidad en Junta 3

La orientación a la calidad se inicia en el año 1997 cuando la empresa obtiene la certificación ISO 9001. Desde entonces, ha ido profundizando en la calidad de sus productos y, especialmente, en sus procesos de fabricación para satisfacer a sus clientes de los diferentes sectores en los que trabaja. Actualmente, está certificada según la norma UNE EN ISO 9001:2015 y está en proceso de implantación de la IATF 16949:2016, norma de gestión de la calidad para el sector de la automoción basada en ISO 9001:2015, que reemplaza a la ISO/TS 16949.

La empresa, por su tamaño, no tiene un departamento específico de calidad, asumiendo la gerencia junto a la dirección de producción las tareas propias de la dirección de calidad, trabajo que desarrollan con la participación de una empresa consultora que les asesora en todo lo relativo a la calidad y, en especial, a la realización de auditorías internas que les permitan detectar posibles problemas y poner en marcha acciones correctoras.

4.2.3.- El liderazgo en Junta 3 S. L.

El liderazgo de la dirección ejercido en la empresa se aprecia desde la declaración de la política de calidad (Junta 3, 2022b):

“La dirección de nuestra empresa asume el liderazgo en la implantación de una filosofía basada en el objetivo de calidad total y que es compartida por todo el equipo de Junta 3”.

La calidad, considerada como objetivo estratégico de la empresa, nos da una idea del liderazgo en primera instancia de la gerente; pero la percepción del liderazgo compartido con el resto del equipo se hace patente a lo largo de las entrevistas realizadas. Así, durante esas entrevistas se percibe cómo el resto del equipo asume como suyas las responsabilidades, tanto en calidad como en los plazos de entrega o mejoras de los procesos. Tanto la dirección de producción como las personas que elaboran los diseños están junto a los operarios durante

la fase de industrialización de los diferentes productos siendo todo el equipo responsable de esta industrialización.

4.2.4.- La gestión por procesos en Junta 3 S. L.

Respecto de la gestión por procesos, debemos señalar que la empresa tiene definidos todos los procesos y que estos son accesibles a través de la red informática interna. Previamente al proceso de diseño y el de posterior fabricación, se inicia, cuando reciben una petición, el proceso de oferta de los productos solicitados por el cliente. Este proceso de oferta conlleva un análisis previo del producto solicitado en términos de requisitos, normas que ha de cumplir, etc., y culmina con la oferta al cliente.

Con la firma del pedido y su aceptación se inicia el proceso de elaboración del producto con el diseño de este y de los posibles moldes necesarios para su fabricación en serie. Uno de los procesos más relevantes consiste en el ensayo y validación de la primera pieza que permite asegurar la fabricación de la serie para ello utilizan laboratorios externos como AIDIME o APPLUS.

Hemos resaltado la importancia de este proceso de fabricación de la llamada “primera pieza” ya que es determinante para la fabricación de la serie y porque, una vez se procede a fabricar la serie, sólo se necesita controlar una serie de parámetros que aseguren la repetitividad de la pieza.

Es importante tanto para la gestión por procesos como para los registros de calidad la incorporación de la llamada industria 4.0 citada anteriormente, ya que la captura automática de información en la planta de las diferentes máquinas permite el control y gestión de la producción en tiempo real a la vez que el control estadístico de los procesos.

4.2.5.- Las políticas de RRHH en Junta 3 S. L.

En cuanto a las políticas de RRHH, es la gerencia quien se ocupa directamente de estas con los detalles que se describen a continuación.

Para la captación, la empresa se apoya en anuncios en internet, principalmente InfoJobs (www.infojobs.com), y la realización de entrevistas de selección por la gerencia, aunque para puestos relevantes utilizan una empresa consultora. Además de los conocimientos técnicos, se busca que los aspirantes tengan la calidad como un valor importante en el desempeño del trabajo. Todos los aspectos relativos a contratación son responsabilidad del departamento de administración.

La formación es una de las políticas más relevantes para la gerencia, especialmente la de carácter técnico, debido a la gran tecnificación del sector y los continuos avances tecnológicos. La formación técnica está coordinada con la dirección de producción ya que, como se ha visto durante las entrevistas, la formación interna juega un papel relevante. Cuando se incorpora alguna máquina nueva, el proveedor se encarga de impartir cursos de formación específicos de manejo para posteriormente replicar esa formación internamente. La formación se complementa con cursos online y cursos que imparte el propio sector del caucho.

Por último, hay que señalar que la empresa aplica medidas de conciliación laboral adaptando el horario de trabajo de algunas personas por necesidades del trabajador.

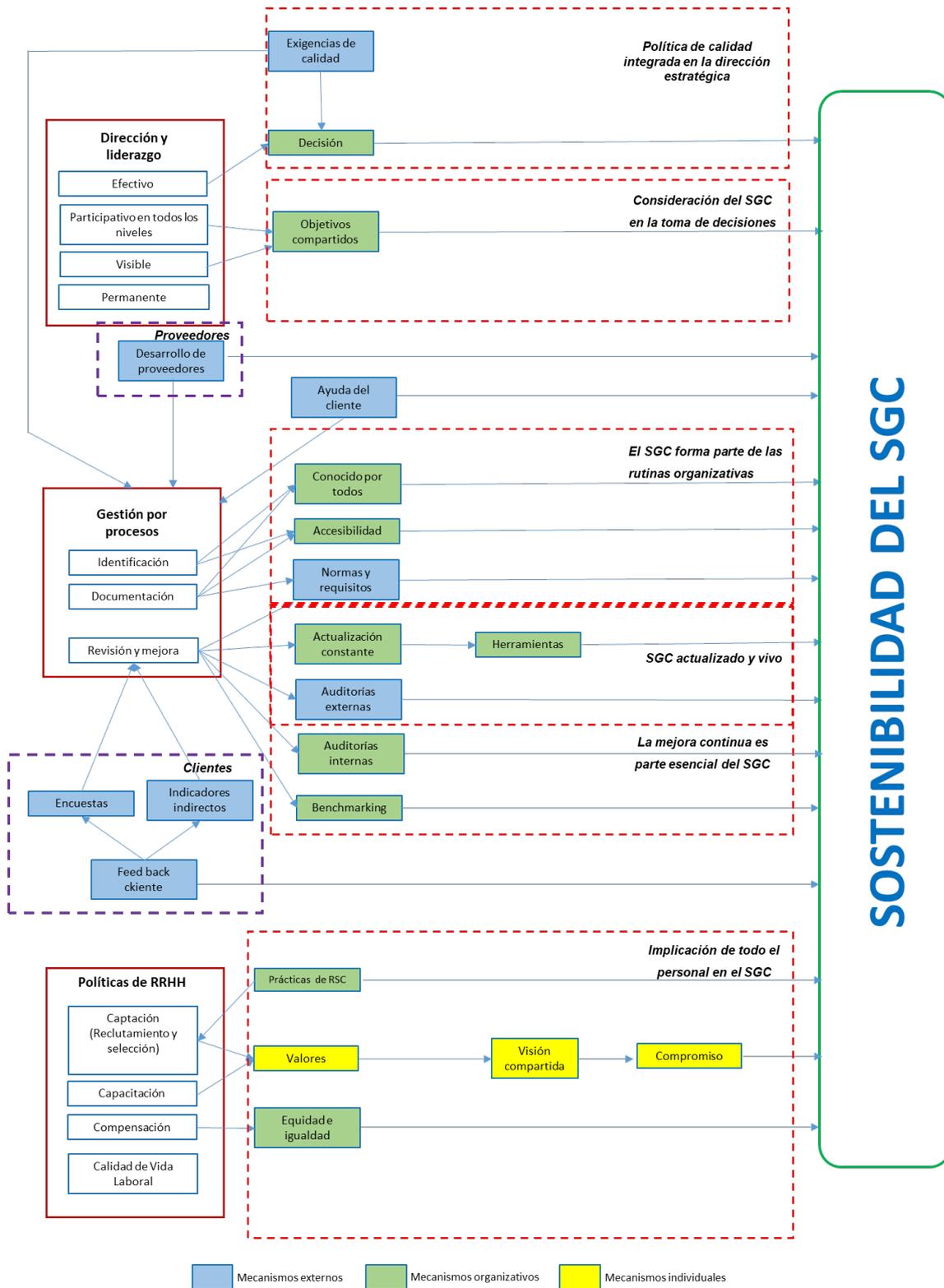
4.2.6.- Los factores críticos de la sostenibilidad del SGC en Junta 3 S. L.

De manera similar a lo sucedido para el caso anterior, el análisis de la información recogida de Junta 3 nos ha permitido poner de manifiesto los mecanismos intermedios o variables que conectan los factores críticos estudiados en esta investigación con la sostenibilidad del SGC de la compañía. Tal y como hemos hecho para el caso de Stadler, estos mecanismos se han agrupado en tres grandes grupos dependiendo de su naturaleza: los mecanismos individuales (representados en amarillo en la figura 4.6), los organizativos (representados en verde en la figura 4.7) y los externos (representados en azul en la figura 4.7).

De manera similar a lo sucedido para el caso anterior, las variables o mecanismos intermedios inducidos a partir del análisis del caso de Junta 3 se

han asignado, con el criterio de afinidad interpretativa, a distintos mecanismos generadores, tanto los representados en el modelo teórico preliminar como nuevos mecanismos. Utilizando la misma lógica que en el caso precedente, hemos representado los mecanismos generadores del modelo teórico por una caja con línea punteada de color rojo y los nuevos mecanismos generadores (que en este caso son, al igual que en el caso de Stadler, los proveedores y los clientes) por una línea punteada de color morado (parte izquierda del modelo de la figura 4.7).

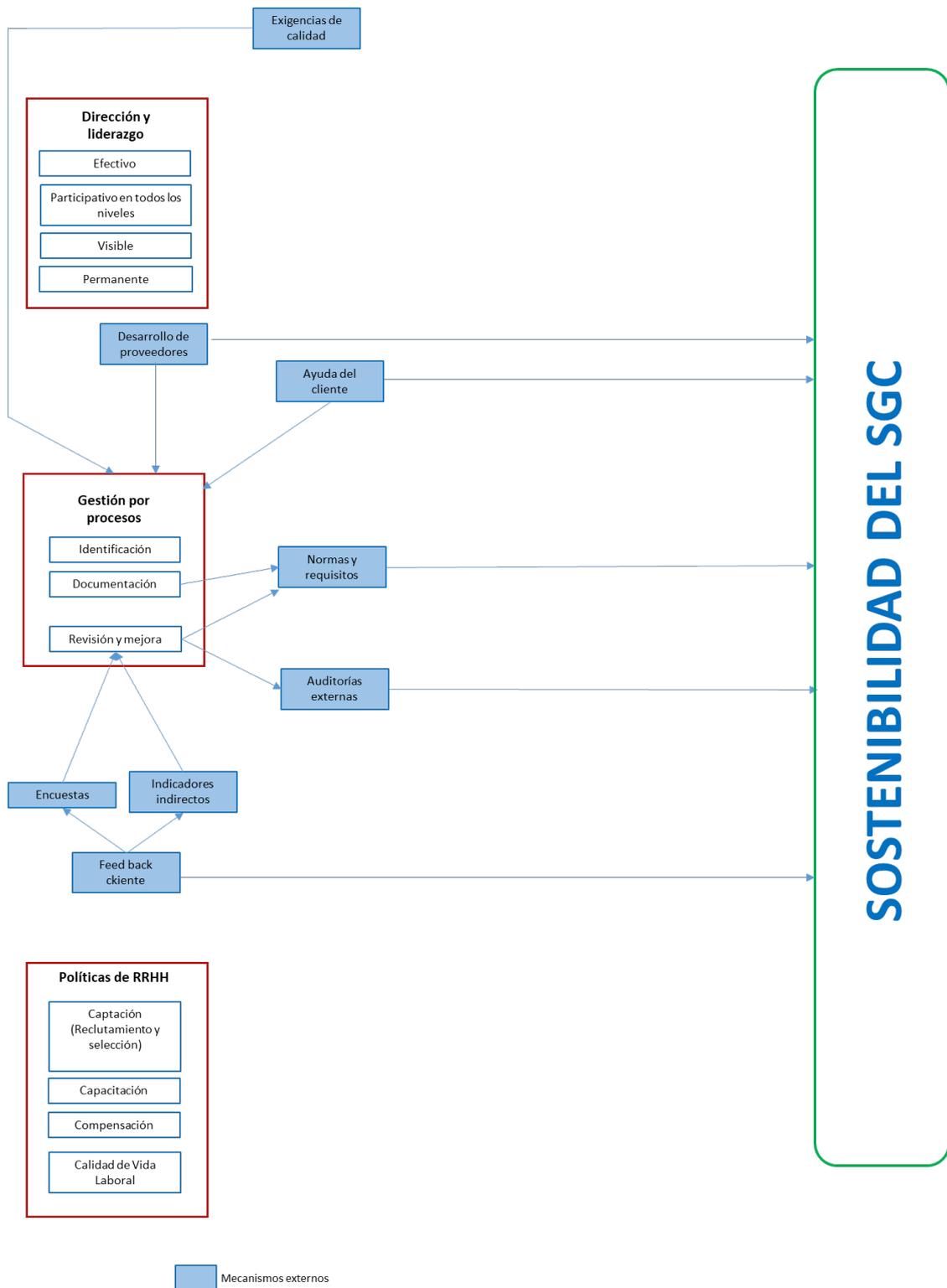
Figura 4.7.- Modelo inducido de relación entre los factores críticos de dirección y liderazgo, gestión por procesos y políticas de RRHH y la sostenibilidad del SGC de Junta 3 S.L.



Fuente: elaboración propia

Pasamos, a continuación, a describir el modelo de relaciones que nuestra investigación ha puesto de manifiesto en el caso de Junta 3. En primer lugar, la investigación ha revelado una serie de mecanismos o palancas intermedias (i.e. variables) que tienen un origen externo a la compañía y que hemos denominado '**mecanismos externos**' (ver figura 4.8).

Figura 4.8.- Modelo inducido de relaciones basadas en mecanismos externos entre los factores críticos de dirección y liderazgo, gestión por procesos y políticas de RRHH y la sostenibilidad del SGC de Junta 3 S.L.



Fuente: elaboración propia

Desde este punto de vista, un primer mecanismo externo consiste, como en el caso anterior, en las exigencias de calidad a las que tiene que responder la empresa. En este caso, la diversidad de sectores para los que trabaja la empresa (i.e. automoción, industria, energías renovables o alimentación) obliga a cumplir los requerimientos de todos ellos. Tal y como nos reconoce el entrevistado 05:

'Nuestra estrategia no es hacer gomas solamente para las sillas. Las juntas son elementos que se van a utilizar en productos en los que son importantes y tienen muchos requerimientos. Entonces, si mi estrategia es poder seguir fabricando ese tipo de juntas cada vez con más exigencias, claro, tengo mi sistema de gestión de calidad alineado con eso'.

Este caso nos ha revelado que el desarrollo de proveedores también es un mecanismo importante para la sostenibilidad del sistema debido a que, aunque los proveedores sean externos, se inscriben dentro de los procesos de la empresa y, en consecuencia, deben participar del SGC y conocer las exigencias de calidad.

Tanto las normas como las auditorías externas son para la empresa dos mecanismos externos de suma importancia desde el punto de vista de la gestión por procesos. Ambos obligan, las normas a su cumplimiento y las auditorías a la actualización constante, por lo que ambos mecanismos ayudan a que el SGC se mantenga. Sin embargo, el hecho de ser una pequeña empresa supone un enorme esfuerzo si lo comparamos con empresas de mayor tamaño. En este sentido, el entrevistado 04 nos comentó lo siguiente:

'El problema que veo es el tamaño de las empresas porque hay grandes empresas que sí que tienen departamentos que se dedican expresamente a ello. Pero las pequeñas empresas no tenemos departamento de Calidad como tal'.

Como en el caso anterior, el feedback del cliente es otro mecanismo importante para la sostenibilidad del SGC de Junta 3. La opinión del cliente es

importante, para lo que se realizan encuestas de satisfacción. Pero, tal y como se ha puesto de manifiesto en el análisis del caso, estas no son suficientes ya que es importante conocer con mayor asuididad la opinión de los clientes. En este sentido, es importante aprovechar las reuniones comerciales para poder conocer también la opinión del cliente. Esto actuaría de la misma forma que los indicadores indirectos señalados en el caso anterior de Stadler, pero que el entrevistado 06 denomina en este caso “encuestas indirectas”. Esto permite revisar y mejorar tus propios procesos con una mayor rapidez y no esperar a los resultados de las encuestas de satisfacción.

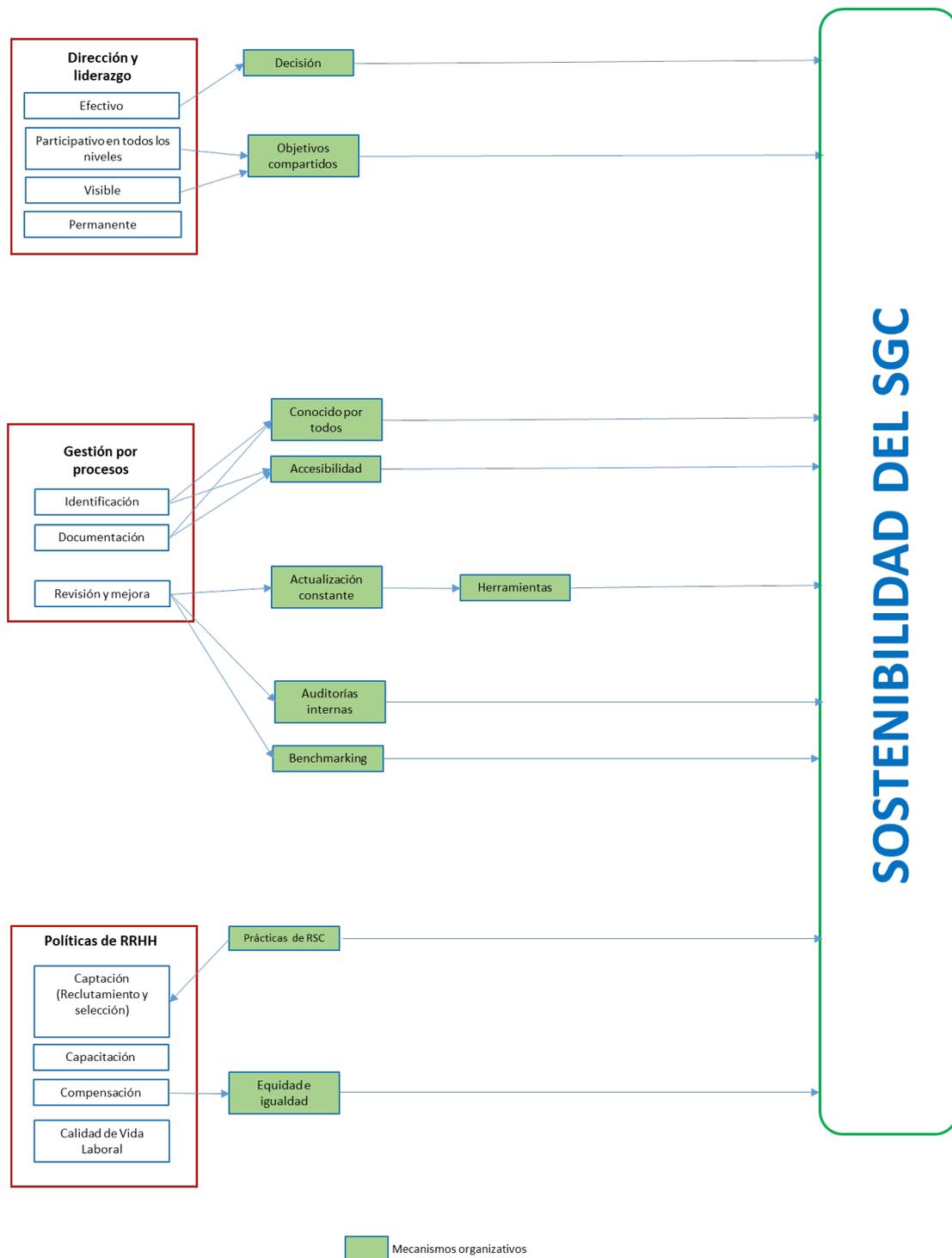
Por otro lado, el análisis ha revelado un mecanismo externo que, en el caso de empresas pequeñas como esta, nos parece relevante y no es otro que la ayuda del cliente. Como hemos señalado con anterioridad, mantener el SGC genera enormes esfuerzos a las pequeñas empresas, por lo que cualquier ayuda externa es bienvenida y especialmente si viene del propio cliente. Esa ayuda por parte del cliente es algo que les ha permitido mejorar algún proceso gracias a la intervención de personal especializado. En palabras del entrevistado 06:

‘Hemos tenido algún proceso que no salía bien y el cliente envía personal de esa empresa que viene aquí y dice: “vamos a analizar esto para ver dónde está el fallo”’.

Este hecho no solo genera que el SGC mejore y se sostenga en el tiempo sino que genera confianza recíproca entre cliente y proveedor.

Por lo que respecta al segundo grupo de mecanismos o variables intermedias, esto es, los **mecanismos organizativos**, el caso de Junta 3 nos ha permitido identificar variables o mecanismos que relacionan los tres factores críticos objeto de estudio en esta tesis doctoral (i.e. la dirección y el estilo de liderazgo, la gestión por procesos y las políticas de RRHH) con la sostenibilidad del SGC. Estos mecanismos están representados en la figura 4.9.

Figura 4.9.- Modelo inducido de relaciones basadas en mecanismos organizativos entre los factores críticos de dirección y liderazgo, gestión por procesos y políticas de RRHH y la sostenibilidad del SGC de Junta 3 S.L.



Fuente: elaboración propia

Para la empresa, el SGC debe estar presente en toda su estrategia de venta. La decisión de trabajar con un SGC se debe a las exigencias de calidad que hemos visto con anterioridad y ha sido tomada desde la gerencia de la empresa. Todos los entrevistados coinciden en que el SGC forma parte de la estrategia de la empresa debido a que los sectores para los que trabajan tienen unos requerimientos de calidad sin cuyo cumplimiento sería impensable poder vender tus productos.

Que la decisión de trabajar con un SGC se haya tomado desde la gerencia de la empresa no implica que recaiga sobre ese liderazgo; muy al contrario, necesita que dentro de los diferentes niveles existan líderes que compartan los objetivos de la empresa. Es importante que esos objetivos sean asumidos por todos. Tal y como nos manifiesta el entrevistado 04:

'Otro punto es el tema del liderazgo. No sólo que tengas un director líder sino que dentro de cada grupo haya líderes. Transmitir ese liderazgo para que todos estén convencidos de la línea a seguir y que si algo sale mal nos repercute a todos'.

Respecto de la gestión por procesos, resulta fundamental tanto su conocimiento como que estos se entiendan por lo que es necesario no solo la identificación de los mismos sino su documentación, es decir, que sean conocidos y accesibles a todos. En palabras del entrevistado 04:

'[...]es importante que los operarios los conozcan bien, que sepan lo que es admisible y lo que no. Tenemos la empresa con un gran nivel de digitalización que ayuda mucho; pero aun así las personas deben conocer bien los procesos y cómo actuar'.

También es importante que se produzca una actualización constante de los procesos reflejo de la mejora continua, lo que implica incorporar las mejoras al sistema de modo que este refleje, en todo momento, los últimos cambios que se hayan producido. Para ello es necesario dotarse de las herramientas necesarias. En ese sentido, no sólo es importante crear los mecanismos organizativos

necesarios para que la gente pueda aportar sus ideas, sino que la ayuda de las tecnologías de la información resulta imprescindible.

Otro mecanismo organizativo que el análisis de la información del caso de Junta 3 ha evidenciado es la participación en acciones de benchmarking. Para esta empresa que, como hemos señalado con anterioridad, por su tamaño no puede dedicar los recursos que las empresas grandes dedican a la mejora continua, la realización de acciones de benchmarking supone una fuente importante de mejora de su SGC. Este aspecto ha sido destacado por el entrevistado 04.

'Eso también ayuda a la sostenibilidad, a mejorar el sistema, el benchmarking. Porque tú, a través de eso, lo que estás haciendo es conocer otras opciones, cómo hacen las cosas en otra empresa, qué solución tiene; esto también me pasa a mí y mira aquí la solución que he adoptado'.

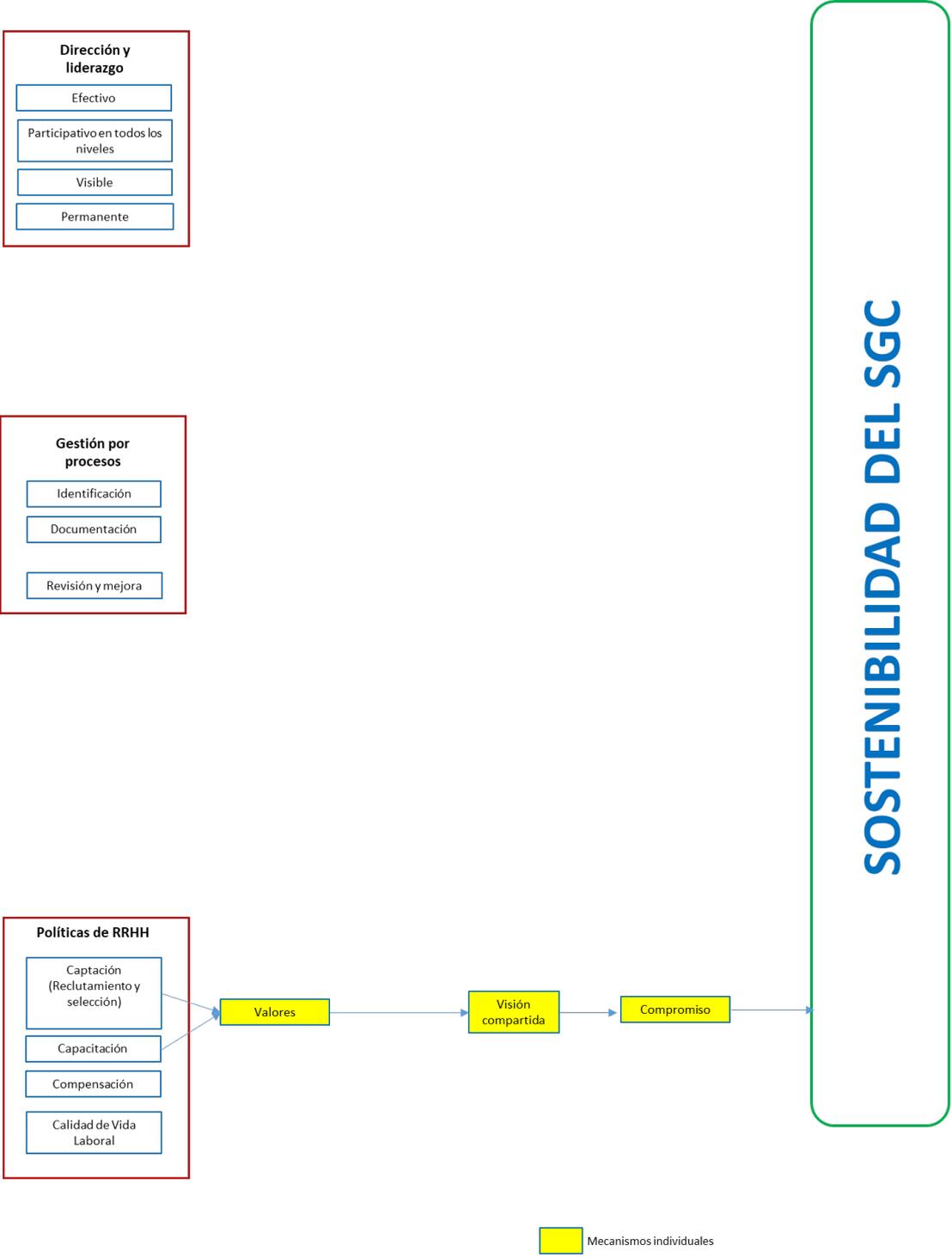
De otro lado, las prácticas sociales y medioambientales de RSC son otro mecanismo organizativo que en este caso se manifiesta como importante para la sostenibilidad del SGC. Así, tanto el hecho de que la empresa colabore en alguna ocasión con proyectos en los cuales personas con alguna discapacidad han trabajado en la empresa como las prácticas medioambientales por las cuales la empresa trasladó su actividad a la ubicación actual, hacen que los trabajadores se sientan orgullosos de su empresa gracias a la buena relación con el entorno que tiene la misma.

Por último, desde el punto de vista de la compensación, es básico que se respeten la equidad e igualdad, y muy importante también que el SGC no actúe en contra de los niveles salariales penalizando malas prácticas en términos de calidad. En este sentido, el entrevistado 04 nos reconoce lo siguiente:

'Conozco alguna empresa que, cuando alguna pieza ha salido defectuosa por culpa del operario, se le ha descontado la pieza del salario. Esto es algo que va en contra de la sostenibilidad, del propio sistema, de la confianza de las personas en el sistema'.

Por último, los **mecanismos individuales** que nuestra investigación ha revelado en el caso de Junta 3 están representados en la siguiente figura (ver figura 4.10).

Figura 4.10.- Modelo inducido de relaciones basadas en mecanismos individuales entre los factores críticos de dirección y liderazgo, gestión por procesos y políticas de RRHH y la sostenibilidad del SGC de Junta 3 S.L.



Fuente: elaboración propia

En primer lugar y desde el punto de vista de las políticas de RRHH, existe unanimidad entre los entrevistados en señalar tanto la captación como la formación como las políticas más importantes que contribuyen a la sostenibilidad del sistema.

Así, en la fase de captación se busca que las personas tengan la calidad en el trabajo como uno de sus valores personales. Para Junta 3 es muy importante que, además del nivel técnico, los empleados tengan un nivel de responsabilidad importante a la hora de hacer bien el trabajo y piensen que es importante cumplir con las pautas necesarias para obtener productos con la calidad deseada.

La formación tiene, así mismo, un papel fundamental en la sostenibilidad del sistema. Por un lado, la formación es clave desde el punto de vista técnico para que el sistema funcione, para que se aplique correctamente y los trabajadores sepan cómo gestionar los procesos y aplicar los controles de calidad requeridos. Por otro lado, esa formación genera que todos compartan la visión, lo que redundará en un mayor compromiso y, en consecuencia, en una mayor implicación del personal en el SGC. En este punto, como hemos señalado anteriormente para otros mecanismos, influye el tamaño de la empresa, aunque en este caso pensamos que de una manera positiva ya que la empresa, debido a los costes que supondrían las formaciones externas, focaliza la formación internamente lo que, a nuestro juicio, actúa en favor de la sostenibilidad del SGC. En palabras del entrevistado 04:

‘La gestión de calidad recoge expresamente la formación interna, y eso lo ponemos en práctica debido, precisamente, a los costes. También hacemos formaciones técnicas online’.

Una vez hemos descrito y mostrado los resultados de nuestro análisis para el caso de Junta 3, procedemos en el siguiente epígrafe a realizar el análisis conjunto de ambos casos. En este sentido, nuestro análisis tiene una doble finalidad: comparativa y reveladora. El análisis conjunto nos va a permitir, por un lado, comparar ambas organizaciones para poner de manifiesto tanto aspectos

comunes como divergentes. Y, por el otro, la identificación de mecanismos comunes a ambos casos nos revelará la existencia de patrones o secuencias de relación que nos permitirán explicar cómo los factores críticos de la gestión de la calidad objeto de estudio en esta tesis contribuyen a la sostenibilidad del SGC de las organizaciones analizadas.

4.3.- Análisis conjunto de los casos estudiados

Tal y como se ha descrito en el párrafo anterior, mediante este análisis se pretende hacer una comparación a través de la cual se pongan de manifiesto tanto las coincidencias como las diferencias entre ambos casos estudiados. Para facilitar la comprensión del análisis efectuado entre ambas organizaciones, la estructura de este epígrafe replica las estructuras que hemos utilizado para cada caso individual, excepción hecha de la descripción del contexto por ser demasiado específico de cada caso. Así, vamos a analizar comparativamente ambos casos en cuanto a la gestión de calidad, los factores críticos de liderazgo, gestión por procesos y políticas de RRHH, así como los modelos de relaciones inducidos a partir del análisis individual efectuado.

4.3.1.- Análisis conjunto de la gestión de la calidad

A la hora de comparar la gestión de la calidad en los dos casos, el análisis está muy marcado por las diferencias debidas al tamaño de la empresa y, en consecuencia, a los recursos que pueden dedicar una u otra organización a gestionar esta área del negocio, tal y como se ha mencionado al inicio de este capítulo.

La primera diferencia se aprecia al comparar los organigramas de las dos empresas. Así, mientras en Stadler el departamento de calidad es una función más dentro de la organización, en el caso de Junta 3 una consultoría externa se encarga de todo lo relacionado con la calidad. Desde este punto de vista, vemos ya diferencias en cuanto a la organización propia de calidad en la que Stadler tiene un departamento organizado en diferentes áreas como calidad de proveedores, calidad operativa o sistema de calidad, y definido en la estructura

organizativa mientras que, como se ha señalado, la gerencia de Junta 3 es asistida en calidad por una consultoría externa.

De esta diferencia nacen otras que debemos destacar. En este sentido, encontramos que cada área del departamento de calidad de Stadler está compuesta por personal con una formación específica muy elevada en esa área, expertos en cada una de ellas. Dicha estructura les permite generar y gestionar la documentación que el propio sistema necesita, como los procedimientos, los autocontroles etc., así como realizar sus propios ensayos no destructivos, aspecto este que, en el caso de Junta 3, tiene que contratar en algún laboratorio lo que implica un coste elevado.

Por último, en el caso de la gestión documental y salvando las diferencias en cuanto a la cantidad y complejidad, en ambos casos este es similar y podemos encontrar en la red informática de las dos empresas analizadas tanto el manual de gestión como las fichas de procesos o los informes de auditorías (Junta 3, 2022c).

4.3.2.- Análisis conjunto del liderazgo

Desde el punto de vista de lo que se ha denominado liderazgo efectivo, en ambos casos podemos decir que existe, aunque con ciertas diferencias debidas, fundamentalmente, al tamaño de la organización, como iremos explicando. Así nos encontramos con que en ambos casos la capacidad de delegar se hace patente entre los directivos y mandos intermedios, aunque con diferencias debido a los niveles jerárquicos propios de cada estructura. Téngase en cuenta que en Junta 3 el nivel jerárquico inmediatamente debajo de la dirección de producción son los operarios, mientras que en Stadler existen, debajo de los directores de área, otros responsables en los que se ha delegado determinadas funciones.

Atendiendo a los aspectos que deben desarrollar los líderes (Oakland, 2011), en ambos casos hemos encontrado evidencias de la claridad en los objetivos, así como una clara definición de la visión, la misión y los valores de la empresa, conocida por todos.

Tanto los factores como los procesos clave de la organización son conocidos, aunque hemos de señalar que en Stadler se da una especial importancia a los llamados procesos especiales, algo que analizaremos con más detalle en el apartado de gestión por procesos.

La claridad a la hora de definir los objetivos y la estrategia de calidad también se ha encontrado en ambos casos, siendo en el caso de la estructura de gestión donde encontramos las principales diferencias. Así, y centrando nuestra atención en el caso del departamento de calidad, mientras Stadler tiene un departamento perfectamente estructurado en torno a las necesidades de calidad, Junta 3 tiene contratados los servicios de una consultoría que gestiona todo lo relacionado con esta.

En cuanto al fomento de la participación de los empleados, hemos visto que en ambos casos la misma se fomenta, dándose el caso de que en Junta 3 podemos calificar la participación como más informal (o menos estructurada) ya que los propios empleados se encargan, en muchas ocasiones, de resolver los problemas que se encuentran. Por su parte, en Stadler, además de lo anterior, se crean grupos de trabajo multidisciplinares para la resolución de problemas de mayor envergadura.

En este sentido, el liderazgo participativo en todos los niveles se hace patente de forma diferente en los dos casos: mientras que en Junta 3 los empleados, especialmente del área de producción, están formados para poder participar en decisiones sobre cómo mejorar o cambiar los procesos, en Stadler, la estructura de gestión por proyectos favorece la participación de los empleados en las decisiones que afectan al proyecto, sean estas de cualquier ámbito.

En otro orden de cosas y siendo la comunicación una pieza clave de lo que hemos llamado liderazgo visible, esta se produce en ambos casos, aunque de forma diferente. Así, mientras en Junta 3 la comunicación es relativamente sencilla debido a la cantidad reducida de empleados, en Stadler es más habitual que se den las llamadas comunicaciones “en cascada” y a través de la intranet, aunque también se producen comunicaciones presenciales de la dirección a toda la plantilla, al menos una vez al año.

Finalmente, y respecto al denominado liderazgo permanente, en ambos casos podemos afirmar que, desde la implantación del SGC, la estrategia de calidad se sigue manteniendo en el tiempo y la misma forma parte de la estrategia competitiva de ambas empresas.

4.3.3.- Análisis conjunto de la gestión por procesos

En este aspecto encontramos diferencias importantes entre los dos casos, no sólo debido al distinto tamaño de ambas organizaciones sino a la mayor complejidad y cantidad de procesos que se llevan a cabo en Stadler. En ambos casos, tal y como se ha evidenciado en nuestro análisis, los procesos están definidos y documentados y están disponibles en la red informática de cada una de las empresas.

Sin embargo, ya en la identificación de los procesos aparecen las primeras diferencias. La complejidad y cantidad de procesos diferentes obligan a Stadler a una identificación y una posterior documentación de sus procesos mucho más compleja y exhaustiva. Si hablamos de los procesos propiamente de producción, pese al alto nivel de tecnificación que se dan en ambos casos debido al sistema técnico que ambas empresas utilizan en sus procesos productivos, la variedad de máquinas utilizadas en Stadler obliga a un mayor alcance de definición de procesos.

En cuanto al resto de procesos no circunscritos al área de producción, la mayor complejidad sigue obligando a Stadler a una definición y documentación más detallada de los mismos. Tomando, a modo de ejemplo, la descripción del proceso de oferta en ambos casos, resulta evidente la mayor complejidad de este proceso a la hora de ofertar un tren o una locomotora en comparación al proceso de oferta de los productos de Junta 3.

Así mismo, desde el punto de vista de la gestión por procesos existen dos diferencias más que consideramos muy notables, si cabe, en el análisis comparativo de ambos casos. En primer lugar, la existencia de unos procesos especiales en el caso de Stadler que, por sus características diferenciadoras, se gestionan de una manera particular. Estos procesos (e.g. la soldadura o el adhesivado) conllevan la necesidad de cumplir con una serie de requerimientos

muy específicos que llegan hasta la cualificación especial del personal que los realizan y que, por lo tanto, son tratados de un modo específico hasta el punto de que existe un departamento que se ocupa de los pormenores de estos procesos (e.g. la existencia del departamento de ingeniería de soldadura). Y, en segundo lugar, la secuencia de procesos que se da en Stadler necesita, en ocasiones, que se garantice el paso de un proceso a otro, de modo que aparecen otros procesos para garantizar la interfaz entre ellos. Así, surgen procesos, como el de revisiones de diseño, que garantizan la industrialización de los diseños realizados.

4.3.4.- Análisis conjunto de las políticas de RRHH

La comparación de ambos casos, desde este punto de vista, nos ha puesto de manifiesto algunos aspectos de interés. En primer lugar, respecto a las políticas de captación encontramos que Junta 3 utiliza el reclutamiento externo, mientras que Stadler combina tanto el externo como el interno mediante el anuncio en la revista interna de la empresa de vacantes a cubrir. Por lo que respecta a la selección, esta se realiza en ambos casos mediante entrevistas, aunque en Stadler las mismas son realizadas tanto por el departamento de RRHH como por el propio departamento donde está ubicado el puesto de trabajo a cubrir. Así mismo, en la fase de selección en Junta 3 se priman tanto los conocimientos técnicos como los conocimientos en materia de calidad, mientras que en Stadler son importantes los valores y las actitudes. Esto no significa que Junta 3 no los valore; pero nuestro análisis ha evidenciado que existe una mayor preocupación por la calidad y los conocimientos técnicos de los aspirantes y no tanto por su grado de compartición de valores y actitudes. Quizá la mayor experiencia de Stadler en gestión de la calidad y el haber llevado a cabo, en su momento, un programa de Calidad Total en el que estos aspectos (i.e. valores y actitud) eran fundamentales puede explicar esta diferencia.

Stadler, por su lado, utiliza con frecuencia los periodos de prácticas de estudiantes para el primer acceso al trabajo. Así, esta organización tiene acuerdos con todas las universidades de la Comunidad Valenciana y, recientemente, ha creado su propio centro de formación para estudiantes de

formación profesional dual, convirtiéndose de esta manera en un mecanismo importante de acceso al trabajo.

En cuanto a las políticas de capacitación, para Junta 3 tener sus trabajadores formados con el fin de poder desarrollar su trabajo es primordial debido a la alta tecnificación del sector. Las diferencias en este aspecto con Stadler nacen, de nuevo, del tamaño de las empresas y de los recursos que ambas tienen disponibles. La capacitación técnica en Junta 3 viene dada, por un lado, por la adquisición de maquinaria nueva, en cuyo caso el proveedor de la máquina imparte los cursos necesarios para su manejo. También esta capacitación tiene su origen en los cursos que, desde el sector del caucho, se imparten a las empresas de dicho sector. Por su parte, en el caso de Stadler se imparten cursos de capacitación técnica que, en ocasiones también, puede impartir el proveedor de alguna máquina; pero, junto a los anteriores, también existen cursos externos pagados por Stadler y cursos que la propia empresa imparte. Todo ello complementado por charlas y talleres para la formación en valores y cursos de idiomas dada la creciente necesidad por el incremento de clientes no españoles. Por último, Stadler pone en marcha planes de carrera profesional para determinadas personas con un alto potencial con el objetivo de reforzar su motivación, su compromiso y retenerlas en la compañía. Este tipo de prácticas no se llevan a cabo en Junta 3.

Finalmente, respecto al sistema de compensación los salarios en Stadler se componen de una parte fija y de otra variable en función de los objetivos, mientras en Junta 3 no se da esta parte variable.

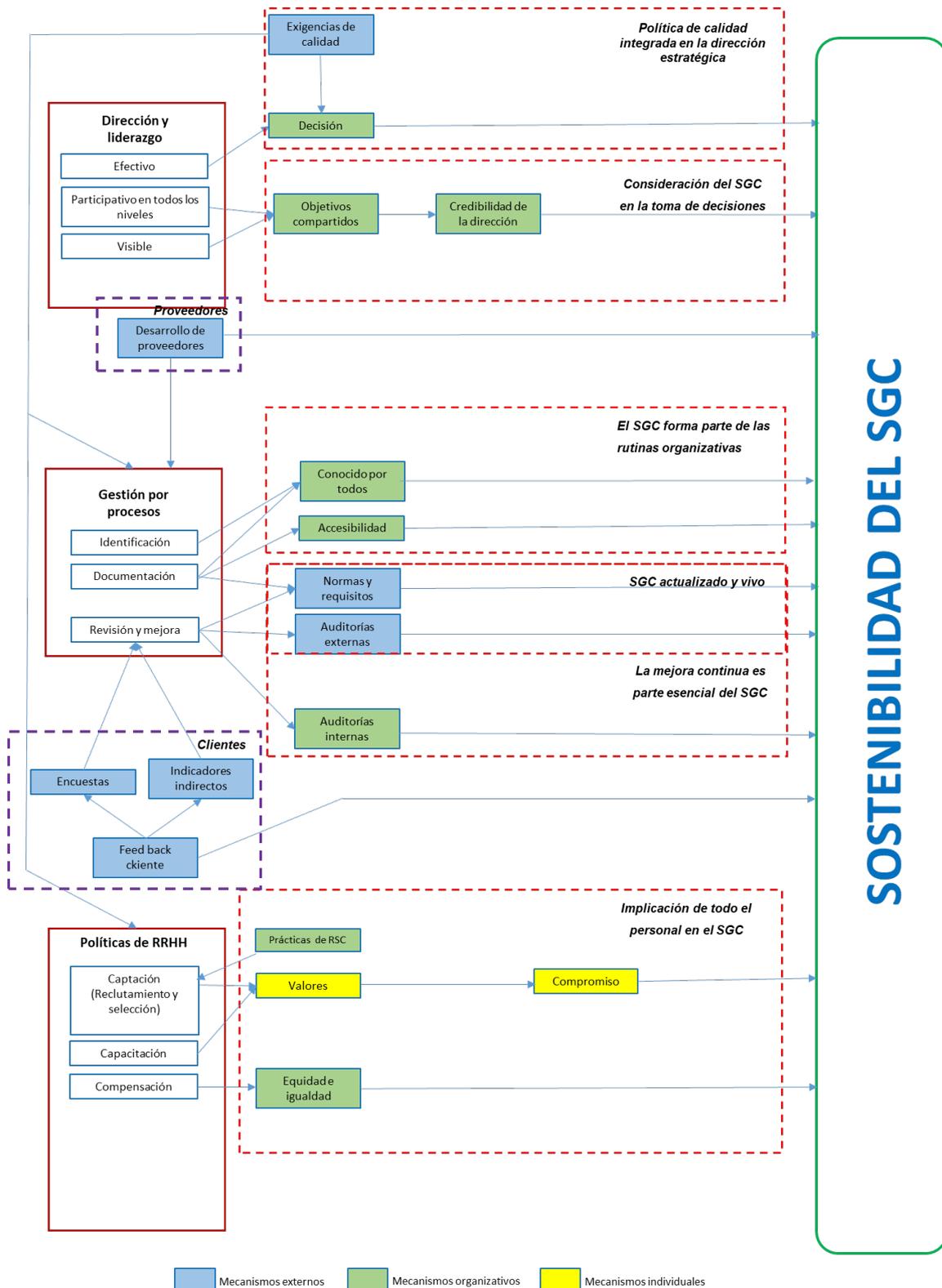
En cuanto a la calidad de vida laboral, mientras en el caso de Junta 3 encontramos algún caso puntual en el que algún operario realiza un horario especial, este tipo de prácticas están reguladas (i.e. las formas en que se puede solicitar un permiso o flexibilidad horaria) en Stadler. También conviene destacar como diferencia en el caso de Stadler, la existencia de un plan de igualdad en la contratación y en la retribución, protocolos de actuación en casos como el acoso o charlas sobre alimentación, prevención del cáncer de próstata o la existencia, además del servicio médico, de un servicio de fisioterapia.

Para finalizar con esta comparación, desde el punto de vista meramente estructural es importante señalar que mientras que en el caso de Junta 3 los RRHH se gestionan desde la gerencia junto a la administración de la empresa, en el caso de Stadler existe un departamento perfectamente organizado en áreas de trabajo como Organización, Desarrollo, Seguridad, Salud, Medioambiente o Relaciones Industriales (Stadler, 2022c).

4.3.5.- Modelo inducido de relaciones entre los factores críticos y la sostenibilidad del SGC en los casos estudiados

El análisis conjunto de los dos casos estudiados nos ha permitido identificar una serie de mecanismos (i.e. variables) que, basándonos en el proceso de réplica propuesto por Yin (2014), evidencian la existencia de unos patrones de relación que explican cómo el liderazgo, la gestión por procesos y las políticas de RRHH contribuyen, en los dos casos analizados, a la sostenibilidad de un SGC. Estos patrones de relación se han representado gráficamente en la figura 4.11.

Figura 4.11.- Modelo inducido de relaciones entre los factores críticos de dirección y liderazgo, gestión por procesos y políticas de RRHH y la sostenibilidad del SGC de los casos estudiados en esta tesis doctoral



Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar en el modelo inducido de nuestra investigación (ver figura 4.11), los mecanismos intermedios que explican la contribución que el liderazgo, la gestión por procesos y las políticas de RRHH, hacen a la sostenibilidad del sistema pueden tener una triple naturaleza. Así, algunos mecanismos (e.g. los objetivos compartidos, que los procesos del SGC sean conocidos por todos o la equidad e igualdad del sistema de compensación percibida por los empleados) tienen un carácter organizativo, otros presentan un carácter externo (e.g. el feedback de los clientes, las auditorías externas o el desarrollo de proveedores) y en algunos otros casos los mecanismos tienen una naturaleza individual (e.g. los valores y el compromiso). Lo anterior nos permite dar respuesta a nuestra cuarta pregunta de investigación que fue enunciada en el capítulo dos de esta tesis doctoral, a saber: C4.- ¿Qué mecanismos organizativos contribuyen a generar la sostenibilidad de un SGC?

Igualmente, estos mecanismos o variables intermedias se circunscriben, en la mayor parte de casos, a los grandes 'mecanismos generadores' que habíamos reflejado en el modelo teórico preliminar (ver figura 2.7, al final del capítulo 2 de esta tesis doctoral). Sin embargo, el análisis exploratorio de los dos casos estudiados en esta investigación ha puesto de manifiesto la aparición de dos nuevos mecanismos generadores (i.e. clientes y proveedores) para la sostenibilidad de un SGC en una organización. Además, estos dos nuevos mecanismos están integrados por variables todas ellas de naturaleza externa, lo que nos permitiría agrupar los mecanismos generadores de la sostenibilidad de los SGC en dos grandes categorías, a saber, los 'mecanismos generadores internos' y los 'mecanismos generadores externos'. Lo anterior nos lleva a plantearnos que para que las organizaciones fomenten la sostenibilidad de sus SGC han de poner en marcha acciones que tengan un alcance tanto interno como externo y que cubran toda su cadena de valor.

Por lo que respecta a la primera pregunta de investigación (i.e. C1.- ¿Cómo el estilo de dirección y el liderazgo pueden condicionar o incidir sobre la sostenibilidad de un SGC?), la dirección y el estilo de liderazgo contribuyen a la sostenibilidad del SGC de la compañía a través de mecanismos intermedios como la decisión propiamente dicha de integrar la política de calidad en la

dirección estratégica de la empresa o que toda la organización comparta los objetivos de calidad a la hora de llevar a cabo la toma de decisiones.

Por lo que respecta a la segunda pregunta de investigación (i.e. C2.- ¿Cómo la gestión basada en procesos puede afectar la sostenibilidad del SGC?), la gestión por procesos facilita la sostenibilidad del SGC a través de mecanismos o variables intermedias como que los procesos del sistema sean conocidos y accesibles por todos los miembros de la organización, que los procesos sean revisados y mejorados a través de auditorías del sistema tanto internas como externas, o que las exigencias del cliente se materialicen en la existencia de normas y requisitos de producto y de proceso que se deben cumplir por parte de la organización.

Finalmente, las políticas de RRHH contribuyen a la sostenibilidad de un SGC cuando la captación de nuevos empleados está condicionada por las buenas prácticas de RSC que transmiten una imagen positiva de la compañía hacia el exterior, o a través de mecanismos o variables intermedias como los valores individuales de los nuevos empleados (y que estos valores sean coherentes con los de la organización y su cultura), el compromiso de dichos empleados con la organización y la percepción de equidad e igualdad de los empleados en relación a los sistemas de compensación que la organización diseña e implementa. Estos mecanismos nos permiten dar respuesta a nuestra tercera cuestión de investigación (i.e. C3.- ¿Cómo las políticas de RRHH y sus prácticas asociadas condicionan la sostenibilidad de un SGC?) que, al igual que las anteriores, fue formulada como resultado de nuestra revisión de literatura.

Habiendo mostrado y descrito ya los resultados de nuestro trabajo empírico, pasamos en el próximo capítulo a presentar las conclusiones más relevantes de esta investigación, así como sus implicaciones, limitaciones y futuras líneas de desarrollo.



CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES

La presente investigación ha tenido como objetivo principal determinar *qué factores contribuyen a la sostenibilidad de un sistema de gestión de calidad y cómo lo hacen*. De este modo, seguimos el camino de una serie de trabajos que tratan los factores que condicionan la sostenibilidad de los SGC analizando, en nuestro caso, el cómo estos factores indican en la sostenibilidad de dichos sistemas en el tiempo.

A continuación, pasamos a exponer las principales conclusiones obtenidas en la investigación. En primer lugar, se presentan las conclusiones derivadas del análisis teórico realizado, para posteriormente recoger las aportaciones del

estudio empírico, así como las implicaciones y limitaciones que del mismo se derivan.

La segunda parte de estas conclusiones se centran en el análisis de la sostenibilidad en las empresas que han diseñado, implantado, desarrollado y tienen en funcionamiento un SGC durante varias décadas, para analizar cómo los factores *liderazgo, gestión basada en procesos y las políticas de RRHH* condicionan la perdurabilidad de estos sistemas en el tiempo.

Por último, señalamos las principales aportaciones, así como las limitaciones de la presente investigación.

a) Conclusiones derivadas del análisis del marco teórico

El presente trabajo nos ha permitido reflejar la realidad de las empresas que implantaron y desarrollaron un SGC generando un contexto organizativo que permite la sostenibilidad del sistema en el tiempo. Así, hemos adoptado un enfoque comprensivo que se nutre, por un lado, de las aportaciones sobre los factores de sostenibilidad recogidos en la literatura especializada, y por otro, del estudio de la literatura enfocada al análisis de las características de dichos factores enmarcados en un contexto organizativo caracterizado por la gestión de la calidad, de modo que dicho marco teórico permite comprender mejor la complejidad del fenómeno analizado.

En el primer capítulo hemos enfatizado la importancia de la sostenibilidad de los SGC y de los factores considerados por la literatura especializada como claves para el mantenimiento de aquella. El análisis de la bibliografía nos ha permitido proponer un concepto de sostenibilidad amplio, donde la variable tiempo es crucial. Así, consideramos *la sostenibilidad de un SGC como un proceso que implica contemplar la evolución del sistema desde su diseño, implantación y posterior desarrollo orientado a la mejora continua y adaptado a las necesidades de cambio que la empresa necesita para su supervivencia.*

Al mismo tiempo, hemos identificado los factores claves de sostenibilidad seleccionados para nuestro estudio, aquellos en los que existe unanimidad en la comunidad científica, en cuanto a la capacidad de afectar la sostenibilidad del

SGC, siendo estos: el liderazgo, la gestión basada en procesos y las políticas de RRHH.

En el capítulo dos hemos identificado las características y variables de cada uno de los factores de sostenibilidad seleccionados desde la perspectiva de cómo podrían condicionar la sostenibilidad del SGC. Así, para el análisis del liderazgo hemos considerado como variables, la efectividad, la visibilidad, la permanencia o continuidad y que éste sea ejercido en todos los niveles. Por su parte, para el análisis del factor gestión basada en procesos hemos considerado, la identificación de los procesos, la documentación y, la revisión y mejora de éstos. Igualmente, para el análisis de las políticas de RRHH hemos contemplado las variables siguientes: para la política de captación, origen criterio y canal del reclutamiento y, técnicas y criterios de selección; para la política de capacitación, evaluación de necesidades y contenidos —orientación formación y desarrollo—; para la política de motivación, criterio, estructura, dispersión y administración del sistema de compensación y, calidad de vida laboral mediante las variables, condiciones físicas y psicológicas en las que se desarrolla el trabajo, y el enriquecimiento del trabajo.

Además, a partir de la literatura revisada y de nuestra experiencia profesional hemos identificado y definido los ‘mecanismos generadores organizativos’, que actúan como correas transmisoras entre los tres factores críticos analizados y la sostenibilidad del SGC creando el caldo de cultivo que estimula la sostenibilidad. Estos mecanismos generadores se han definido como a aquellos aspectos organizativos que, de manera conjunta, se han desarrollado en la organización simultáneamente al desarrollo de los sistemas de calidad y, consecuentemente, han contribuido al progreso y mantenimiento del SGC en el tiempo, haciendo que perdure adaptándose a las diferentes estrategias y cambios a los que la empresa se enfrenta. Concretamente los ‘mecanismos generados identificados han sido: la política de calidad integrada en la dirección estrategia de la empresa; la consideración del SGC en la toma de decisiones; que el SGC esté actualizado y vivo; la mejora continua como parte esencial del SGC; y la implicación del personal en el SGC.

Por último, a partir de los factores críticos de sostenibilidad y de los mecanismos organizativos identificados hemos desarrollado un modelo teórico

preliminar que nos ha permitido enfocar, en la realidad empresarial de los casos seleccionados, en el estudio de cómo los factores analizados inciden en la sostenibilidad y, a partir del análisis de los resultados, formular el modelo inducido de relación entre los factores críticos y la sostenibilidad de un SGC.

b) Conclusiones derivadas del análisis empírico

En este apartado ponemos de relieve las principales conclusiones obtenidas del análisis cualitativo de los casos. En primer lugar, la respuesta al objetivo general de nuestra investigación *¿qué factores contribuyen a la sostenibilidad de un sistema de gestión de calidad y cómo lo hacen?* emerge del modelo inducido —Figura 4.10— que muestra cómo los factores de sostenibilidad—liderazgo, gestión por procesos y políticas de RRHH— inciden en la sostenibilidad del SGC a través de los mecanismos o variables que actúan como mediadores.

La presentación de las conclusiones la realizaremos dando respuesta a las cuatro cuestiones de investigación planteadas en esta tesis: conclusiones sobre cómo el liderazgo condiciona la sostenibilidad; conclusiones sobre cómo la gestión basada en procesos condiciona la sostenibilidad; conclusiones sobre cómo las políticas de recursos humanos condicionan la sostenibilidad; y, por último, conclusiones acerca de qué mecanismos organizativos contribuyen a generar la sostenibilidad de un SGC.

b.1.- Conclusiones sobre cómo el liderazgo condiciona la sostenibilidad de un SGC

El factor crítico *liderazgo* incide sobre la sostenibilidad del SGC a través de una serie de variables de carácter organizativo, cómo la decisión de integrar la política de calidad en la dirección estratégica de la empresa o la consideración del SGC en la toma de decisiones y, de carácter externo, como el cumplimiento de exigencias de calidad propias del sector al que pertenece la empresa.

b.2.- Conclusiones sobre cómo la gestión basada en procesos condiciona la sostenibilidad de un SGC

El factor crítico *gestión basada en procesos* incide sobre la sostenibilidad del SGC a través de una serie de variables de carácter organizativo —como que el SGC sea accesible, conocido por todos y que se realicen auditorías internas— y también, como en el caso anterior, de carácter externo —normas y referentes calidad y, las auditorías externas—. Así, las variables de carácter organizativo contribuyen a la integración en la gestión diaria de la dinámica de la gestión por procesos, consolidando el sistema y contribuyendo a su sostenibilidad. Por su parte, las variables de carácter externo contribuyen a la sostenibilidad cimentando la estructura del sistema en base a las normas y referentes de calidad y, considerando la información proveniente de las auditorías externas.

b.3.- Conclusiones sobre cómo las políticas de RRHH condicionan la sostenibilidad de un SGC

El factor crítico *políticas de RRHH* condiciona la sostenibilidad del SGC a través de una serie de variables de carácter organizativo —las prácticas de RSC presentes en la política de captación y la percepción de equidad en el sistema de compensación— y, mecanismos individuales —valores de los nuevos empleados coherentes con la cultura de la organización—. En este sentido, la captación influida por la RSC implica que se capta personal que comparte los valores y principios de la empresa, que quiere formar parte de esa organización para crecer en y con ella, que se compromete con el proyecto organizativo a largo plazo y es esto lo que contribuye a que el sistema de calidad perdure, evolucione y se refuerce.

b.4.- Conclusiones acerca de qué mecanismos organizativos contribuyen a generar la sostenibilidad de un SGC.

El análisis del modelo inducido nos ha permitido identificar que los mecanismos intermedios que explican la contribución de los factores críticos —liderazgo, gestión basada en procesos y políticas de RRHH— a la

sostenibilidad del SGC pueden ser, atendiendo a su naturaleza, de carácter organizativo, individual o externo (ver figura 4.11 al final del capítulo precedente).

Estos mecanismos o variables intermedias están asociados a los grandes 'mecanismos generadores' reflejados en el marco teórico: la política de calidad integrada en la dirección estrategia de la empresa; la consideración del SGC en la toma de decisiones; que el SGC esté actualizado y vivo; la mejora continua, parte esencial del SGC; y la implicación del personal en el SGC. Además, un nuevo mecanismo generador de carácter externo se ha identificado y está basado en las relaciones del SGC con clientes y proveedores.

c) Principales aportaciones, implicaciones y limitaciones del trabajo realizado

El modelo inducido surge una propuesta integradora de cómo el liderazgo, la gestión basada en procesos y las políticas de RRHH, factores recogidos en la literatura como condicionantes de la sostenibilidad de un SGC, inciden en la perdurabilidad de dicho sistema en el tiempo a través de variables mediadoras o palancas de carácter organizativo, individual y externo.

En cuanto a las aportaciones del presente trabajo, cabe destacar la identificación de 'mecanismos generadores' de carácter externo que condicionan la sostenibilidad vinculados a la relación del SGC de la empresa con los SGC de los clientes y de los proveedores. En la misma línea, cabe destacar como contribución, la aparición de variables de carácter individual vinculadas a la interpretación e interiorización por los miembros de la organización de los valores y creencias de la empresa, que provocan el compromiso de los trabajadores hacia el sistema y la mayor credibilidad del sistema.

Así, la metodología empleada permite identificar y describir las variables intermedias para entender cómo actúan los factores que condicionan los SGC en el tiempo. Concretamente, esta metodología permite el estudio dinámico del proceso social estudiado, de manera que contempla y analiza dichos factores en su contexto. Además, la misma admite transformar en datos la información que proviene de la observación de los comportamientos, declaraciones y

percepciones procedentes de los agentes implicados en el objeto de estudio y en las entrevistas realizadas.

Así mismo, los propios casos analizados, constituyen una valiosa fuente de información por tratarse de empresas que llevan más de tres décadas con un SGC en funcionamiento, gracias a su capacidad de evolución y adaptación conjunta y paralela a los cambios vividos por la empresa en su natural supervivencia.

En este sentido, hemos podido analizar los distintos factores condicionantes de la sostenibilidad de un SCG en su propio contexto dinámico. En la misma línea, las características de estas empresas en cuanto al programa de gestión de calidad aplicado constituyen, también, una rica fuente de información, por la fuerte presencia de dimensiones que caracterizan la gestión y que refuerzan la relevancia de los resultados obtenidos.

Las conclusiones que hemos avanzado en las páginas anteriores presentan importantes implicaciones en el ámbito académico y empresarial que deben ser resaltadas. Así, respecto al primero, presentamos una propuesta que enmarca el estudio de los factores críticos de sostenibilidad desde la perspectiva de comprender cómo estos actúan para favorecer la sostenibilidad, análisis no frecuentemente recogido en el campo de estudio de la sostenibilidad de los SCG hasta el momento.

Por lo que respecta al ámbito empresarial, nuestro estudio ha identificado una serie de mecanismos intermedios o palancas de actuación que pueden utilizarse por parte de los directivos para comprender en qué aspectos deben centrar sus esfuerzos para que los SGC de sus organizaciones sean más sostenibles y duraderos en el tiempo, y por ende puedan obtener los potenciales beneficios del SGC.

Igualmente, la estructura del modelo presentado puede ayudar a aquellas organizaciones que se embarquen por primera vez en el proyecto de implantar un SGC, guiándoles y enfocándoles hacia los factores críticos de sostenibilidad desde el inicio, orientado el diseño, la implantación y posterior desarrollo del SGC hacia su perdurabilidad en el tiempo.

Una vez expuestas las principales aportaciones e implicaciones de este trabajo, debemos poner de manifiesto, también, las limitaciones que el mismo presenta.

En primer lugar, el enfoque metodológico seguido, aunque ofrece una riqueza de análisis muy relevante, no nos permite extraer conclusiones generalizables. De hecho, no es nuestro objetivo la generalización estadística ni el contraste de ninguna proposición, dado que tal objetivo exigiría un estudio amplio que pudiese gozar de significatividad estadística. Por el contrario, los datos extraídos en la presente investigación nos han permitido explorar y profundizar en el conocimiento de la cuestión que nos ocupa, extrayendo conclusiones que deberían ser tomadas como punto de partida para futuras investigaciones.

En segundo lugar, se ha profundizado en el estudio de los factores de sostenibilidad en los SGC recogidos en la literatura y seleccionados, tomado como criterio la unanimidad entre la comunidad científica de su capacidad de incidencia sobre los sistemas, si bien hemos descartado otros que, a pesar de gozar de un reconocimiento menor, también deberían tenerse en cuenta en un estudio completo que considere todos los factores que condicionan la sostenibilidad de los SGC.

Y, por último y en tercer lugar, otra de las limitaciones asociadas al tipo de estudio que hemos realizado es el grado de subjetividad con que se puede haber tratado la investigación. La valoración de las variables se ha realizado, siempre que ha sido posible, triangulando mediante el uso de diferentes fuentes de información o el envío de un informe sobre el caso a los informantes. A pesar de las medidas empleadas sería deseable la validación mediante el recurso a evaluadores externos, así como el seguimiento futuro de los casos.

Pensamos que las futuras líneas de investigación deberían ir orientadas en torno a tres tipos de estudio. Uno, a completar el estudio de los factores de sostenibilidad no contemplados en este trabajo.

Por otra parte, se debería comprobar, a través de una investigación de carácter estadístico amplio, la relevancia de los mecanismos que actúan como mediadores de la sostenibilidad obtenidos en esta tesis.

Finalmente, podríamos extraer y enunciar las proposiciones que emergen del modelo inducido y, posteriormente realizar un estudio estadístico amplio que las contraste, dirigido a generalizar los hallazgos.

Éstas son algunas de las posibles líneas de desarrollo futuro de la investigación sobre las que proponemos avanzar. Para concluir, esperamos que los resultados de la presente tesis doctoral puedan contribuir, en alguna medida, a continuar la línea de investigación abierta sobre el cómo los factores críticos de sostenibilidad inciden en la perdurabilidad de los SGC en el tiempo.



BIBLIOGRAFÍA

- AENOR (2000). *Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*, Madrid: AENOR.
- AENOR (2015). *Sistemas de gestión de la calidad: requisitos*, Madrid: AENOR.
- Ahire, S.L., Golhar, D.Y. y Waller, M.A. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*, 27(1), 23-56.
- Ahmad, S. y Schroeder, R. G. (2002). The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(5), 540-550.
- Álvarez, J. M. P. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. Madrid: AENOR.

- Anderson, J.C., Rungtusanatham, M. y Schroeder, R.G. (1994). A theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of Management Review*, 19(3), 472-509
- Anosike, P., Ehrich, L., y Ahmed, P. (2012). Phenomenology as a method for exploring management practice. *International Journal of Management Practice*, 5(3), 205-224.
- Arasli, H. y Ahmadeva, L. (2004). No more tears! A local TQM formula for health promotion. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 17(3), 135-145.
- Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) (2019). Jornada sobre visión y liderazgo. *Hub Empresas Sabadell*, 3 de diciembre.
- Atkinson, P. (2007). *Ethnography: Principles in practice*. Routledge
- Atkinson, P. y Roden, N. (1990). Excellence through people. *The TQM Magazine*, 2(4), 225-227
- Balbastre, F. (2001). *La autoevaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje en la organización: una investigación de carácter exploratorio*, Tesis doctoral. Universitat de València.
- Balbastre-Benavent, F. y Canet-Giner, M. T. (2011). The strategy formation process in the EFQM Excellence Model: a critical review and new perspectives. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(7), 727-742.
- Barroso, F.G. y Arias-Galicia, F. (2017). Enriquecimiento del trabajo y productividad en industrias maquiladoras textiles. Un estudio de calidad de vida laboral en el sureste de México. *Calidad de vida en las organizaciones, la familia y la sociedad*. Ed.1 Ediciones mínimas
- Baskerville, R.L. (1999). Investigating information systems with action research. *Communications of the association for information systems*, 2(1), article 19.
- Baxter, P., y Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13(4), 544-559.

- Becker, M. C. (2003). The concept of routines twenty years after Nelson and Winter (1982). A review of the literature. *Industrial and Corporate Change*, 643-677.
- Beer, M. (2013). The Strategic Fitness Process: A Collaborative Action Research Method for Developing and Understanding Organizational Prototypes and Dynamic Capabilities. *Journal of Organization Design*, 2(1), 27-33
- Behara, R. S. y Gundersen, D. E. (2001). Analysis of quality management practices in services. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(6), 584-603.
- Bergman, B. y Klefsjö, B. (2003). *Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction* (2nd ed.). Studentlitteratur, Lund, Suecia.
- Bernard, H. R., Wutich, A. y Ryan, G. W. (2016). *Analyzing qualitative data: Systematic approaches*, London: Sage
- Berry, S., Trochmann, M. B., & Millesen, J. L. (2022). Putting the humanity back into public human resources management: A narrative inquiry analysis of public service in the time of COVID-19. *Review of Public Personnel Administration*, 1-24.
- Black, S. A. y Porter, L. J. (1996). Identification of the critical factors of TQM. *Decision sciences*, 27(1), 1-21.
- Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*, Sage Publications, London
- Bonache, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3, 123-140.
- Bowen, D. E. y Lawler, E. E. (1992). Total quality-orientated human resource management. *Organizational Dynamics*, 20(4), 29-41.
- Boys, K.A. y Wilcock, A.E. (2014). Improving Integration of Human Resources into Quality Management System Standards. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31(7), 738-750.

- Brah, S.A., Wong, J.L. y Rao, B.M. (2000). TQM and business performance in the service sector: a Singapore study. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(11), 1293-1312.
- Braun, V. y Clarke, V. (2012). Thematic analysis. En Hooper, H. (Ed.). *APA Handbook of Research Methods in Psychology: Vol. 2. Research Designs*, APA, 57-71.
- Braun, V. y Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative research in sport, exercise and health*, 11(4), 589-597.
- Braun, V., y Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Brown, A. (2014). Organisational paradigms and sustainability in excellence. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 6(2/3), 181-190.
- Bryman, A. (1988). *Quantity and Quality in Social Research*, Unwin Hyman, London.
- Bugdol, M. y Jedynek, P. (2015). *Integrated management systems*. London: Springer.
- Calvo-Mora, A., Picón, A., Ruiz, C. y Cauzo, L. (2014). The relationships between soft-hard TQM factors and key business results. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(1), 115-143.
- Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006). *Gestión de la calidad*. Madrid: Pearson Education.
- Campos, A.C., Mendes, J.D.C., Silva, J.A. y Valle, P.O.D. (2014). Critical success factors for a total quality culture: A structural model. *Tourism & Management Studies*, 10(1), 7-15.
- Canterino, F., Cirella, S. y Shani, A.B. (2018). Leading organizational transformation: an action research study, *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 15-28.
- Carter, C. R., y Dresner, M. (2001). Purchasing's role in environmental management: cross-functional development of grounded theory, *Journal of Supply Chain Management*, 37(2), 12-27.

- Cassell, C. (2015). *Conducting Research Interviews for Business and Management Students*. London: Sage.
- Cátedra Stadler (2022). URL: www.catedrastadler.com. Accedido el 13 de julio de 2022.
- Chang, L. C., Ho, W. L., Tsai, S. B., Chen, Q., y Wu, C. C. (2017). Dynamic organizational learning: a narrative inquiry into the story of Huawei in China. *Asia Pacific Business Review*, 23(4), 541-558.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*, Sage.
- Cheah, S. J. y Shah, A. (2011). Tracking hidden quality costs in a manufacturing company: an action research, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(4), 405-425.
- Chiavenato, I. (2001). Advances and challenges in human resource management in the new millennium. *Public Personnel Management*, 30(1), 17-27.
- Clarke, V. y Braun, V. (2013). Teaching thematic analysis: Overcoming challenges and developing strategies for effective learning. *The psychologist*, 26(2), 1-13.
- Claver, E., Tarí, J.J. y Molina, J.F. (2003). Critical factors and results of quality management: an empirical study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(1), 91-118.
- Clegg, B., Rees, C. y Titchen, M. (2010). A study into the effectiveness of quality management training: A focus on tools and critical success factors. *The TQM Journal*, 22(2), 188-208.
- Coghlan, D. (2019). *Doing action research in your own organization*. Sage
- Conca, F.J., Llopis, J. y Tari, J.J. (2004). Development of a measure to assess quality management in certified firms. *European Journal of Operational Research*, 156(3), 683-697.
- Conti, T. (1997). *Organizational self-assessment*. London: Chapman and Hall.

- Conti, T., 2001. Why most companies do not get the most out of their self-assessment. En ASQ (Ed.). *Proceedings of the 55th Annual Quality Congress*, Milwaukee, WI: American Society for Quality, 229–238.
- Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage
- Cremades, E. (2016). *Institutos de investigación sanitaria e investigación traslacional: análisis exploratorio del papel facilitador de la gestión de la calidad*, Tesis doctoral, Universitat de València.
- Creswell, J. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, Thousand Oaks, CA: Sage
- Creswell, J.W. y Plano Clark, V.L. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, Thousand Oaks, CA: Sage
- Creswell, J.W. y Poth, C.N. (2018). *Qualitative Inquiry Research Design. Choosing among five approaches*, fourth edition, Sage, London.
- Curry, A. y Kadasah, N. (2002). Focusing on key elements of TQM—evaluation for sustainability. *The TQM magazine*, 14(4), 207-216.
- Czarniawska, B. (2004). *Narratives in social science research*. Sage.
- Dale, B. G., Boaden, R. J., Wilcox, M., y McQuater, R. E. (1997). Total quality management sustaining audit tool: Description and use. *Total Quality Management*, 8(6), 395-408.
- Dale, B.G. (1996). Sustaining a process of continuous improvement: definition and key factors. *The TQM Magazine*, 8(2), 49-51.
- Dale, B.G. (2003). TQM: An Overview. En Dale, B.G. (Ed.). *Managing Quality*, London: Prentice-Hall, 3-33.
- Dale, B.G., Dehe, B. y Bamford, D. (2016a). Quality Management Systems and the ISO 9000 series. En Dale, B. G., Bamford, D. y Van der Wiele, T. (Eds.). *Managing quality: An essential guide and resource gateway*. London: John Wiley & Sons. 161-180.
- Dale, B.G., Papalexi, M., Bamford, D. y Van Der Wiele, A. (2016b). TQM: An Overview and the Role of Management. En Dale, B. G., Bamford, D. y Van

- der Wiele, T. (Eds.). *Managing quality: An essential guide and resource gateway*. London: John Wiley & Sons. 3-36.
- de Fretes, M. S. (2020). The Role of Creativity and Innovation in Business Competition: A Phenomenology of Micro Small and Medium Entreprises in East Indonesia, *South Asian Research Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(1), 10-17.
- Dean, W.J., Jr y Bowen, D.E. (1994). Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. *The Academy of Management Review*, 19(3), 392-418.
- Denzin, N.K. y Lincoln, Y.S. (2018). *The Sage Handbook of Qualitative Research*, London: Sage.
- Dodangeh, J., Rosnah, M.Y., Ismail, N., Ismail, Y.M., Biekzadeh, M.R. y Jassbi, J. (2013). A Review on Major Business Excellence Frameworks. *Technics Technologies Education Management*, 8(1), 301-309.
- Douglas, T.J. y Fredendall, L.D. (2004). Evaluating the Deming management model of total quality in services. *Decision Sciences*, 35(3), 393-422.
- Douglas, T.J. y Judge, W.Q. (2001). Total quality management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration. *Academy of Management Journal*, 44(1), 158-169.
- Drew, E. y Healy, C. (2006). Quality management approaches in Irish organizations. *The TQM Magazine*, 18(4), 358-371.
- Dubey, R. (2015). An insight on soft TQM practices and their impact on cement manufacturing firm's performance, *Business Process Management Journal*. 21(1), 2-24.
- Dubey, R., Singh, T. y Ali, S. S. (2015). The mediating effect of human resource on successful total quality management implementation: An empirical study on SMEs in manufacturing sectors. *Benchmarking: An International Journal*, 22(7), 1463-1480.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 532-550

- Eriksson, P. y Kovalainen, A. (2015). *Qualitative methods in business research: A practical guide to social research*. London: Sage.
- Escribá-Moreno, M. Á., Canet-Giner, M. T. y Moreno-Luzon, M. (2008). TQM and teamwork effectiveness: The intermediate role of organizational design. *Quality Management Journal*, 15(3), 41-59.
- Escrig, A. (2001). *Efectos de la dirección de calidad en los resultados: El papel mediador de las competencias distintivas*. Tesis doctoral. Universitat de València
- Esteller-Cucala, M., Fernandez, V. y Villuendas, D. (2020). Towards Data-Driven Culture in a Spanish Automobile Manufacturer: A Case Study. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 13(2), 228-245.
- Fadli, U. M. D. y Akbar, M. (2020). Phenomenology Study on The Formulation of A Vision to Achieve The Future of The University, *International Journal of Human Capital Management*, 4(2), 11-26.
- Flick, U. (2023). *An introduction to qualitative research*, Sage, London
- Flynn, B.B., Schroeder, R.G. y Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, 11(4):339-366.
- Fotopoulos C.B. y Psomas, E.L. (2009). The impact of “soft” and “hard” TQM elements on quality management results. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(2), 150-163.
- Fotopoulos, C. V., Psomas, E. L., & Vouzas, F. K. (2010). Investigating total quality management practice's inter-relationships. In ISO 9001: 2000 certified organisations. *Total Quality Management*, 21(5), 503-515.
- Fuentes García, F. y Sánchez Cañizares, S. (2005). Auditoría de reclutamiento, selección y socialización de RR.HH. *Capital Humano*, 193, pag. 8.
- Gallopin, G. (2003). Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico. *CEPAL, Serie medioambiente y desarrollo*, 64 – mayo.

- Gertsen, M. C., & S oderberg, A. M. (2011). Intercultural collaboration stories: On narrative inquiry and analysis as tools for research in international business. *Journal of International Business Studies*, 42(6), 787-804.
- Ghobadian, A. y Woo, H.S. (1996). Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 13(2), 10-44.
- Gibbert, M. y Ruigrok, W. (2010). The "what" and "how" of case study rigor: Three strategies based on published work. *Organizational research methods*, 13(4), 710-737.
- Gill, J, y Johnson, P. (1997). *Research Methods for Managers*, 2^a edición, Paul Chapman, London.
- Giménez, G. (2012). El problema de la generalización en los estudios de caso. *Cultura y representaciones sociales*, 7(13), 40-62.
- Glaser, B. G. (1992). *Basics of Grounded Theory Analysis*. Mill Valley, Ca.: Sociology Press
- Glaser, B. y Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Aldine Publishing Company, Hawthorne, NY.
- Gómez Dom nech, J. (2019). *Los principios "soft" de la gestión de la calidad como generadores de ambidestreza organizativa. Estudio de casos de cooperativas del sector de la educación en la Comunidad Valenciana*, Tesis doctoral, Universitat de València, Valencia.
- Gómez, J.A., (2015). *Guía para la aplicación de UNE-EN ISO 9001:2015*. AENOR, ISBN: 978-84-8143-911-3.
- Gómez-Mejía, L. R.; Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (2008). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. PrenticeHall 5^a ed.
- Gotzamani, K., Theodorakioglou, Y.D., Tsiotras, G.D., (2006). A longitudinal study of the ISO 9000 (1994) series' contribution towards TQM in Greek industry *The TQM Magazine*, 2006; 18(1), 44-54.
- Grandzol, J.R. y Gershon, M. (1998). A survey instrument for standardizing TQM modeling research. *International Journal of Quality Science*, 3(1), 80-105.

- Grbich, C. (2007). *Qualitative data analysis. An introduction*. London: Sage.
- Groene, O., Botje, D., Suñol, R., Lopez, M.A. y Wagner, C. (2013). A systematic review of instruments that assess the implementation of hospital quality management systems. *International Journal for Quality in Health Care*, 25(5), 525-541.
- Grundy, T. & Wensley, R. (1999). Strategic behaviour: The driving force of strategic management. *European Management Journal*, 17(3), 326-334.
- Guest, G. y McLellan, E. (2003). Distinguishing the trees from the forest: Applying cluster analysis to thematic qualitative data. *Field methods*, 15(2), 186-201.
- Gutiérrez-Gutiérrez, L.J., Torres, I.T. y Molina, V.B. (2010). Quality management initiatives in Europe: An empirical analysis according to their structural elements. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(6), 577-601.
- Hafeez, K., Malak, N. y Abdelmeguid, H. (2006). A framework for TQM to achieve business excellence. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(9), 1213-1229.
- Hales, D.N. & Chakravorty, S.S. (2006). Implementation of Deming's style of quality management: An action research study in a plastics company, *International Journal of Production Economics*, 103(1), 131-148.
- Hasanpour, A., Abdollahi, B., Jafarinia, S., & Memari, M. (2019). Designing Talent Management Model in the Banking Industry Using Grounded Theory, *Management Studies in Development and Evolution*, 28(93), 93-129.
- Hax, A. C. y Majluf, N. S. (1996). *The strategy concept and process: a pragmatic approach*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Hazilah, A.M.N. (2009). Practice follows structure: QM in Malaysian public hospitals. *Measuring Business Excellence*, 13(1), 23-33.
- Heil, D. (2008). Strategic innovation and organisational identity: A hermeneutic phenomenological investigation. *Journal of general management*, 33(4), 1-12.

- Herrera, J. (2001). *Dirección de recursos humanos. Un enfoque de administración de empresas*. Valencia, ACDE Ediciones.
- Hietschold, N., Reinhardt, R., y Gurtner, S. (2014). Measuring critical success factors of TQM implementation successfully—a systematic literature review. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6254-6272.
- Hoang, D.T., Igel, B. y Laosirihongthong, T. (2006). The impact of total quality management on innovation: Findings from a developing country. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(9), 1092-1117.
- Hoholm, T., & Araujo, L. (2011). Studying innovation processes in real-time: The promises and challenges of ethnography. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 933-939.
- Honarpour, A., Jusoh, A. y Nor, K.M.D. (2012). Knowledge management, total quality management and innovation: A new look. *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(3), 22-31.
- Hoyle, D. (2007). *Quality Management Essentials*. Elsevier, Amsterdam, Países Bajos.
- Hung, R.Y.Y., Lien, B.Y.H., Fang, S.C. y McLean, G.N. (2010). Knowledge as a facilitator for enhancing innovation performance through total quality management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(4), 425-438.
- Iborra, M., Dasí, À., Dolz, C. y Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Pirámide
- Jaca, C., Dueñas, R.M., Tanco, M., Viles, E., Santos, J., (2010). Sostenibilidad de los sistemas de mejora continua en la industria: Encuesta en la Comunidad Autónoma Vasca y Navarra. *Intangible Capital*, 6(1), 51-77.
- James, P. (1997). *Gestión de la Calidad Total*. Prentice Hall Iberia, Madrid, España.
- Jedličková, L., Müller, M., Halová, D., y Cserge, T. (2021). Combining interpretative phenomenological analysis and existential hermeneutic phenomenology to reveal critical moments of managerial lived experience:

a methodological guide. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 17(1), 84-102.

Jitpaiboon, T. y Rao, S.S. (2007). A meta-analysis of quality measures in manufacturing system. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(1), 78-102.

Johnson, G., Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D. y Scholes, K. (2020). *Exploring strategy*. Pearson

Johnson, P. y Gill, J. (2010). *Research methods for managers*. Sage

Ju, T.J., Lin, B., Lin, C. y Kuo, H.J. (2006). TQM critical factors and KM value chain activities. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(3), 373-393.

Jung, Y. (2003). Implementing a sustainable TQM system: employee focus, *The TQM Magazine*, 15(4), 257-265.

Junta 3 (2022a). Organigrama general. *Documentación corporativa*. Accedido el 20 de julio de 2022.

Junta 3 (2022b). Política de calidad. URL: www.junta3.com. Accedido el 20 de julio de 2022.

Junta 3 (2022c). Procesos en junta 3. *Documentación corporativa*. Accedido el 20 de julio de 2022.

Kaplan, B. y Duchon, D. (1988). Combining qualitative and quantitative methods in information systems research: a case study. *MIS quarterly*, 571-586.

Karapetrovic, S. y Jonker, J. (2003). Integration of standardized management systems: searching for a recipe and ingredients. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(4), 451-459.

Karapetrovic, S. y Willborn, W., (1998). Integration of quality and environmental management systems, *The TQM Magazine*, 10(3), 204-213.

Karia, N. y Asaari, M.H.A.H. (2006). The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes. *The TQM Magazine*, 18(1), 30-43.

- Karuppusami, G. y Gandhinathan, R. (2006). Pareto analysis of critical success factors of total quality management: A literature review and analysis. *The TQM magazine*, 89(4), 372-385.
- Kausek, J. (2006). *The Management System Auditor's Handbook*. ASQ Quality Press.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of operations management*, 21(4), 405-435.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21(4), 405-435.
- Kim, D.Y., Kumar, V. y Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of Operations Management*, 30(4), 295-315.
- Kozak, M., Asunakutlu, T. y Safran, B. (2007). TQM implementation at public hospitals: A study in Turkey. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 2(2), 193-207.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kymal, C., Gruska, G. y Reid, R. D. (2015). *Integrated Management Systems: QMS, EMS, OHSMS, FSMS including Aerospace, Service, Semiconductor/Electronics, Automotive, and Food*. Quality Press.
- Laabs, J.J., (1994). Specialized pay programs link employees. TQM efforts to rewards. *Personnel Journal*, 73(1), 17-18.
- Lagrosen, S. y Lagrosen, Y. (2003). Management of service quality—differences in values, practices and outcomes. *Managing Service Quality*, 13(5), 370-381.
- Lee, N. y Lings, I. (2008). *Doing business research. A guide to theory and practice*. Sage Publications, London.

- Leech, N., Dellinger, A., Brannagan, K. y Tanaka, H. (2010). Evaluating Mixed Research Studies: A Mixed Methods Approach. *Journal of Mixed Methods Research*, 4(1), 17-31.
- Leonard, D. y McAdam, R. (2002). The strategic dynamics of total quality management: A grounded theory research study. *Quality Management Journal*, 9(1), 50-62.
- Leonard, D. y McAdam, R. (2003). An evaluative framework for TQM dynamics in organisations. *International Journal of Operations and Production Management*, 23(6), 652–677.
- Luna, R. (2018). *Gestión del talento. De los recursos humanos a la dirección de personas basada en el talento*. Pirámide.
- Mahadevan, J. (2020). Ethnographic studies in international human resource management: Types and usefulness. *German Journal of Human Resource Management*, 34(2), 228-251.
- Martínez-Lorente, A.R., Gallego-Rodríguez, A. y Dale, B.G. (1998). Total quality management and company characteristics: an examination. *Quality Management Journal*, 5(4), 59-71.
- McAdam, R. y Leonard, D. (2005). A TQM dynamics perspective on Baldrige and Business Excellence Model comparisons. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(6), 771–791.
- Mehralian, G., Nazari, J. A., Rasekh, H. R. y Hosseini, S. (2016). TOPSIS approach to prioritize critical success factors of TQM: evidence from the pharmaceutical industry. *The TQM journal*, 28(2), 235-249.
- Mehta, S., Maheshwari, G.C. y Sharma, S.K., (2014). Role of leadership in leading successful change: An empirical study. *Journal of Contemporary Management Research*, 8(2), 1-22.
- Meyer, M. H., Crane, F. G. y Lee, C. (2016). Connecting ethnography to the business of innovation, *Business Horizons*, 59(6), 699-711.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. y Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook and The Coding Manual for Qualitative Researchers*, Thousand Oaks, CA: Sage.

- Miller, W.J., Sumner, A.T. y Deane, R.H. (2009). Assessment of quality management practices within the healthcare industry. *American Journal of Economics and Business Administration*, 1(2), 105-113.
- Mokhtar, S. S. M., Abdullah, N. A. H., Kardi, N., y Yacob, M. I. (2013). Sustaining a quality management system: process, issues and challenges. *Business Strategy Series*, 14(4), 123-130.
- Molina-Azorin, J. F. (2012). Mixed methods research in strategic management: Impact and applications. *Organizational Research Methods*, 15(1), 33-56.
- Molina-Azorin, J.F., Bergh, D.D., Corley, K.G. y Ketchen, Jr., D.J. (2017). 'Mixed Methods in the Organizational Sciences: Taking Stock and Moving Forward', *Organizational Research Methods*, 20(2), 179-192.
- Montes, F.J.L., Jover, A.V. y Fernandez, L.M.M. (2003). Factors affecting the relationship between total quality management and organizational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(2), 189-209.
- Moreno, M.D., Peris, F.J., González, T. (2001). *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones*. Prentice Hall.
- Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K. y Spiers, J. (2002). Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International journal of qualitative methods*, 1(2), 13-22.
- Motwani, J. (2001). Critical factors and performance measures of TQM. *The TQM magazine*, 13(4), 292-300.
- Mukerjee, J., & Metiu, A. (2022). Play and psychological safety: An ethnography of innovative work, *Journal of Product Innovation Management*, 39, 394-418.
- Murphy, C., Klotz, A. C. y Kreiner, G. E. (2017). Blue skies and black boxes: The promise (and practice) of grounded theory in human resource management research, *Human Resource Management Review*, 27(2), 291-305.
- Mussolino, D., Cicellin, M., Iacono, M. P., Consiglio, S., y Martinez, M. (2019). Daughters' self-positioning in family business succession: A narrative inquiry'. *Journal of Family Business Strategy*, 10(2), 72-86..

- Nadarajah, D. y Latifah, S. (2016). Measuring business process management using business process orientation and process improvement initiatives. *Business Process Management Journal*, 22(6), 1069-1078.
- Nastasi, B.K., Hitchcock, J.H. y Brown, L.M. (2010). An inclusive framework for conceptualizing mixed methods typologies. En A. Tashakkori y C. Teddlie (eds). *The Sage Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioural Research*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nelson R. y Winter S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press
- Novak, C.J.(1997). Proceed with caution when paying teams, *HRMagazine*; 42(4), 73-78.
- Oakland, J. (2011). Leadership and policy deployment: The backbone of TQM, *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(5), 517-534.
- Oakland, J. S. (2003). *Total quality management: text with cases*. Routledge.
- Oakland, J. S. (2014). *Total quality management and operational excellence: text with cases*. Routledge.
- Ooi, K.B., Bakar, N.A., Arumugam, V., Vellapan, L. y Loke, A.K.Y. (2007). Does TQM influence employees' job satisfaction? An empirical case analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(1), 62-77.
- Ospina, S. M., y Dodge, J. (2005). Narrative inquiry and the search for connectedness: Practitioners and academics developing public administration scholarship. *Public administration review*, 65(4), 409-423.
- Paipa-Galeano, L., Bernal-Torres, C.A., Agudelo-Otalora, L.M., Jarrah-Nezhad, Y. y González-Blanco, H.A. (2020). Key Lessons to Sustain Continuous Improvement: A Case Study of Four Companies. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 13(1), 195-211.
- Pasmore, W. y Friedlander, F. (1982). An action-research program for increasing employee involvement in problem solving, *Administrative Science Quarterly*, 343-362.

- Pentland, B. y Rueter, H., (1994). Organizational routines as grammars of action. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 484-510.
- Pfeffer, J. (2001). Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health. *Organizational Dynamics*, 29(4), 248-259.
- Phan, A.C., Abdallah, A.B. y Matsui, Y. (2011). Quality management practices and competitive performance: Empirical evidence from Japanese manufacturing companies. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 518-529.
- Powell, T.C. (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-37.
- Prajogo, D. y McDermott, C. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture, *International Journal of Operations & Production Management*, 25(11), 1101-1122.
- Prajogo, D.I. y Cooper, B. (2017). The individual and organizational level effects of TQM practices on job satisfaction, *International Journal of Manpower*, 38(2), 215-225.
- Prajogo, D.I. y Sohal, A.S. (2004). The Sustainability and Evolution of Quality Improvement Programmes—an Australian Case Study, *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(2), 205-220.
- Prajogo, D.I. y Sohal, A.S. (2006). The integration of TQM and technology/R&D management in determining quality and innovation performance. *Omega, The International Journal of Management Science*, 34(3), 296-312.
- Prybutok, V.R. & Ramasesh, R. (2005). An action-research based instrument for monitoring continuous quality improvement, *European Journal of Operational Research*, 166(2), 293-309.
- Quazi, H. A., Hong, C. W., y Meng, C. T. (2002). Impact of ISO 9000 certification on quality management practices: A comparative study. *Total quality management*, 13(1), 53-67.
- Quinn, J. B. (1981). Formulating strategy one step at a time. *The journal of business strategy*, 1(3), 42-63.

- Rahman, Z. y Siddiqui, J. (2006). Exploring total quality management for information systems in Indian firms: application and benefits. *Business Process Management Journal*, 12(5), 622-631.
- Rao, S.S., Solis, L.E. y Raghunathan, T.S. (1999). A framework for international quality management research: development and validation of a measurement instrument. *Total Quality Management*, 10(7), 1047-1075.
- Richardson, T. (2007). Why focusing on processes is the Holy Grail of business management. *Management Services*, 51(3), 34-38.
- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*, Aljibe, Málaga
- Ronald, G. (1991). Human resource management practices to improve quality: A case example of human resource management intervention. *Human Resource Management*, 30(2), 183-198.
- Ryan, G. W. y Bernard, H. R. (2003). Techniques to identify themes. *Field methods*, 15(1), 85-109.
- Sabur, M. A. (2013). Total Quality Management as a Tool for Decision Making. *Asian Business Review*, 3(2), 113-118.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J. y López-Cabrales, Á. (2021). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management*, 60(3), 333-347.
- Salas-Vallina, A., Pozo, M. y Fernandez-Guerrero, R. (2020). New times for HRM? Well-being oriented management (WOM), harmonious work passion and innovative work behavior. *Employee Relations: The International Journal*, 42(3), 561-581.
- Saldaña, J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. London: Sage
- Samnani, A. K., & Singh, P. (2013). Exploring the fit perspective: An ethnographic approach, *Human Resource Management*, 52(1), 123-144.

- Samson, D. y Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17(4), 393-409.
- Saraph, J. V., Benson, P. G. y Schroeder, R. G. (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision sciences*, 20(4), 810-829.
- Saunders, M., Lewis, P. y Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*, Pearson, Harlow (England).
- Saunila, M., (2014). Innovation capability for SME success: perspectives of financial and operational performance, *Journal of Advances in Management Research*, 11(2), 163-175.
- Sayadi, S., Gheisari, F., Astarki, S. y Meftah, N. (2014). The Relationship between Total Quality Management and the Stress Factors of Employees' Role. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 4(3), 326-342.
- Schneider, B., Brief, A. P., y Guzzo, R. A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational dynamics*, 24(4), 7-19.
- Schwarz, M. y Nandhakumar, J. (2002). Conceptualizing the development of strategic ideas: A grounded theory analysis. *British Journal of Management*, 13(1), 67-82.
- Sharma, B. y Gadenne, D. (2002). An inter-industry comparison of quality management practices and performance. *Managing Service Quality*, 12(6), 394-404.
- Sharma, B. y Gadenne, D. (2010). Entry barriers and industry rivalry: do they mediate the relationship between quality management practices and performance? *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(7), 779-793.
- Shea, C. M. y Howell, J. M. (1998). Organizational antecedents to the successful implementation of total quality management: a social cognitive perspective. *Journal of Quality Management*, 3(1), 3-24.

- Siddiqui, J. y Rahman, Z. (2007). TQM principles' application on information systems for empirical goals: A study of Indian organizations. *The TQM Magazine*, 19(1), 76-87.
- Sila, I. y Ebrahimpour, M. (2002). An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000: a literature review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(7), 902-970.
- Silverman, D. (2005). *Doing qualitative research*. London: Sage.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data*. London: Sage.
- Singh, P. y Smith, A., (2006). An empirically validated quality management measurement instrument. *Benchmarking: An International Journal*, 13(4), 493-522.
- Singh, P.J., Feng, M. y Smith, A. (2006). ISO 9000 series of standards: comparison of manufacturing and service organisations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(2), 122-142.
- Srinivasan, A. y Kurey, B. (2014). Creating a culture of quality. *Harvard Business Review*, 92(4), 23-25.
- Stadler (2022a). Organigrama del departamento de calidad. *Documentación corporativa*. Accedido el 13 de julio de 2022.
- Stadler (2022b). Organigrama general. *Documentación corporativa*. Accedido el 13 de julio de 2022.
- Stadler (2022c). Organigrama del departamento de RRHH. *Documentación corporativa*. Accedido el 13 de julio de 2022.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*, Sage.
- Steiss, A. (1985). *Strategic management and organization decision making*. Lexington, MA: DC. Heath.
- Strauss, A. L. y Corbin, J. M. (2007). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.

- Sureshchandar, G.S., Rajendran, C. y Anantharaman, R.N. (2003). The influence of total quality service age on quality and operational performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(9), 1033-1052.
- Svensson, G. (2006). Sustainable quality management: a strategic perspective. *The TQM magazine*, 18(1), 22-29.
- Swanborn, P. (2010). *Case study research: what, why and how?* London: Sage.
- Takahashi, T., Teixeira, M. y Eiji, F. (2018). Fatores relevantes na implementação de recompensas não financeiras e programas de reconhecimento, *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 7(3), 247- 263.
- Tamimi, N. (1998). A second-order factor analysis of critical TQM factors. *International Journal of Quality Science*, 3(1), 71-79.
- Tarí, J.J., García, M., (2009). Dimensiones de la gestión del conocimiento y de la gestión de la calidad: Una revisión de la literatura, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(3), 139-152.
- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1998). *Introduction to Qualitative Research Methods*, Tercera edición, New York: John Wiley & Sons.
- Teddlie, C. y Yu, F. (2007). Mixed methods sampling. A typology with examples. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 77-100.
- Tetteh, G. A., Amoako-Gyampah, K., y Twumasi, J. (2021). Developing a quality assurance identity in a university: a grounded theory approach. *Quality Assurance in Education*, 29(2/3), 238-258.
- Thomas, G. (2021). How to do your case study. *How to Do Your Case Study*, Sage.
- Ugalde-Binda, N. y Balbastre-Benavent, F. (2013). Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. *Revista de Ciencias económicas*, 31(2), 179-187.
- Van der Wiele, T. y Brown, A. (2000). Continuously struggling with TQM. *ASQ World Conference on Quality and Improvement Proceedings* (p. 777). American Society for Quality.

- Van Manen, M. (2016). *Phenomenology of practice: Meaning-giving methods in phenomenological research and writing*. Routledge
- Vesa, M., & Vaara, E. (2014). Strategic ethnography 2.0: Four methods for advancing strategy process and practice research, *Strategic organization*, 12(4), 288-298.
- Vouzas, F. y Psychogios, A.G. (2007). Assessing managers' awareness of TQM. *The TQM Magazine*, 19(1), 62-75.
- Wilkinson, A. y Brown, A. (2003). Managing Human Resources for Quality Management. En Dale, B. G. (Ed.). *Managing quality*, 4 ed., London: Sage, 176-202.
- Wilkinson, A., Dundon, T. y Tom Redman (2021). *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases*. SAGE.
- Williams, R., Bertsch, B., Van der Wiele, A., Van Iwaarden, J. y Dale, B.G. (2006). Self-assessment against business excellence models: A critique and perspective. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(10), 1287-1300.
- Yang, C.C. (2006). The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management. *The TQM Magazine*, 18(2), 162-173.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods* Thousand Oaks, CA: Sage.
- Young, G. J. y Conrad, D. A. (2007). Practical issues in the design and implementation of pay-for-quality programs. *Journal of Healthcare Management*, 52(1), 10-18.
- Yung, I. S., Lee, H. W. y Lai, M. H. (2009). Competitive advantages created by a cluster collaboration network for supplier management in notebook PC production. *Total Quality Management*, 20(7), 763-775.
- Zairi, M. (2002). Beyond TQM implementation: the new paradigm of TQM sustainability. *Total Quality Management*, 13(8), 1161-1172.

- Zairi, M. (2005). *TQM Sustainability: How to maintain its gains through Transformational Change*. University of Bradford, School of Management.
- Zairi, M., Letza, S.R. y Oakland, J.S. (1994). Does TQM impact on bottom-line results? *The TQM Magazine*, 6(1), 38-43.
- Zapparoli, M. (2003). Concepciones teóricas metodológicas sobre investigación. *Girasol: Revista de la Escuela de Estudios Generales*. 5, 191-198.
- Zaratiegui, J.R., (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia, *Economía industria*, 1330, 81-88.
- Zhang, D., Linderman, K. y Schroeder, R.G. (2014). Customizing Quality Management Practices: A Conceptual and Measurement Framework. *Decision Sciences*, 45(1), 81-114.



ANEXO I

CARTA DE PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN



UNIVERSITAT DE VALÈNCIA
Facultad de Economía

Valencia, xx de xxx de 202x

Estimado Sr. D.: xxxxxx

Como directores de la Tesis Doctoral de D. Francisco Javier Julián Rubio, solicitamos su colaboración para llevar a cabo una investigación cuyo objetivo es el estudio de la sostenibilidad en el tiempo de los sistemas de gestión de calidad. La investigación se centra en analizar cómo el liderazgo, la gestión por procesos y la gestión de RRHH, además de otros factores, contribuyen a que los sistemas de gestión de calidad se mantengan activos a lo largo del tiempo.

La selección de empresas se ha realizado tras el análisis de la información disponible sobre empresas con una amplia experiencia en la gestión de la calidad y en consecuencia con una marcada trayectoria de dicha gestión en su contexto organizativo. La metodología de investigación a emplear va a ser de tipo cualitativo —estudio de casos en profundidad— y con un enfoque de gestión empresarial.

Los resultados de la investigación —previa su conformidad— se recogerán en una tesis doctoral, y se presentarán en congresos nacionales e internacionales, así como en revistas científicas del área de Dirección de Empresas.

Le adjuntamos un documento en el que se detallan los objetivos de la entrevista, las áreas temáticas que deseamos investigar, los directivos a entrevistar, y la documentación a consultar. Esperando recibir noticias tuyas, y agradeciendo sinceramente su colaboración le saludamos atentamente.

Dr. Francisco Balbastre Benavent
Profesor de Organización de Empresas
Departamento de Dirección de Empresas.
Juan José Renau Piqueras.
Universitat de València

Avda. Tarongers, s/n 46022 Valencia
Telefono: 96 3828536
e-mail: francisco.balbastre@uv.es

D^a M^a Ángeles Escribá Moreno
Profesora de Organización de Empresas
Departamento de Dirección de Empresas.
Juan José Renau Piqueras.
Universitat de València

Avda. Tarongers, s/n 46022 Valencia
Telefono: 96 3828887
e-mail: Maria.A.Escriba@uv.es

Conformidad de la empresa:

TESIS: ESTUDIO DE LA SOSTENIBILIDAD DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD: FACTORES QUE LA CONDICIONAN

OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA

Analizar los factores que han hecho posible que el sistema de gestión de calidad que existe en la empresa se mantenga a lo largo del tiempo y cómo lo han hecho

ÁREAS DE LA ENTREVISTA:

- Gestión de calidad y liderazgo
- Gestión de calidad y gestión por procesos
- Gestión de calidad y RRHH

EMPLEADOS A ENTREVISTAR:

- Director/a de calidad
- Director/a de RRHH
- Algún responsable o empleado que participe, a nivel operativo, en la gestión de calidad en la empresa

DOCUMENTACIÓN QUE SE DESEA CONSULTAR

- Memorias de la empresa, páginas web, etc. y aquella a la que la empresa estime se pueda tener acceso, relacionada con el sistema de gestión de calidad de la empresa



ANEXO II

HOJA DE INFORMACIÓN AL PARTICIPANTE Y CONSENTIMIENTO INFORMADO

Hoja de información al participante en el estudio

Este documento ha sido desarrollado con el fin de garantizar que los participantes en esta investigación disponen de una explicación clara de la misma y conocen el rol que jugarán en ella como participantes.

La presente investigación pretende explorar qué factores organizativos influyen sobre la sostenibilidad de un sistema de gestión de calidad y cómo lo hacen. El trabajo de campo consta de un conjunto de actividades a realizar por el investigador responsable, estudiante del Doctorado en Dirección de Empresas de la Universitat de València y profesor del Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras” de la referida universidad.

Entre las actividades programadas se encuentra la realización de entrevistas personales a los principales actores de la organización a través de las cuales se pretende recabar información en torno a cinco apartados:

- A. Características generales de la organización estudiada.
- B. Desarrollo de la empresa en el ámbito de la gestión de la calidad.
- C. Factores que inciden sobre la sostenibilidad de su sistema de gestión de la calidad.
- D. Principios generadores de la sostenibilidad del sistema de gestión de la calidad.
- E. Otros aspectos.

Así, si accede a participar en este trabajo, se le solicitará realizar una entrevista con una duración aproximada de 1-2 horas. Las entrevistas son registradas en una grabadora para ser posteriormente transcritas y analizadas. Por otro lado, el investigador tomará notas a lo largo de las conversaciones.

La participación en el estudio es libre y estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de esta investigación. Si tiene alguna duda sobre el proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso le

perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómoda, tiene el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Le agradecemos de antemano su participación.

Consentimiento informado del participante

Por la presente, acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Francisco Javier Julián Rubio, estudiante predoctoral, y supervisada por los doctores María Ángeles Escribá Moreno y Francisco Balbastre Benavent, profesores del Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras” de la Universitat de València.

Recibida la anterior información, considero que he comprendido la naturaleza y propósitos del estudio. Además, con carácter previo a la entrevista con el equipo investigador, he sido informado del alcance de mi participación en el estudio y he tenido la oportunidad de proponer y resolver posibles dudas y de obtener cuanta información complementaria he creído necesaria.

Por otro lado, reconozco que la información que proporcione en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y de que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

En caso de tener preguntas adicionales sobre mi participación en este estudio, puedo contactar con el investigador a través del teléfono 963 821 649. Así mismo, puedo pedir información sobre los resultados finales del estudio cuando este haya concluido, poniéndome en contacto con Francisco Javier Julián a través del correo electrónico francisco.julian@uv.es.

Por todo ello, manifiesto que estoy satisfecho con la información recibida y consiento de forma libre y voluntaria en participar en este estudio de investigación.

__ de ____ de 202__

Nombre y firma del participante



ANEXO III

GUION DE LA ENTREVISTA

1.- CONTEXTO:

- Información empresa, tamaño, sector, estrategia, ...

2.- LA EMPRESA Y LA GESTIÓN DE LA CALIDAD:

- Antecedentes de la empresa en el campo de la calidad
- Gestión de la calidad en la empresa y su evolución en el tiempo
- Enfoque de gestión de calidad aplicado
- Certificaciones que poseen
- Modelos o normas de calidad que utilizan.....

3.- LA SOSTENIBILIDAD DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD. FACTORES

- ¿Qué entiende por sostenibilidad de un sistema de gestión de calidad?
- Comente las variables o factores que definen la sostenibilidad de un SGC
- ¿Qué factores o aspectos (acciones, políticas, rutinas, ...) existen o se desarrollan en la empresa que, en su opinión, afectan (positiva y/o negativamente) a la sostenibilidad del SGQ?

Liderazgo

- Cómo y por qué el liderazgo y la dirección de la compañía afectan al sistema de gestión de calidad y a la sostenibilidad del sistema
- Descripción del tipo de liderazgo que se aplica en la empresa

- Características del liderazgo para que el SGC sea sostenible en el tiempo...

Gestión por procesos

- ¿Qué es la gestión por procesos en su compañía y cómo la aplican?
- ¿Qué elementos son importantes en su organización para gestionar los procesos?
- Cómo o de qué manera piensa que la gestión por procesos y los elementos anteriormente mencionados afectan a la sostenibilidad del SGC de su empresa.....

Políticas de RRHH

- Descripción de las políticas de RRHH que se aplican en la empresa
- Cómo considera que estas políticas afectan a la sostenibilidad del SGC de su organización (reclutamiento, selección, socialización, formación, desarrollo de carrera, adoctrinamiento, retribución, sistema de incentivos, reconocimiento, conciliación, empowerment, trabajo en equipo, comunicación)

4.- LA SOSTENIBILIDAD DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD. PRINCIPIOS GENERADORES

Comente el papel que los siguientes aspectos o principios desempeñan a la hora de hacer que el SGC de su empresa sea sostenible en el tiempo:

- Existencia de una política de calidad integrada en la dirección estratégica de la empresa
- Consideración del SGC en la toma de decisiones
- Que el SGC dé lugar a rutinas organizativas (habría que preguntar primero por el concepto que tienen de rutina organizativa)

- La mejora continua como principio básico del SGC y de la cultura de la organización
- La actualización constante del SGC
- Implicación de todo el personal en el SGC

5.- OTROS ASPECTOS

- Dar la oportunidad de que el entrevistado comente o hable de aquellas otras cosas que le parezcan relevantes para explicar la sostenibilidad de su SGC y que no hayan surgido hasta este momento en la entrevista

AGRADECER AL ENTREVISTADO SU TIEMPO Y SU COLABORACIÓN!!



ANEXO IV

EJEMPLOS DE CÓDIGOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

Tabla IV.1.- Ejemplos de códigos utilizados en el proceso de análisis

| Código | Definición | Condiciones de aplicación |
|----------------------------------|---|---|
| GESTPRO_documentación | Este código hace referencia a que los procesos están documentados, tienen recursos y responsables asignados | Se aplicará siempre que se haga referencia a la documentación de los procesos |
| LIDER_visible | Este código hace referencia a que el líder participa en reuniones, es accesible a los miembros de la organización, comunica de forma regular y puede ser consultado | Se aplicará cuando se haga referencia a la participación o comunicación de algún líder de la organización en la que estén presentes empleados de otros niveles de la compañía |
| POLRRHH_ formación | Este código hace referencia a la política de formación de la organización | Se aplicará cuando se haga referencia a cualquier tipo de formación impartida o impulsada por la propia empresa |
| SGC_ toma decisiones | Este código hace referencia a que el SGC es tenido en cuenta a la hora de tomar decisiones | Se aplicará cuando se haga referencia a que las decisiones tienen en cuenta cualquier aspecto del SGC |
| FACTORES: LIDER_ ejemplaridad | Este código hace referencia a la ejemplaridad de todos los líderes de la organización, que siempre se tenga en cuenta el SGC, para bien o para mal. | Se aplicará cuando se haga referencia a que los líderes anteponen o priorizan la calidad frente a otras variables para no generar dudas sobre el SGC |
| GESTPRO_rev y mejora | Este código hace referencia a que existen indicadores que permiten evaluar resultados, identificar riesgos y tomar acciones de mejora, en consecuencia | Se aplicará siempre que se haga referencia a que existen datos sobre los procesos que permitan conocer con rigor los resultados |

Fuente: elaboración propia