

## IMPACTO DE *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* EN EL DESEMPEÑO ORGANIZATIVO TOTAL QUALITY MANAGEMENT IMPACT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

**Elizabeth M. Torres Santa Cruz**

*Ingeniería de la Producción*  
*Universidad Privada Boliviana*  
etorres@upb.edu

(Recibido el 24 julio 2019, aceptado para publicación el 20 octubre 2019)

### RESUMEN

Este trabajo verifica empíricamente el impacto de la adopción de los principios y las prácticas de *Total Quality Management* en el desempeño organizativo. Se adopta como posicionamiento teórico, la visión dinámica del Enfoque Basado en Competencias, que analiza el modo en el que las organizaciones desarrollan sus capacidades específicas y regeneran sus competencias distintivas. Se construyó el modelo teórico de las relaciones existentes entre las variables y se formularon las hipótesis del estudio. El modelo fue aplicado a empresas del sector servicios y se contrastaron las hipótesis mediante la utilización de modelos de ecuaciones estructurales. Los resultados permiten comprobar que existe una relación positiva en la introducción de TQM y la generación de una serie de competencias distintivas, que, a su vez, promueven mejores resultados empresariales.

**Palabras Clave:** Total Quality Management (TQM), Enfoque Basado en Competencias (EBC), Competencias Distintivas (CD), Desempeño Organizativo (DO).

### ABSTRACT

This paper empirically verifies the impact of adopting the principles and practices of “Total Quality Management” on organizational performance. The dynamic vision of “the Competence-based Perspective” is adopted as a theoretical positioning, which analyzes the way in which organizations develop their specific capacities and regenerate their distinctive competences. The theoretical model of the relationships between the variables was constructed and the hypotheses of the study were formulated. The model was applied to companies in the services sector and the hypotheses were contrasted through the use of the structural equations models. The results allow us to verify that there is a positive relationship in the introduction of TQM and the generation of a series of distinctive competences, which, in turn, promote better business results.

**Keywords:** Total Quality Management, The Competence-Based Perspective, Distinctive Competences, Organizational Performance.

## 1. INTRODUCCIÓN

En el entorno actual, altamente competitivo, en el que se desenvuelven las empresas, existe una permanente preocupación por explicar el desempeño, tomando como base la ventaja competitiva, que se relaciona con la heterogeneidad de los activos estratégicos que las organizaciones poseen, con el principal propósito de evaluar la posición actual de la organización y, también, para apoyar a los directivos a crear e implementar una mejor estrategia [1].

Las organizaciones que quieren subsistir y tener éxito, en entornos competitivos y globalizados, se encuentran con la necesidad de alcanzar, de manera eficiente, sus objetivos y resultados. Para esto, diseñan e implantan sistemas de dirección, que les permitan establecer políticas y responsabilidades, asignar recursos e identificar y desarrollar actividades claves [2]. Dentro de los sistemas de dirección más utilizados, están los de calidad y, entre éstos, los más extendidos en el ámbito empresarial, son la familia de las normas ISO 9000 y el modelo de excelencia TQM. Durante las pasadas dos décadas, se han implantado estos programas en muchas organizaciones, como una estrategia de alta calidad que permite una ventaja competitiva sostenible [1], [3].

La concepción de que las empresas cuentan con un repertorio de competencias y la consideración de que la acumulación y el desarrollo de éstas son condicionantes de la ventaja competitiva, constituye la esencia del Enfoque Basado en las Competencias (EBC), que se traduce del término en inglés “*the Competence-based Perspective*”. Bajo este posicionamiento teórico, se analiza la posible relación de TQM sobre el desempeño organizativo, mediante la consecución de ventajas competitivas sostenibles.

A pesar de que el EBC ha recibido una gran atención en las últimas décadas, sobre todo desde el punto de vista teórico, han sido muchos los autores que han defendido la necesidad de una mayor investigación y su aplicación empírica,

desarrollando nuevas formas de medir los recursos y las capacidades, sobre todo aquellos considerados como recursos estratégicos para las empresas [4]. La posesión de competencias únicas y específicas, implica que algunas empresas obtengan mejores resultados que otras, de manera prolongada en el tiempo.

En base a la revisión de la literatura, TQM es considerado como un recurso estratégico intangible, que difícilmente será copiado por los competidores. Es ampliamente reconocido como determinante crítico en el éxito y la sobrevivencia de cualquier organización, sea ésta, industria manufacturera o de servicios [5]. A pesar del gran peso que tiene actualmente el rubro de servicios dentro de las economías, la mayor parte de los estudios empíricos sobre TQM, se ha orientado al sector manufactura. Además, la mayoría de los trabajos sobre calidad en el sector servicios y, particularmente, en turismo, se han desarrollado principalmente desde una perspectiva de marketing, lo que ha ocasionado que muchos de los elementos y componentes de los programas de TQM, no hayan sido analizados en los estudios existentes [6].

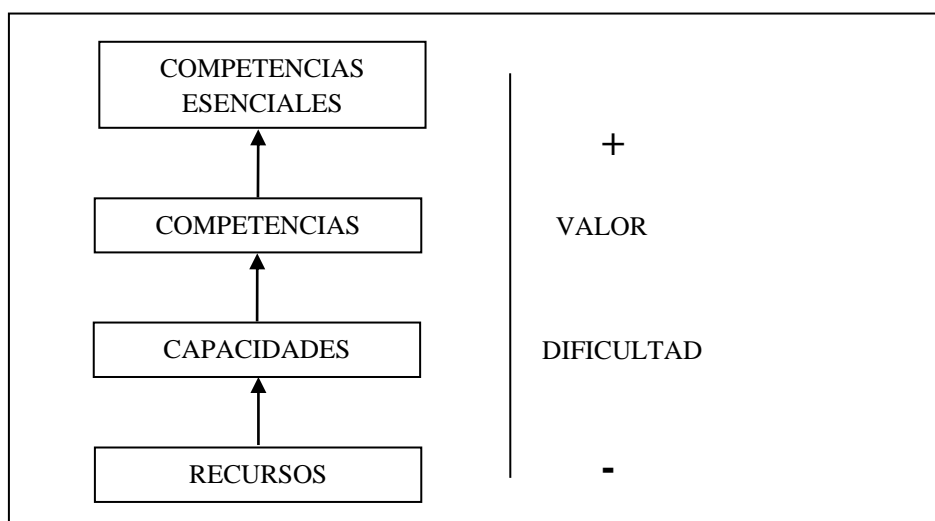
Se ve necesario, por tanto, plantear una investigación empírica para la generación de nuevo conocimiento, respecto a cómo funciona TQM, sus repercusiones en los resultados empresariales y el estudio de la función mediadora de las competencias distintivas en la relación entre TQM y el Desempeño Organizativo, en el marco de la vertiente dinámica del EBC.

## 2. GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

### 2.1. Recursos, Capacidades y Competencias

Las principales causas de la confusión, que se origina cuando se profundiza en el EBC, son las distintas posiciones de los autores sobre la definición de recursos y capacidades. Se puede mencionar dos características que diferencian éstos términos. En primer lugar, una capacidad es específica de la empresa, ya que se encuentra incrustada en la organización y en sus procesos, lo que no ocurre con un recurso. Lo que es distintivo, no puede ser comprado o vendido, a menos que se venda la propia organización, o sus subunidades [7]. Otra característica, es que el principal propósito de una capacidad, es mejorar la productividad de los otros recursos que la empresa posee. Las capacidades surgen del desarrollo e intercambio de información y son los medios por los cuales las empresas despliegan sus recursos.

Sobre los términos capacidad y competencia también existe discrepancia en la bibliografía. Algunos autores consideran que tienen el mismo significado y son utilizados indistintamente, aunque existe literatura que los diferencia, Para Savory [8], competencia es la capacidad organizacional de utilizar recursos para obtener un objetivo deseado y capacidad es la habilidad de coordinar el uso de una combinación de estos recursos. Una jerarquización de estos conceptos se muestra en la Figura 1, donde se puede apreciar que los recursos se encuentran en el nivel más bajo, que denota menor dificultad y menor valor y, en el nivel superior, se encuentran las competencias que coordinan e integran las capacidades [9].



**Figura 1:** Jerarquía entre Recursos, Capacidades, Competencias y Competencias Esenciales o Distintivas [9].

En la Figura 2, se muestra una clasificación de las competencias distintivas combinando los criterios funcionales y cadena de valor, e introduciendo una estructura jerárquica de competencias [10].

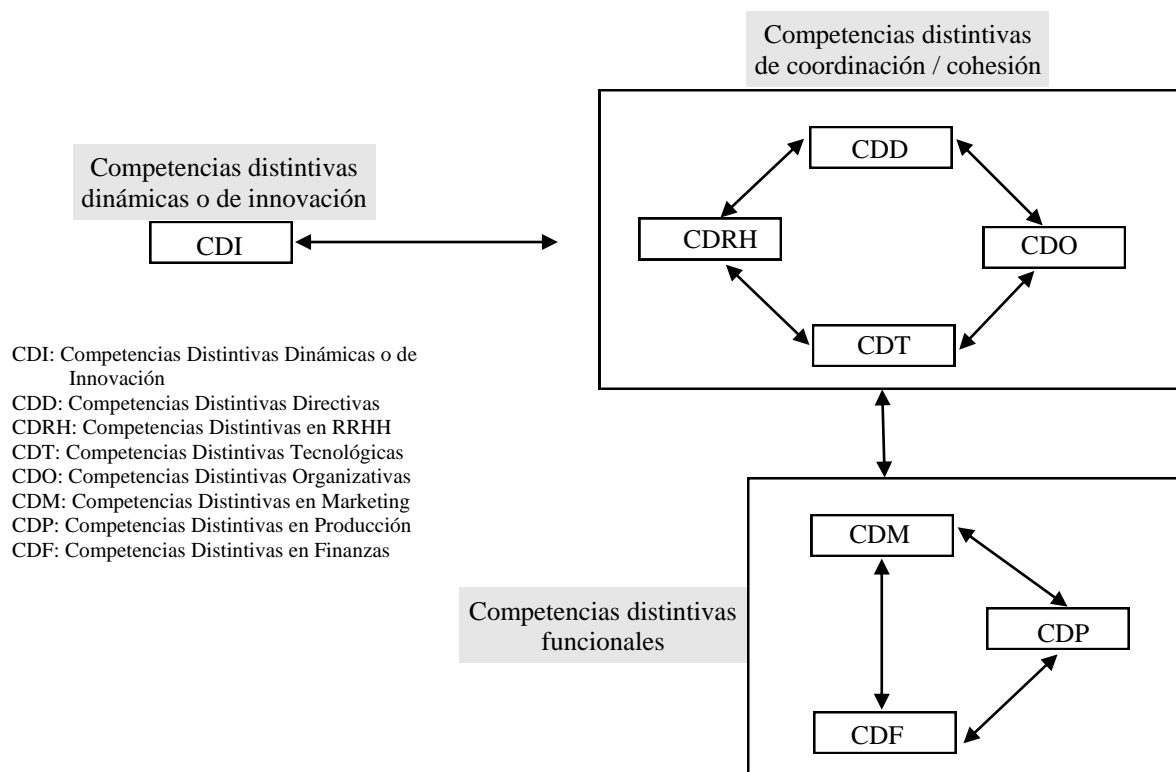


Figura 2: Estructura Jerárquica de Competencias Distintivas [10].

Así, se pueden distinguir tres niveles de competencias distintivas:

- **Competencias distintivas de primer nivel:** Se asocian con las actividades funcionales de la empresa y reflejan aquellas competencias más ligadas con su orientación actual, con la implementación de la estrategia y con la cadena de valor. Se destacan las competencias distintivas en finanzas, producción y marketing.
- **Competencias distintivas de coordinación y cohesión o de segundo nivel:** Facilitan la integración de ciertas actividades funcionales, buscando continuamente nuevas combinaciones de recursos y capacidades que se ajusten al mercado o que generen cambios [7], [11]. Incluyen las competencias distintivas directivas, tecnológicas, organizativas y de recursos humanos.
- **Competencias distintivas dinámicas o de innovación:** Actualmente, la literatura aclara el rol de estas capacidades en el fortalecimiento, reconfiguración y mejora de los recursos existentes en una organización, de tal manera que la organización pueda mantener sus ventajas competitivas en el tiempo [12]. Las competencias distintivas dinámicas son las que permiten a la empresa la renovación de las capacidades y de los recursos que ya posee. Teece *et al.* [7], utilizan este término para referirse a nuevas formas de conseguir ventajas competitivas. Engloban la capacidad de aprender, la habilidad para el uso y la transferencia de conocimiento, la habilidad para gestionar I+D+I, entre otras.

## 2.2 Enfoque Basado en las Competencias

El EBC, recibe gran atención en la literatura de dirección estratégica y su principal contribución es la teoría de la ventaja competitiva sostenible, que permite destacar la importancia que tienen las competencias específicas de la empresa en la estrategia y en el éxito empresarial [13]. Surge como denominador común de una serie de teorías e investigaciones, que destacan el papel de los recursos y capacidades, como los elementos cruciales para explicar la posición competitiva alcanzada por la empresa. Se puede distinguir dos amplias versiones dentro del EBC: el Enfoque basado en los Recursos y el Enfoque de las Capacidades Dinámicas. Ambas, pretenden explicar las competencias básicas o esenciales de la empresa, pero se centran en naturalezas distintas de los orígenes de la ventaja competitiva: una, más orientada al equilibrio, se centra en los temas básicos (EBR) y, la otra versión con un carácter más dinámico, incorpora el resto de las aportaciones del EBC.

El EBR, también denominado como “Teoría de los Recursos”, aporta las primeras evidencias de la importancia de los elementos internos de la empresa, para justificar las diferencias de resultados en una misma actividad. Las empresas

difieren en forma radical, porque cada una posee un paquete único de recursos tangibles, intangibles y capacidades organizacionales para hacer uso de estos recursos. Esta premisa no es nueva. La relación entre las competencias especiales, entendidas como recursos, y el desempeño de las empresas, fue abordada en algunos tratados clásicos. Se destaca el trabajo de Penrose [14], en el que define la empresa como una colección de recursos heterogéneos, que pueden explicar la diferencia de la posición competitiva entre las empresas.

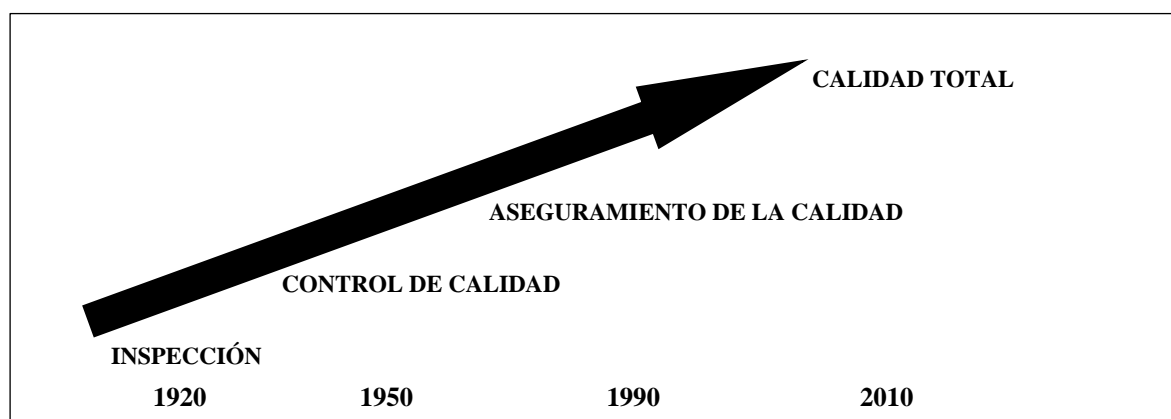
La vertiente dinámica del EBC, considera que las empresas están continuamente creando nuevas combinaciones de capacidades y que los competidores en el mercado, están continuamente mejorando sus competencias o imitando la mayoría de las competencias cualificadas de otras empresas [15]. Es una versión menos formalizada, más gerencial, que adquiere un carácter más dinámico. Así, esta aproximación pone énfasis en los procesos internos, las posesiones y la posición de mercado, como factores que restringen no sólo la capacidad para reaccionar, sino, también, la capacidad de dirección de las competencias internas de la empresa. Este enfoque dinámico identifica las capacidades a través de las cuales las organizaciones integran, construyen y reconfiguran competencias, como la principal fuente de ventaja competitiva [7]. Las capacidades dinámicas no requieren necesariamente ser asociadas con el entorno, pues la necesidad de reconfigurar y renovar puede emanar de los cambios en los recursos, más que de los factores externos [16].

Se considera, por tanto, que el enfoque dinámico es más rico que el estándar EBR, porque no importa solamente el legajo de los recursos, sino los mecanismos por los cuales las empresas aprenden y acumulan nuevas herramientas y capacidades y las fuerzas que limitan la velocidad y dirección de este proceso. Esta disparidad entre empresas, derivada de la posesión de estos recursos y capacidades, constituye la base para el logro de ventajas competitivas sostenibles y justifica los diferentes resultados de empresas ubicadas en un mismo negocio [17].

### 3. TQM Y SU IMPACTO EN LAS ORGANIZACIONES

#### 3.1 Estrategias de Calidad en las Organizaciones

La mayor parte de las definiciones sobre calidad, incide en la satisfacción de los clientes o consumidores finales. Sin embargo, la satisfacción plena de los clientes, implica no sólo a los consumidores habituales de un bien o servicio, sino que, también, incluye a empleados, operarios, directivos, proveedores, accionistas, propietarios y otros que están involucrados en la calidad. El concepto de gestión de la calidad ha ido evolucionando desde sus orígenes (Figura 3). Esta evolución se ha estudiado académicamente y se ha clasificado, tanto desde el punto de vista histórico como el de la concepción del término, en cuatro etapas progresivas: inspección, control, aseguramiento y calidad total [18], [19].



**Figura 3:** Estrategias basadas en la Calidad en función del Tiempo.

- **Inspección de la calidad:** A inicios del siglo veinte, la noción de la calidad tenía un significado particular. Se trataba de verificar que las operaciones de producción sean efectuadas conforme a ciertos principios, normas y reglas, elaboradas por la oficina de métodos. En esta etapa, la atención se centra sobre el mismo producto y no sobre las necesidades del consumidor. El objetivo principal de la inspección era la detección de errores, resultando en un importante costo para la empresa, por la eliminación sistemática de los productos no conformes.
- **Control de Calidad:** A partir de los años treinta, el control de calidad sustituía progresivamente a la inspección. Consistía en medir la variación de un proceso, fijar límites y permitir que el mismo se pueda ajustar con rapidez hacia el objetivo establecido en las especificaciones. Se tomaba en cuenta un nivel aceptable de fallas, con el objetivo de reducir los costos. También, el control de calidad ha evolucionado en el tiempo, desde el control estadístico de calidad hasta el control estadístico de procesos.

- **Aseguramiento de Calidad:** Engloba al conjunto de actividades planificadas y sistemáticas, necesarias para asegurar la confianza de que un producto/servicio va a satisfacer los requerimientos para los que fue planificado. Las normas ISO 9000 definen las etapas obligatorias a ser cumplidas para satisfacer los requerimientos de los clientes y, mediante un proceso de mejora continua, intentan responder a los cambios permanentes de los mercados. Constituye el primer paso hacia TQM [20], creando conciencia de calidad entre los trabajadores y un buen clima para implantarla. Se puede aceptar, entonces, que una compañía certificada por ISO puede haber recorrido la primera parte del camino hacia la Calidad Total.
- **Calidad Total:** Como consecuencia de la evolución en la definición de calidad, surge en la literatura el término *Total Quality Management*, que fue traducido al castellano por algunos investigadores, como Gestión de la Calidad Total, Calidad Total o Dirección de la Calidad. Las tres anteriores estrategias (inspección, control y aseguramiento), asimilan la gestión de la calidad de una manera reactiva o defensiva, pero, TQM está más bien orientada a la prevención y surge como una verdadera filosofía social, en la medida en que involucra la unión de los actores de la organización y la conjunción de las funciones [18].

### 3.2 TQM

La teoría de TQM se ha ido formando a partir de las aportaciones de los gurús de la calidad: Crosby, Deming, Ishikawa y Feigenbaum, procedentes de las experiencias a nivel profesional en el campo de la calidad [21]. Deming introdujo los principios de TQM en el Japón, durante los años cincuenta. En los Estados Unidos, inicialmente se rechazó estos principios y recién, en los años ochenta, se comenzó a utilizarlos como una herramienta para competir con el Japón.

TQM se ha implantado principalmente en países desarrollados, particularmente en Estados Unidos, Japón y países occidentales de Europa, como una forma de maximizar la satisfacción de clientes, ganar mayor calidad de los productos, mayor productividad a través de la eliminación sistemática de desperdicios y la reducción de actividades no productivas. Pese a la relevancia que ha adquirido hoy en día, aún no se tiene una definición consensuada de TQM [19]. Es, más bien, un concepto abstracto que ha sido definido desde distintas perspectivas por diferentes autores. Es ampliamente reconocida como una filosofía de dirección, una nueva filosofía de trabajo y se ha vuelto un slogan clave, para las organizaciones que se esfuerzan en lograr ventajas competitivas en el mercado. En la presente investigación, se considera TQM como una filosofía de dirección eficiente, basada en una adecuada gestión de los recursos y las capacidades que la integran, de forma tal que todos ellos estén absolutamente integrados.

Los factores críticos de TQM son los principios y las prácticas necesarias para lograr los resultados deseados en el desempeño de la organización [22]. La concepción de TQM, como un modelo integrador en base a principios y prácticas, permitirá comprobar si el sistema de dirección se afronta en base a las creencias y valores que recogen los principios y, por otro parte, si esos principios se materializan en un conjunto de prácticas en su comportamiento habitual, que permitirá generar competencias distintivas en la organización.

Muchos investigadores coinciden en las dificultades que se presentan, para definir los principios y prácticas requeridas para la implantación de calidad. No existe una única formulación teórica, ni una lista definitiva [23], tal como se aprecia en la Tabla 1.

- **Orientación al Cliente:** La filosofía y el enfoque de TQM insisten en satisfacer el cien por ciento de las demandas de clientes internos y externos, y todas las actividades de la organización tienen como meta común la satisfacción de éstos. Para TQM, un cliente es más que simplemente alguien externo a la empresa, incluye a personas de otro departamento o a la siguiente persona en la línea. La importancia de la orientación al cliente radica en el hecho de que es el punto de partida de cualquier iniciativa de calidad. TQM enfatiza que los requerimientos del cliente y las metas de la organización son inseparables [25]. Entonces, el contacto con el cliente es fundamental, a través de estructuras más planas, y del establecimiento de sistemas para recabar información sobre la satisfacción de los clientes internos y externos.

Una **Mejora Continua** permite mejorar los procesos que hayan alcanzado los estándares de calidad fijados y supone para la organización la puesta en marcha de prácticas encaminadas a prevenir errores y defectos. La teoría de la mejora continua también involucra procesos de aprendizaje y entrenamiento, siguiendo un proceso sistemático de planificación, implementación y evaluación. Esta idea se puede representar mejor en el ciclo de Deming [26] o ciclo PECA (Planificar, Ejecutar, Controlar y Actuar).

Aunque cada organización desarrolla los principios y prácticas de TQM, en entornos distintos y con condicionantes diferentes, se puede llegar a establecer principios y prácticas claves. De esta manera, se considera que el constructo TQM está formado por dos dimensiones: los principios y las prácticas; y a su vez cada una de ellas está formada por cuatro dimensiones: orientación al cliente, mejora continua, enfoque en las personas y visión global [24], descritos a continuación:

TABLA 1 - PRINCIPIOS Y PRÁCTICAS DE TQM

Álvarez <i>et al.</i> (2012)	Martínez-L. <i>et al.</i> (2000)	Powell (1995)	Anderson <i>et al.</i> (1994)
Satisfacción de los clientes	Relación con clientes	Relación con clientes	Satisfacción del cliente
Aprendizaje Gestión de empleados Satisfacción de empleados	Gestión de mano de obra Actitud de los empleados Comportamiento de empleados	Aumento de la formación Empoderamiento	Cooperación interna Aprendizaje Satisfacción de empleados
Política de calidad		Mejora de procesos Mentalidad cero defectos Flexibilidad de la producción	Mejora continua
Alianzas y recursos	Relación con Proveedores	Relación con proveedores Benchmarking Organización abierta	Cooperación externa
Gestión de procesos	Diseño de procesos/ productos. Gestión del flujo de procesos	Adopción y comunicación de TQM	Dirección de proceso
Liderazgo	Apoyo de gerencia	Liderazgo Compromiso de la dirección	Liderazgo
Resultados de impacto social Resultados clave		Medida de resultados	

- **Enfoque en las Personas:** Para lograr una participación efectiva en TQM, si no existe un substancial apoyo de gerencia, los empleados no estarán convencidos de la necesidad de su participación en el sistema de calidad y TQM no tendrá éxito. Los empleados necesitan estar adecuadamente entrenados y deben conocer los beneficios de su implantación. Además, para que las organizaciones puedan tener éxito en un entorno competitivo y cambiante, los mandos medios necesitan comprender plenamente la estrategia de la organización, poseer el conocimiento y capacidad para convertir estos conceptos estratégicos generales en ideas prácticas y comprensibles para todos los empleados [27].

La **Visión Global** de TQM se sostiene en las prácticas de gestión por procesos y en un pensamiento sistémico [19]. TQM se configura como una estrategia que envuelve a la organización completa, a cada departamento, actividad y persona, contribuyendo, cada uno, desde su nivel de responsabilidad. Debe aglutinar no sólo a las funciones de la organización, sino a todos los miembros de la empresa, así como a las organizaciones o individuos que tienen relación con ella.

#### 4. MODELO TEÓRICO DE RELACIONES ENTRE TQM Y DESEMPEÑO

##### 4.1 TQM y Competencias Distintivas

El EBC considera que la posesión de competencias únicas y específicas, implica que algunas empresas obtengan mejores resultados de manera prolongada en el tiempo. Camisón [10], identifica tres modelos directivos, particularmente relevantes en el estudio de la generación de competencias distintivas, dado el creciente grado de implantación en la práctica empresarial: TQM, Gestión de Conocimiento y los acuerdos de cooperación o integración de la empresa en alianzas estratégicas.

TQM es recomendada como una forma innovadora y creativa para lograr ventajas competitivas [28] y para mejorar el desempeño, además de constituirse en un pilar estratégico. Por lo tanto, la empresa que se involucra en esta estrategia, puede ser capaz de generar ciertas competencias distintivas en el seno de la organización. A continuación, se explica por qué cada uno de los principios y prácticas pueden generar competencias y capacidades distintivas.

La **orientación al cliente** es ampliamente considerada como un requisito clave para el éxito empresarial y juega un rol importante en la generación de capacidades y en el desempeño [29]. TQM puede ser una fuente de ventaja competitiva ya que persigue, con la mejora de la calidad, la elaboración de bienes/servicios que los clientes consideren superiores al de los competidores [1]. El hecho de obtener una ventaja competitiva que asegure la sostenibilidad de la empresa y su

dominio en el mercado, por medio de la satisfacción de clientes, está significativamente afectado por los principios de TQM y la implantación de sus prácticas.

- **Mejora continua:** En las empresas que han alcanzado altos niveles de excelencia, los directivos muestran un elevado compromiso con la estrategia de mejora continua [2]. Los sistemas de gestión de calidad son el mecanismo más común para fomentar la innovación y la mejora continua en las organizaciones. Las mejoras realizadas en un proceso en particular, llevarán a mejoras en toda la organización [1]. De esa manera, se podría desarrollar competencias distintivas que generen ventajas competitivas sostenibles.
- **Enfoque en las personas:** Han sido muchas las investigaciones que, desde el enfoque del EBC, sugieren que las personas constituyen el recurso con mayor potencial para proporcionar ventajas competitivas sólidas y sostenibles, debido a sus características particulares que lo convierten en un recurso especialmente, difícil de imitar o replicar [30].

Los recursos humanos serán considerados siempre como la ventaja más importante de cualquier organización, porque, si no se cuenta con un equipo capaz, no podrá obtenerse el éxito a largo plazo [31]. En efecto, para que un recurso se convierta en una fuente de ventaja competitiva sostenible, no debe tener substitutos y los recursos humanos son uno de los pocos recursos organizacionales con el potencial de no volverse obsoletos y ser transferibles a una variedad de tecnologías, productos y mercados [13].

- **Visión Global:** El éxito de TQM está garantizado, cuando la responsabilidad por la calidad se extiende a través de todos los niveles de la organización. Para que produzca los efectos deseados, debe ser implantado en toda la organización [32]. Alcalde [33], sostiene que los sistemas de gestión de calidad enfocados a procesos están teniendo un gran éxito, porque las organizaciones concentran su atención en el resultado que se obtiene del proceso y, no así, en las tareas o actividades concretas. De esta manera, se considera que un factor clave para la acumulación de ventajas competitivas es la concepción de la organización como un sistema global.

#### 4.2 TQM y Desempeño

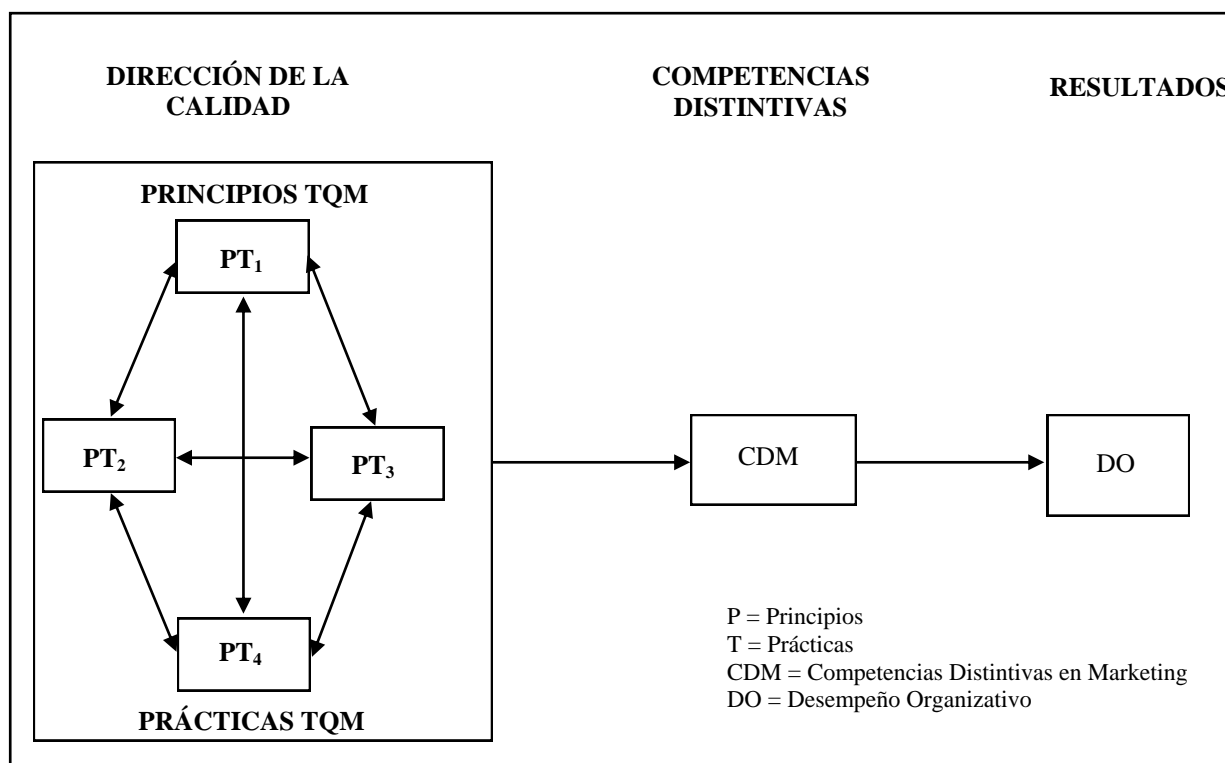
Debido a la dinámica del entorno en el que las organizaciones compiten durante los últimos años, se ha incrementado el número de organizaciones que desarrollan un marcado interés por medir su desempeño [31]. Se considera TQM como una aproximación particularmente exitosa que podría mejorar el desempeño organizativo. Los resultados encontrados en la bibliografía sobre el impacto de TQM en el desempeño, son contradictorios. Esto podría deberse a tres causas principales: a) los estudios no usan las mismas definiciones y medidas de desempeño; b) la gran mayoría de los estudios no toman en cuenta el hecho de que TQM puede influir en el desempeño a través de factores mediadores; c) hay muy pocos estudios empíricos que emplean modelización con ecuaciones estructurales para examinar TQM [34] y d) los estudios empíricos se han realizado principalmente en el sector manufactura. De esta manera, el presente trabajo de investigación pretende abordar algunas de las limitaciones señaladas.

A pesar del gran peso que tienen los servicios dentro de la mayor parte de las economías, la investigación sobre TQM en este sector no está tan desarrollada como en el sector manufactura [6]. Si bien, la bibliografía sobre TQM destaca un creciente número de trabajos en el sector servicios, sobre todo en los sectores bancario y turístico, la mayoría de estos estudios están orientados a cómo implantar TQM y muy pocos han investigado sobre los efectos y resultados producidos tras su implantación [21]. Además, la falta de investigación empírica en el rubro servicios, dificulta la identificación del impacto de las variables organizacionales en la generación y fortalecimiento de las capacidades, impidiendo cualquier aplicación práctica del constructo y de los avances teóricos asociados con éste [12].

Aunque investigadores de diversas áreas se dedican al estudio de la relación entre TQM y los resultados, no existe todavía un modelo consistente que indique cómo afecta TQM en esos resultados organizativos [22]. La mayoría de los modelos tratan de relacionar directamente TQM con el desempeño y esto podría llevar a errores, ya que existen variables que ejercen un papel mediador en esta relación y, aunque en términos generales se acepta que TQM pueda generar una ventaja competitiva sostenible, existe poca teoría que sustente esto. En efecto, existen muy pocos estudios que relacionan TQM y el desempeño, con variables mediadoras y la mayoría de ellos no ha sido contrastada empíricamente. En la presente investigación y en línea con varios investigadores [3] y [35], se propone la necesidad de introducir otras variables en la relación entre TQM y desempeño.

Desde la perspectiva dinámica del EBC, la organización que se involucra en una estrategia TQM, es capaz de generar ciertas competencias distintivas sobre las cuales sostener ventajas competitivas y son éstas las que permiten un mejor desempeño de las actividades organizativas y la consecución de mejores resultados. Así, las competencias distintivas se podrían convertir en las variables mediadoras en la relación entre TQM y resultados. De acuerdo al enfoque teórico y a los objetivos planteados, el presente trabajo se ceñirá al estudio de las competencias distintivas en marketing que, tal

como sostienen Nath *et al.* [36], son consideradas como una de las más importantes fuentes de ventaja competitiva. Además, es importante contar con un mayor número de estudios de carácter empírico. En la Figura 4, se presenta el modelo para alcanzar los objetivos planteados. Incluye TQM conceptualizada a partir de cuatro principios y cuatro prácticas y las competencias distintivas en marketing, como variable mediadora en la relación TQM y desempeño organizativo [37].



**Figura 4:** Modelo Teórico de las Relaciones entre TQM, Competencias Distintivas, y Desempeño

#### 4.3 Hipótesis de Investigación

La primera hipótesis se deriva del modelo propuesto, que considera un modelo integrador de TQM, a partir de sus principios y prácticas. El perfil de excelencia de las empresas con sistemas de calidad consolidados, se caracteriza por el amplio alcance o nivel de aplicación del sistema [2]. Uno de los objetivos de la presente investigación, radica en conocer si aquellas organizaciones que dicen estar concienciadas con TQM, acogen un conjunto de principios promulgados por TQM, que se traducen en un grupo de prácticas necesarias para implantar estos principios. Así, se enuncia la primera hipótesis:

*H1: El grado en que una organización está concienciada con una estrategia de TQM está relacionado positivamente con el uso de los principios y las prácticas relativas a calidad.*

La segunda hipótesis corresponde a la interdependencia, que surge de la necesidad de considerar a todos los componentes de TQM de manera interrelacionada, cuando son introducidos en la organización. Para alcanzar excelentes resultados, es indispensable gestionar tanto los aspectos sociales como los factores técnicos de TQM [22]. Por tanto, se presenta la idea de combinar en los principios a todas sus dimensiones. De la misma manera, el factor prácticas estaría formado por la correlación entre sus dimensiones individuales. Por todo esto, se entiende que concienciarse con TQM, exige adoptar todos los principios y todas las prácticas. Así se plantea la segunda hipótesis:

*H2: La adopción de cada una de las dimensiones está altamente correlacionada con la adopción de las demás.*

TQM es una fuente potencial de ventajas competitivas sostenibles [1]. Las empresas que quieran tener cierto poder de mercado, deben ser capaces de alcanzar un estatus superior, es decir, una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y para lograrlo, deben ser capaces de generar una oferta que contemple alguna característica de índole superior a la competencia [38]. Para Yu *et al.* [39], el despliegue de recursos que debe realizar una organización para mejorar sus operaciones es esencial para construir capacidades, y un antecedente de todas estas capacidades son las de marketing. De esta manera, la tercera hipótesis relaciona dos constructos teóricos y se enuncia de la siguiente manera:



*H3: Existe una relación positiva entre el grado de adopción de la TQM en una organización y la creación de competencias distintivas en marketing.*

El conjunto de recursos y capacidades con que cuenta cada empresa, tiene mayor efecto sobre su desempeño, en comparación con el efecto que tienen los factores externos de la empresa y, dentro de los factores internos, están las capacidades de marketing, las capacidades directivas, las de innovación y las de calidad, aquellas que presentan mayor influencia sobre la competitividad [30]. De acuerdo al enfoque dinámico del EBC, es importante que las empresas generen y exploten sus capacidades funcionales, tales como las capacidades de marketing, a fin de lograr ventajas competitivas y un desempeño superior en la empresa [39]. Así, la cuarta hipótesis de trabajo también relaciona dos constructos teóricos.

*H4: Existe una relación positiva entre la creación de competencias distintivas en marketing y el desempeño organizativo.*

En las últimas décadas sobresale un mayor interés en TQM, como un sistema de dirección de referencia y como un soporte estratégico para obtener ventajas competitivas, que permitan a las organizaciones, alcanzar un desempeño superior [22]. A lo largo del trabajo se ha sostenido que la influencia de TQM sobre el desempeño, estaría moderada por otras variables. Por tanto, se entiende que una hipótesis que relacione directamente estos dos constructos concluirá en una relación débil o poco significativa entre ambos. Se espera que, con la introducción de las competencias distintivas en marketing como variable mediadora, la relación debiera mejorar, ya que el modelo reflejaría mejor la realidad de la organización. De esta manera, el conjunto de hipótesis anteriores se amplía con otra más genérica, que representa la hipótesis clave de la investigación y con el contraste de ésta, se pretende analizar si las competencias distintivas en marketing actúan como variable mediadora y si la inclusión de éstas permitirá un mejor entendimiento de las relaciones entre TQM y el desempeño.

*H5: La relación positiva entre el grado de adopción de TQM y el desempeño organizativo se explica a través de la mediación de la creación de competencias distintivas en marketing.*

## 5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

### 5.1 Instrumentos de Medición

Para medir los principios y prácticas de TQM, se ha usado la escala desarrollada por Escrig [24], que tiene la ventaja de estar ya validada y es idónea para medir las dimensiones de TQM. De acuerdo con el modelo propuesto, la operativización de TQM se realiza mediante la técnica del Análisis Factorial Confirmatorio y cada una de las dimensiones se miden a través de un conjunto de indicadores, que constituyen las variables observables del modelo. Así, la escala de medición está compuesta por un número total de 16 ítems que miden el grado de compromiso con los principios y 27 indicadores que miden su implantación a través de una serie de prácticas.

La literatura sobre Teoría de la Estrategia, ha tratado ampliamente el concepto y el papel de las competencias distintivas dentro del proceso estratégico. Sin embargo, a nivel de negocio, existen pocos trabajos orientados a clarificar el dominio del constructo competencias distintivas. Para medir las competencias distintivas en marketing, se ha usado la escala de Camisón [40] de 22 ítems, que tiene la ventaja de estar ya validada y es idónea para medir este constructo.

Para medir el desempeño organizativo, se ha usado la escala de Nakata *et al.* [29], que incluye en los resultados la calidad del producto o servicio, relevante dentro el EBC y, en particular, en la investigación propuesta. Además, la escala está validada y cumple con las propiedades sociométricas que se le exige a una escala de medición en el ámbito de las ciencias sociales. Asimismo, la escala es lo suficientemente amplia para recoger las variaciones en el desempeño como resultado de la generación de competencias distintivas en la organización y se compone de siete indicadores.

### 5.2 Sector Turismo

En la actualidad, las organizaciones hoteleras desarrollan sus actividades en entornos caracterizados por un cambio constante y altas dosis de incertidumbre, en un entorno mucho más competitivo, en el que la especialización, internacionalización y globalización de los mercados es la nota predominante. En este escenario complejo y turbulento, como el que afronta el sector turístico, con una importante dinámica de cambio, destaca el papel que puede jugar el recurso intangible, en la generación de ventajas competitivas para las empresas del sector. Otra de las razones por las que se elige el sector turístico para el diseño empírico, es que presenta características especiales tales como la intangibilidad, la inseparabilidad de la producción con el consumo, la intensidad de la mano de obra, la heterogeneidad, su caducidad y otras, que no existen en los productos tangibles.

El *World Travel & Tourism Council*, es el foro de los líderes de negocios globales de viajes y turismo, representando a todas las regiones y sectores de la industria. Según datos del WTTC (2019), el sector de viajes y turismo es la industria de servicios más grande en el mundo, que genera 8,8 millones de millones de dólares americanos, correspondiente a un 10,4% del PIB global y más de 319 millones de empleos, representando uno de cada 10 empleos a nivel mundial. Además, en los últimos años este sector ha crecido a mayor velocidad que la economía en su conjunto y otros sectores específicos, tales como la industria de automóviles, los servicios financieros y el sector salud.

Dentro del sector turístico, se elige el sector hotelero, por ser uno de los subsectores más importantes económicamente y que suscitan un mayor interés tanto para el área académica como profesional [4]. Se considera que, en las empresas del sector hotelero, los principios y las prácticas de TQM, se aprecian más nítidamente que en otro tipo de sectores. Por tanto, este sector presenta un elevado atractivo para estudiar la relevancia que tiene la consideración de TQM como fuente de ventaja competitiva y para analizar la medida en que su introducción en la organización permite la generación de competencias distintivas en marketing, mejorando su desempeño. Para las empresas hoteleras españolas, el reto competitivo es más trascendente, dado que España se mantiene como segundo país más visitado del mundo, por detrás de Francia y superando a Estados Unidos, posición que ya alcanzó en 2018. Ese año, España logró batir su record con 82,6 millones de turistas internacionales y se consolida un año más como potencia turística mundial, de acuerdo a la Organización Mundial de Turismo.

### 5.3 Encuesta y Características de la Muestra

La encuesta aplicada está constituida por tres secciones: una para cada constructo básico que se ha desarrollado en el modelo teórico, es decir: TQM, competencias distintivas en marketing y desempeño organizativo. El número de ítems utilizado en el cuestionario definitivo para evaluar los constructos es de 72 [37].

La finalidad de cualquier análisis estadístico, no se limita a la descripción de los casos de los que se ha recogido la información, ya que éstos constituyen la muestra de la investigación, más bien, se pretende describir, a partir de las características observadas en la muestra, al conjunto de la población a la que ésta pertenece. Tomando como base la Encuesta de Ocupación Hotelera del INE, en la Tabla 2 se detalla el número de establecimientos en España y los ingresos promedio por habitación disponible (RevPAR), calculados en base al número de plazas para cada una de las categorías.

**TABLA 2 - NÚMERO DE HOTELES, PLAZAS E INGRESOS PROMEDIO POR HABITACIÓN DISPONIBLE (REVPAR)**

Categorías	Número de hoteles	Número de plazas	RevPAR (euros)
Cinco Estrellas	403	79 588	79
Cuatro Estrellas	3 031	546 001	48
Tres Estrellas	4 047	423 180	33
Dos Estrellas	3 066	116 013	22
Una Estrella	1 718	52 051	17

**Fuente:** Elaboración propia con base en la Encuesta de Ocupación Hotelera del INE-España, 2010.

Como se puede apreciar en la tabla, los hoteles de cuatro y cinco estrellas, en España, representan la mayor disponibilidad de plazas. Estas categorías, son las de mayor incidencia y las que perciben mayores ingresos promedio por habitación disponible. Para alcanzar los fines propuestos en la investigación, la muestra está constituida por hoteles de cuatro y cinco estrellas en España, catalogados como hoteles de excelente calidad, con servicio y diseño de calidad, considerados como empresas intensivas en calidad. Por otra parte, se incluyen los hoteles de cuatro estrellas, con el fin de evitar el circunscribir la medición de los constructos y sus consecuencias únicamente a las grandes empresas.

Se envió el cuestionario por correo considerando una muestra aleatoria. El envío incluía: una carta de presentación dirigida a los directivos, explicando los diversos objetivos que se pretenden en la investigación, el cuestionario estructurado, las instrucciones para cumplimentarlo adecuadamente, y un compromiso de facilitar los resultados del estudio, si el empresario lo solicitaba. Se recibió 231 cuestionarios y se eliminaron aquéllos que estaban incompletos y los que presentaban algún error en el proceso de llenado, quedando para la investigación 219 encuestas. Como el

número de muestras colectadas es más grande que el rango aceptable [34]; el tamaño muestral de la investigación puede ser asumido como suficiente. En la Tabla 3 se presenta la dicha técnica del estudio empírico.

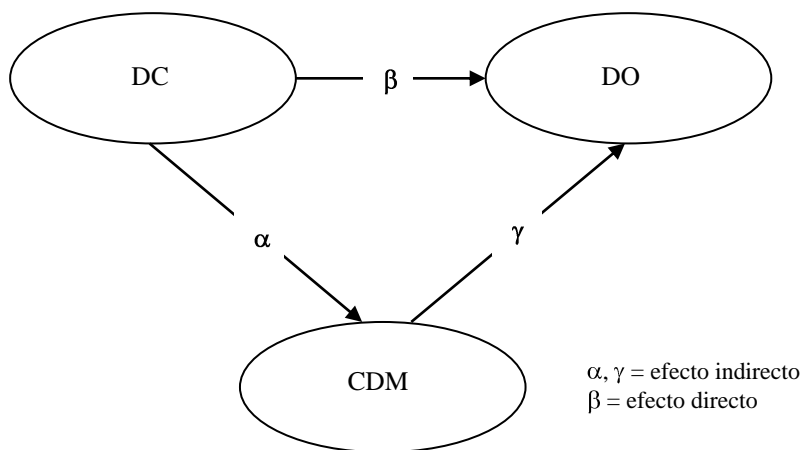
**TABLA 3 - FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO EMPÍRICO**

Universo de población:	Hoteles de cinco y cuatro estrellas
Ámbito de la investigación:	España
Tipo de entrevista:	Por correo, mediante cuestionario estructurado
Tamaño muestral:	219 empresas
Margen de error estadístico:	± 6,4 % (para un nivel de confianza del 95% para el caso más desfavorable $p=q=50%$ )

**5.4 Contraste de Hipótesis mediante la utilización de Modelos de Ecuaciones Estructurales**

En investigaciones empíricas de las ciencias sociales, se estudia con frecuencia conceptos abstractos llamados constructos, que sólo pueden medirse de forma indirecta, a través de indicadores. El modelo de ecuaciones estructurales, constituye una herramienta útil para conocer la contribución causal directa de una variable a otra, en una situación no experimental. Este modelo no prueba la causalidad, pero ayuda al investigador en la toma de decisiones, rechazando las hipótesis causales cuando se contradicen con los datos. Es una técnica confirmatoria, que trata principalmente de comprobar si un determinado modelo teórico es válido.

Los modelos de ecuaciones estructurales utilizan simultáneamente variables observables y latentes. Por tanto, permiten abordar tanto la evaluación de las propiedades de la escala de medida, a efectos de comprobar el grado de correspondencia existente entre las medidas y los conceptos que pretende medir, como la validación de las hipótesis teóricas planteadas en el modelo. Esta técnica permite descomponer el impacto que la variable TQM tiene sobre la variable DO en efectos directo e indirecto. En la Figura 5 se especifica un efecto indirecto entre la variable antecedente TQM y su variable consecuente DO. La variable competencias distintivas en marketing CDM, actúa como variable mediadora. Por tanto, existe una relación causal o ajuste entre TQM y CDM es decir, la variable CDM es una función lineal de la variable TQM. La influencia del ajuste sobre la variable dependiente viene determinada por el efecto indirecto ( $\alpha \gamma$ ).



**Figura 5:** Modelo Mediador de las Competencias Distintivas en Marketing.

Durante las últimas décadas, los modelos de ecuaciones estructurales han adquirido gran aceptación entre los investigadores de las ramas sociales. En forma paralela, para la contrastación y estimación de estos modelos, se ha desarrollado diferentes programas o aplicaciones informáticas. En la presente investigación, se utiliza el software EQS 5.7, porque presenta un interfaz amigable y dispone de todas las funcionalidades para evaluar las escalas de medida y contrastar las hipótesis formuladas.

**6. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

*H1: El grado en que una organización está concienciada con una estrategia de TQM está relacionado positivamente con el uso de los principios y las prácticas relativas a calidad.*

Para comprobar esta hipótesis se planteó un modelo factorial formado por dos factores (principios y prácticas). El modelo presenta buenas medidas de ajuste, pues el RMSR toma un valor inferior al 0,08 recomendable (0,025). El valor de  $p$  es significativo con un valor de 0,598 para un nivel de significación del 95%. El estadístico chi-cuadrado  $SB$  es significativo, con un valor de 58,63. Las medidas incrementales de ajuste presentan niveles satisfactorios, ya que el BB NNFI es 1,00 y el índice IFI es de 1,002. Finalmente, la medida de ajuste de parsimonia NC, que no es más que el cociente entre la chi-cuadrado y los grados de libertad del modelo, toma un valor de 0,946. Además, las cargas factoriales son estadísticamente significativas y no difieren de las obtenidas para el modelo de tercer orden. De esta manera, se concluye positivamente la hipótesis que relaciona el grado de concienciación con la estrategia de TQM y el uso de sus principios y prácticas. Estos resultados están en línea con la investigación de Calvo-Mora *et al.* [22], quienes encontraron relaciones significativas y sinergias entre los factores sociales y técnicos de TQM, que forman parte del sistema de dirección.

*H2: La adopción de cada una de las dimensiones está altamente correlacionada con la adopción de las demás.*

En esta hipótesis el factor principios, así como el factor prácticas de TQM están formados por la correlación entre sus dimensiones individuales. Para el análisis de la validez discriminante de la escala de medida de TQM, se obtuvo un total de 28 pruebas de *chi-cuadrado*. Los valores de la *chi-cuadrado* presentan diferencias estadísticamente significativas ( $p \leq 0,05$ ), así cada una de las dimensiones representa conceptos diferentes, con lo que se puede afirmar la existencia de validez discriminante. Así, se concluye positivamente la hipótesis y se entiende que concienciarse con TQM exige implantar los principios y las prácticas, encaminados hacia la orientación al cliente, la mejora continua, el enfoque en las personas y la visión global de la organización. Este resultado es acorde con los planteamientos de investigadores, como Calvo-Mora *et al.* [19], quienes sostienen que, para alcanzar mejores resultados en las organizaciones, es indispensable gestionar tanto los aspectos sociales como los factores técnicos de TQM.

*H3: Existe una relación positiva entre el grado de adopción de la TQM en una organización y la creación de competencias distintivas en marketing.*

El modelo estructural está formado por tres variables latentes exógenas (TQM, principios y prácticas) y una variable latente endógena que corresponde a las competencias distintivas en marketing. De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede afirmar que el modelo presenta buenas medidas de ajuste, pues el RMSR toma un valor inferior al 0,08 recomendable. El valor de  $p$  es significativo con un valor de 0,393 para un nivel de significación del 95%. El estadístico chi-cuadrado  $SB$  es significativo, con un valor de 13,74. Respecto a las medidas incrementales de ajuste, éstas presentan niveles satisfactorios, ya que el BB NNFI está muy cerca de la unidad (0,997) y el índice IFI es de 0,998. Finalmente, la medida de ajuste de parsimonia NC toma un valor entre 1 y 2. Por lo tanto, se puede afirmar que el modelo considerado es una representación adecuada de la relación causal entre las variables latentes estudiadas.

En relación al modelo exógeno, las cargas factoriales ( $\lambda$ ) son elevadas, todas mayores a 0,7 y son estadísticamente significativas, dando valores  $t$  superiores a 1,96. Además, los indicadores y los constructos del modelo de medida de TQM presentan valores de fiabilidad recomendables, siendo la fiabilidad compuesta para el modelo exógeno de 0,86. Para el modelo endógeno, la fiabilidad compuesta es aún mayor que para el exógeno, llegando a un valor de 0,92. Los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95%. Además, a todas las cargas factoriales les corresponden valores elevados. Los resultados del análisis de la significación de los parámetros estimados y la fiabilidad de las ecuaciones estructurales muestran un ajuste correcto del modelo estructural. El parámetro estimado es estadísticamente significativo al 95%, alcanzando el valor  $t=18,251$ , muy por encima del 1,96.

De esta manera, se comprueba la tercera hipótesis. Este resultado es consistente con Kaynak [41], que sugiere que la implantación de TQM resulta en un incremento en ventas y en la participación en el mercado.

*H4: Existe una relación positiva entre la creación de competencias distintivas en marketing y el desempeño organizativo.*

Respecto a esta hipótesis, se puede ver que los índices de ajuste del modelo, evidencian la relación causal, dado que los índices de ajuste global son significativos ( $\text{Chi}^2SB$  es de 27,4), así como las medidas incrementales de ajuste (BB NNFI muy cerca de la unidad, con un valor de 0,994; IFI de 0,964) y la medida de ajuste de parsimonia alcanza el valor de 1,44. De acuerdo a las cargas factoriales ( $\lambda$ ) para ambos modelos (el modelo de medida exógeno y el endógeno), se concluye que todas las cargas factoriales presentan niveles adecuados y los parámetros estimados son estadísticamente significativos. Además, la fiabilidad compuesta para ambos modelos es claramente superior al mínimo recomendable, alcanzando el valor 0,91 para el modelo exógeno y 0,93 para el modelo endógeno. Ajustando el modelo estructural, se obtiene un coeficiente en la ecuación de 0,759 y el coeficiente  $t$  es estadísticamente significativo. La fiabilidad de la ecuación estructural indica un valor óptimo. Por lo tanto, se comprueba la cuarta hipótesis.

La mayoría de los estudios que han examinado el efecto de las competencias distintivas sobre el desempeño, han encontrado una asociación positiva entre ambos constructos. La investigación de Ho y Lu [42], por ejemplo, concluye que las organizaciones que se enfocan en aumentar y mejorar sus competencias en marketing, logran mejor desempeño que sus competidores en el mercado.

*H5: La relación positiva entre el grado de adopción de TQM y el desempeño organizativo se explica a través de la mediación de la creación de competencias distintivas en marketing.*

Con los parámetros estimados y los índices de fiabilidad de la ecuación estructural, se puede comprobar el ajuste de los modelos estructurales de la quinta hipótesis. La fiabilidad en ambos modelos es elevada, comprobándose, así, esta condición. Los coeficientes  $\gamma$  y  $\alpha$  de las ecuaciones estructurales son estadísticamente significativos, con valores t de 17,512 y 19,643, respectivamente. En cambio, el coeficiente  $\beta$  no lo es, ya que su valor t asociado es inferior al valor de 1,96. En conjunto, se considera el ajuste aceptable. En la Tabla 4 se descompone el efecto directo e indirecto de TQM sobre el desempeño organizativo y se puede comprobar que el efecto indirecto, igual a 0,745, es mucho mayor que el directo que corresponde a 0,071. Además, el efecto directo no es estadísticamente significativo mientras que el efecto indirecto, definitivamente, sí lo es.

**TABLA 4 - EFECTO DIRECTO E INDIRECTO DE TQM SOBRE EL DESEMPEÑO ORGANIZATIVO**

MODELO	Efecto Indirecto	Efecto Directo	Efecto Total
TQM → CDM → DO	$\alpha \gamma = 0,745$	$\beta = 0,071$ no significativo (t=0,915)	0,816

Con el contraste de esta hipótesis, se demuestra la tesis central de la investigación, es decir, que TQM ejerce un efecto positivo y significativo sobre el desempeño organizativo, gracias al efecto mediador de las competencias distintivas en marketing.

## 7. CONCLUSIONES

Se ha considerado el Enfoque Basado en las Competencias, como una orientación estratégica, desde un punto de vista de aplicación práctica, no sólo teórica. Además, se dispone de un estudio empírico más, en la corriente dinámica del EBC, para el cual se ha usado instrumentos de medida fiables y válidos para los constructos: TQM, competencias distintivas en marketing y desempeño organizativo. Se ha evaluado las escalas propuestas para medir los conceptos involucrados en el modelo teórico. Se comprobó sus propiedades sociométricas y se confirmó su rigurosidad y validez. Para esto, se comprobó la dimensionalidad, fiabilidad, validez discriminante y validez de contenido, de cada una de las escalas.

Respecto a la primera hipótesis, el modelo factorial de tercer orden de TQM presenta índices de ajuste dentro de los límites estadísticos óptimos, lo cual permite aceptar el modelo integrador de TQM en base a la distinción entre principios y prácticas, los mismos que se evalúan, a su vez, identificando: la orientación al cliente, mejora continua, enfoque en las personas y concepción global de la organización. A partir del modelo teórico, se comprueba que existe una relación entre el grado en que una organización está concienciada con TQM y con el uso de sus principios y prácticas. Por tanto, una adecuada aplicación de las prácticas, conducirá a un modelo de dirección de gran solidez y, en la medida en que la organización esté comprometida con los principios básicos y desarrolle sus prácticas asociadas, ello constituirá la clave del éxito de TQM.

También, se ha demostrado, por la hipótesis de interdependencia, que concienciarse con TQM, exige adoptar principios e implantar prácticas. Es importante resaltar que la consideración conjunta, de los principios y las prácticas de TQM, permitirá a los directivos identificar si su organización está comprometida con esos principios y si realmente los plasman con las prácticas adecuadas.

Otra conclusión importante, es que existe una relación positiva y estadísticamente significativa, entre la introducción de TQM en la organización y la generación de competencias distintivas en marketing. De esta manera, se puede deducir que la correcta introducción de un programa TQM, permitirá generar ciertas destrezas y habilidades, tales como la capacidad para obtener información de los clientes, de los mercados actuales y de los competidores, así como la capacidad para identificar oportunidades, de tal manera que la satisfacción plena de los clientes internos y externos, se convierta en un objetivo primordial en la organización. Además, se generarían diversas competencias distintivas, tales como la habilidad para prestar un servicio consistente y de calidad, la eficacia del proceso de planificación, de la

política de imagen de la empresa y marca del producto, eficacia del proceso de evaluación y control de las actividades de marketing y la capacidad para distribuir los productos ampliamente.

En relación a la cuarta hipótesis, se puede concluir que existe una relación causal positiva entre las competencias distintivas en marketing y el desempeño organizativo. A menudo, el desempeño organizativo es estudiado en términos financieros, tales como la relación de costos, pero un estudio enfocado en la excelencia no debería basarse sólo en medidas financieras. Además, los activos intangibles influyentes en la competitividad empresarial no se recogen en los sistemas de contabilidad de gestión. La evaluación del desempeño organizativo en empresas del sector hotelero no puede ceñirse únicamente a un conjunto de medidas cuantitativas, también debería incluir medidas que reflejen los intangibles y las competencias que posee la empresa. Los indicadores de desempeño considerados en esta investigación son: calidad del producto/servicio, éxito de nuevos productos/servicios, tasa de retención de clientes, nivel de ventas, retorno sobre capital, margen bruto de utilidad y retorno sobre inversión.

Respecto a la quinta hipótesis, mediante la técnica de modelos de ecuaciones estructurales, se ha estimado la importancia de las relaciones causales entre TQM y el desempeño. El modelo planteado permite detectar que, el efecto directo de TQM en el desempeño no es estadísticamente significativo, mientras que el efecto indirecto sí lo es. Estos resultados sugieren que el papel de la variable mediadora, las competencias distintivas de marketing, es importante el momento de evaluar los resultados empresariales que se consiguen en la organización, con la implantación de TQM. Investigaciones empíricas previas reconocen que las competencias distintivas permiten a las organizaciones renovar sus competencias y gestionar estratégicamente los recursos requeridos para mejorar el desempeño, particularmente en un entorno cambiante. Sin embargo, el rol específico de las competencias distintivas en marketing desarrolladas, ha recibido poca atención y, aunque la presente investigación no ha incluido en el análisis a todas las competencias distintivas, se tiene una idea más clara de su efecto mediador en el impacto de TQM sobre el desempeño.

Por otra parte, se ha destacado en diversas investigaciones, la necesidad de abordar estudios empíricos en diferentes sectores de actividad, que permitan la construcción de teoría sobre el impacto de TQM. El presente trabajo es una de las pocas aproximaciones empíricas sobre TQM y las competencias distintivas en marketing, en el sector hotelero, y a nivel académico. Por tanto, este estudio enriquece la literatura existente y realiza una contribución importante sobre el impacto de la implantación de modelos de TQM en el desempeño organizativo.

De esta manera, los resultados de la investigación empírica, permitirán a los directivos de las organizaciones, discernir cuáles de los principios y de las prácticas, establecidas en el marco de TQM, son más relevantes para generar competencias distintivas en marketing, las que podrían producir una mejora en los resultados empresariales. Desde la perspectiva empresarial, el modelo planteado en esta investigación, permitirá disponer de un medio de diagnóstico de la situación de la organización, con respecto al impacto real de la inclusión de TQM y la generación de competencias distintivas en marketing, logrando una mejor posición competitiva de la organización, respecto a sus competidores.

El sector servicios, específicamente el sector hotelero, es uno de los sectores más importantes económicamente y la adopción de TQM en estas empresas coadyuvará para lograr beneficios, como una herramienta de gestión estratégica, o ayudando a los gerentes a trabajar en una forma más profesional y técnica, dado que este sector es de naturaleza compleja y se encuentra en un entorno complejo. Alcanzar una ventaja competitiva sostenible permitirá a estas empresas mejores resultados económicos o ingresos superiores al promedio.

## 8. REFERENCIAS

- [1] A. Agus y Z. Hassan, «Enhancing production performance through Total Quality Management (TQM): Strategies for competitive advantage,» *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 24, pp. 1650-1662, 2011.
- [2] F. Criado y A. Calvo-Mora, «Factores clave y rendimiento en empresas españolas con sistemas de gestión de la calidad,» *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 18, n° 1, pp. 1-19, 2010.
- [3] P. Corredor y S. Goñi, «TQM and performance: Is the relationship so obvious?,» *Journal of Business Research*, n° 64, pp. 830-838, 2011.
- [4] E. Claver, R. Andreu y D. Quer, «La diversificación de las empresas hoteleras españolas: Una explicación basada en la teoría de los recursos,» *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 13, n° 1, pp. 57-77, 2007.
- [5] M. Demirbag, E. Tatoglu, Tekinkus y M. Zaim, «An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance. Evidence from Turkish SME's,» *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 17, n° 6, pp. 829-847, 2006.
- [6] A. Serrano, M. Lopez y R. Gomez, «Gestión de la calidad y turismo: Revisión e implicaciones para futuras

- investigaciones,» *Cuadernos de Turismo. Universidad de Murcia España*, nº 20, pp. 251-266, 2007.
- [7] D. Teece, G. Pisano y A. Shuen, «Dynamical capabilities and strategic management,» *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 7, pp. 509-533, 1997.
- [8] C. Savory, «Translating knowledge to build technological competence,» *Management Decision*, vol. 44, nº 8, pp. 1052-1075, 2006.
- [9] M. Javidan, «Core competence: What does it mean in practice?,» *Long Range Planning*, vol. 31, nº 1, pp. 60-71, 1998.
- [10] C. Camison, «Una propuesta de conceptualización del patrimonio de competencias distintivas de una organización,» *Documento de Investigación 02. Grupo de Investigación en Estrategia, en Gestión del conocimiento y aprendizaje corporativo. Universidad Jaume I, Castellón España*, vol. 2, 2002.
- [11] K. Eisenhardt y J. Martin, «Dynamical capabilities. What are they?,» *Strategic Management Journal*, vol. 21, nº 1, pp. 1105-1021, 2000.
- [12] J. Nieves y S. Haller, «Building dynamic capabilities through knowledge resources,» *Tourism Management*, vol. 40, pp. 224-232, 2014.
- [13] P. Ordoñez y M. Lytras, «Competences and human resource management: implications for organizational competitive advantage,» *Journal of Knowledge Management*, vol. 12, nº 6, pp. 48-55, 2008.
- [14] E. Penrose, *The theory of the growth of the firm*, New York: Wiley, 1959.
- [15] J. Ferreira, S. Garrido y R. Fernandez, «Contribution of Resource-based View and entrepreneurial orientation on small firm growth,» *Cuadernos de Gestión*, vol. 11, nº 1, pp. 95-116, 2011.
- [16] S. Zahra, H. Sapienza y P. Davidson, «Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review model and research agenda,» *Journal of Management Studies*, vol. 43, nº 4, pp. 2022-2038, 2006.
- [17] I. Brunet y R. Bocker, «Bases teóricas para el análisis de las organizaciones. Las aportaciones de la Teoría de la Estrategia,» *Revista Electrónica de Gestao de Negocios. Universidad Católica de Santos*, vol. 1, nº 1, pp. 5-50, 2005.
- [18] A. Gratapac y P. Medan, *Managemnt de la Production. Concepts, Methods, Cas*, Paris: Dunod, 2009.
- [19] C. Camison, S. Cruz y T. Gonzalez, *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques y sistemas*, Madrid: Pearson Prentice Hall, 2007.
- [20] C. Fotopoulos, E. Psomas y F. Vouzas, «investigations Total Quality Management' practices inter-relationships in ISO 9001:2000 certified organizations,» *Total Quality Management*, vol. 21, pp. 503-515, 2010.
- [21] M. Del-Rio y M. Martinez, «Tendencias de la investigación empírica en el ámbito de la gestión de la calidad,» *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 13, nº 1, pp. 91-102, 2007.
- [22] A. Calvo-Mora, C. Ruiz-Moreno, A. Picón y L. Cauzo, «Mediation effect of TQM technical factors in excellence management systems,» *Journal of Business Research*, vol. 67, pp. 769-774, 2014.
- [23] M. Fuentes, J. Llorens y L. Molina, «TQM, strategic orientation and organizational performance: The case of Spanish companies,» *Total Quality Management*, vol. 17, nº 3, pp. 303-323, 2006.
- [24] A. Escrig, J. Bou y V. Roca, «Measuring the relationship between total quality management and sustainable competitive advantage: A resource-based view,» *Total Quality Management Journal*, vol. 12, nº 7&8, pp. 932-938, 2001.
- [25] Y. Yusuf, A. Gunasekaran y G. Dan, «Implementation of TQM in China and organization performance: An empirical investigation,» *Totla Quality Management*, vol. 18, nº 5, pp. 509-530, 2007.
- [26] E. Deming, *Out of the crisis: Quality, Productivity and Competitive Position*, Cambridge, 1986.
- [27] M. Ouakouak, N. Ouedraogo y A. Mbengue, «The mediation role of organizational capabilities in the relationship between middle managers' involvement and firm performance: A European study,» *European Management Journal*, vol. 32, pp. 305-318, 2014.
- [28] N. Jarrar y M. Smith, «Innovation in entrepreneurial organizations: A platform for contemporary management change and a value creator,» *The British Accounting Review*, vol. 46, pp. 60-75, 2014.
- [29] C. Nakata, Z. Zhu y M. Kraimer, «The complex contribution of information technologies capability to business performance,» *Journal of Mnagerial Issues*, vol. 20, nº 4, pp. 485-506, 2008.
- [30] R. Martinez, A. Charterina y A. Araujo, «Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: Capacidades directivas de innovación, marketing y calidad,» *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 16, nº 2, pp. 165-188, 2010.
- [31] C. Ivanov y S. Avasilcai, «Performance measurement models: an analysis for measuring innovation process performance,» *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 124, pp. 397-404, 2014.

- [32] J. Murat, M. Yasin y T. Zimmerer, «TQM practices in service organizations: An exploratory study into the implementation, outcome and effectiveness,» *Managing Service Quality*, vol. 14, nº 5, pp. 377-389, 2004.
- [33] P. Alcalde, *Calidad, España: Ediciones Paraninfo S.A.*, 2010.
- [34] K. Ooi, «TQM: A facilitator to enhance knowledge management? A structural analysis,» *Expert Systems with Applications*, vol. 41, pp. 5167-5179, 2014.
- [35] C. Camison, M. Boronat, M. Vilar y A. Puig, «Sistemas de gestión de la calidad y desempeño: Importancia de las prácticas de gestión del conocimiento y de I+D,» *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 18, nº 1, pp. 123-134, 2009.
- [36] P. Nath, S. Nacchiapan y R. Ramanathan, «The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view,» *Industrial Marketing Management*, vol. 39, pp. 307-329, 2010.
- [37] E. Torres, *Impacto de la Introducción de la Dirección de la Calidad en el Desempeño Organizativo: Un estudio empírico en empresas del sector hotelero de España*, Valencia : Tesis Doctoral Universidad Politécnica de Valencia, 2015.
- [38] L. Cauzo y F. Cossío, «Análisis del efecto inmediato y diferido de la orientación al mercado sobre los resultados organizacionales. Un estudio longitudinal,» *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 18, pp. 228-236, 2012.
- [39] W. Yu, R. Ramanathan y P. Nath, «The impacts of marketing and operations capabilities on financial performance in the UK retail sector: A resource-based perspective,» *Industrial Marketing Management*, vol. 43, pp. 25-31, 2014.
- [40] C. Camison, «Sobre cómo medir las competencias distintivas: Un examen empírico de la fiabilidad y validez de los modelos multi-ítem para la medición de los activos intangibles,» de *The Iberoamerican Academy of Management, First International Conference*, Madrid, 1999.
- [41] Kaynak, «The relationship between TQM practices and their effects on firm performance,» *Journal of Operations Management*, vol. 21, nº 4, pp. 405-435, 2003.
- [42] H. Ho y R. Lu, «Performance implications of marketing exploitation and exploration: Modernizing role of supplier collaboration,» *Journal of Business Research*, vol. 68, pp. 1026-1034, 2015.