

---

# RELACIÓN ENTRE LA *ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA* Y LA *GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL*: EFECTOS EN EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL

Matilde Ruiz Arroyo (Universidad de Granada) [matilderuiz@ugr.es](mailto:matilderuiz@ugr.es)

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

## RESUMEN

El propósito de este trabajo es establecer un marco de referencia para el estudio de la relación entre dos conceptos, Orientación Emprendedora (EO) y Gestión de la Calidad Total (TQM), tradicionalmente tratados como independientes, así como el efecto de dicha relación en el desempeño organizacional. Tras una breve revisión de la literatura en cada uno de los campos de estudio, pasamos a relacionar ambos conceptos, planteando una serie de cuestiones de investigación, con las que pretendemos sentar nuevas bases para futuras prescripciones sobre la gestión orientada a una mejora del desempeño en la empresa.

## 1. ESTADO DE LA INVESTIGACIÓN EN LOS CAMPOS DE EO Y TQM

La **orientación emprendedora (EO, Entrepreneurial Orientation)** surge como la **unión de conceptos propios de estrategia y de *entrepreneurship***. Se unen al típico concepto “innovación” aspectos propios del fenómeno emprendedor, que tiene su surgimiento definitivo con Schumpeter (1954), autor que ya une en su trabajo la orientación a la innovación con la postura emprendedora.

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

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

Las dimensiones que caracterizan al concepto y que han utilizado prácticamente todos los investigadores del campo para definirlo, son las que apuntó Miller en un trabajo seminal del año 1983, al establecer que una empresa emprendedora es aquella que “se compromete con la innovación, emprende cualquier negocio arriesgado y es la primera en descubrir innovaciones proactivas, venciendo a los competidores ‘de un golpe’ (...)” (Miller, 1983: 771). Sugería así las dimensiones de tendencia o proclividad a la innovación, proactividad y asunción de riesgos.

A partir de 1983, y hasta mediados de los 90, se sigue investigando sobre este concepto, hasta que se publica un artículo clave en la investigación en EO, en el que se pretende clarificar el término y darle una conceptualización definitiva (Lumpkin y Dess, 1996). Se definen exhaustivamente cada una de las dimensiones y se añaden dos (a las tres propuestas por Miller en 1983): agresividad competitiva y autonomía.

A pesar del amplio desarrollo teórico y empírico con el que cuenta la disciplina, a principios del siglo XXI hay llamadas de atención a la comunidad científica en torno a la necesidad de investigar relaciones más complejas que la de EO sobre el desempeño organizacional (Wiklund y Shepherd, 2005) y la consideración de más variables internas (Wiklund y Shepherd, 2003), a pesar de que ya se han investigado relaciones con el entorno y la estructura organizativa (Zahra y Covin, 1995). Ya a principios de los ochenta, Miller (1983) hablaba de la íntima relación del fenómeno emprendedor con variables de entorno, estructura, estrategia y características del líder, sugiriendo así relaciones entre EO y variables tanto internas como externas a la empresa.

Por otro lado, **la investigación sobre Gestión de la Calidad Total (TQM, *Total Quality Management*) está muy avanzada, ya que desde los 90 ha despertado (y aún despierta) gran interés entre académicos y profesionales de la empresa, por considerarse un sistema de gestión fundamental para la supervivencia y competitividad de la empresa en un mundo globalizado.** TQM debe considerarse no como un fin, sino como una filosofía organizacional a ser asumida por la empresa.

Dentro de la literatura sobre gestión de la empresa (*management*), hay un punto de inflexión y referencia para la investigación en TQM, y es la publicación de un número especial en 1994 en la *Academy of Management Review*. Este número recoge trabajos exclusivamente dedicados a la gestión de calidad total, encabezados por un artículo seminal de Dean y Bowen (1994), en el que hacen una llamada a la investigación, pidiendo un mayor desarrollo teórico del concepto y proponiendo un enfoque integrador para consensuar todo lo dicho hasta el momento sobre TQM y la gestión de calidad. Consideran la investigación en calidad total como la mejor manera de enriquecer la investigación en organización y dirección de empresas, ya que es un tema que genera gran interés en muchos sectores de la economía, a la vez que complementa muchos aspectos de la teoría sobre “management” (pues la calidad está relacionada tanto con la estrategia, como con el procesamiento de información, liderazgo, procesos, productos...). Los autores afirman que la investigación en TQM tiende a ser muy prescriptiva y normativa, por estar orientada a los profesionales, encontrándose más desarrollada en aspectos prácticos (como por ejemplo la implantación del sistema en la organización), pero careciendo de una suficiente base teórica científica y conceptual. Por contra, la investigación en “management” está más dirigida a la comunidad científica. Consecuentemente, resaltan la necesidad de aunar ambas perspectivas para un beneficio mutuo en ambas áreas, y piden un mayor desarrollo teórico en el ámbito de calidad total.

Las dimensiones fundamentales del concepto TQM vienen dadas por los conocidos principios de gestión de calidad total: orientación al cliente, mejora continua y trabajo en equipo (Dean y Bowen, 1994). Estos principios se implantan mediante prácticas, que varían en número y definición según los autores considerados, aunque existe un consenso generalizado en siete prácticas clave, que a su vez se instauran mediante el desarrollo de una serie de técnicas.

En el área de TQM los trabajos han centrado la atención en aspectos prácticos, tales como la implantación del sistema en la organización (lo que comúnmente se conoce como “prácticas de TQM”). Pero la consecuencia o fin último que busca una empresa mediante la implantación de un sistema de gestión de calidad total es una mejora en el desempeño, por lo que ha sido la relación entre TQM y desempeño la más analizada en los trabajos de los expertos, fundamentalmente en los estudios empíricos, demostrándose de forma generalizada un impacto positivo al implantar un sistema TQM (Powell, 1995; Easton y Jarrell, 1998; Douglas y Judge, 2001).

No obstante, también se ha observado que no siempre se cumple esa asociación, lo cual ha llevado a los autores a afirmar la necesidad del mantenimiento de estos sistemas y la consecución del ambiente necesario en la organización (lo que Powell (1995) llama “recursos complementarios”). De aquí se deriva la evidencia de que TQM no es un punto al que llegar, sino un complejo sistema total de gestión que debe ser exhaustivamente tratado e implantado.

A pesar del desarrollo logrado por la disciplina en la década de los 90, hay llamadas de atención por parte de algunos autores (Dale *et al.*, 2001), que siguen indicando a principios del siglo XXI la necesidad de una base teórica más amplia, ya que la teoría proporciona la guía y el marco de referencia para los investigadores.

En años más recientes se han desarrollado otros aspectos en la investigación sobre gestión de la calidad total, como la influencia del entorno en la relación TQM-desempeño (Fuentes *et al.*, 2004), el efecto de la estructura organizativa existente (Douglas y Judge, 2001), o la posible utilización de las normas ISO 9000 como instrumento de implantación y gestión de un sistema TQM (Larson y Kerr, 2007), ya que, especialmente tras los desarrollos experimentados por la norma a partir de 2000, estas normas pueden servir como guía para el logro de la excelencia empresarial, sin necesidad de prescripciones adicionales. La familia de normas ISO 9000 es un conjunto de normas de calidad establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que se pueden aplicar en cualquier tipo de organización. Su implantación ofrece una gran cantidad de ventajas para las empresas, en términos de calidad (reducción de rechazos e incidencias en la producción o prestación del servicio; aumento de la productividad; mayor compromiso con el cliente; mejora continua). Con la revisión de 2000 y sucesivas ampliaciones a partir de ese año, se han logrado normas bastante menos burocráticas

que las de 1994, aplicables a empresas de todo tipo (industriales, servicios, Administración Pública...) Constituyen una guía para la mejora destinada a aquellas organizaciones que quieren ir más allá de los requisitos básicos de calidad (Larson y Kerr, 2007).

Destaca también la tendencia a desarrollar modelos de implantación de TQM válidos para PYMES (Yusof y Aspinwall, 2000). Los enfoques planteados hasta el momento son complejos y muy centrados en la gran empresa, con características muy diferentes a la PYME. Por tanto, se hacen necesarios enfoques mucho más simples a la hora de implantar en la pequeña empresa un sistema de gestión de calidad, que aprovechen ciertas ventajas inherentes en las pequeñas empresas (por ejemplo, sistemas de comunicación no complejos, cercanía) y superen factores que pueden suponer desventajas (falta de recursos). Para ello, Yusof y Aspinwall (2000) recogen todo lo escrito hasta el momento, sistematizándolo, y plantean una serie de puntos que deben ser considerados y pueden servir como guía en la implantación de un sistema TQM en la pequeña y mediana empresa: que sea de estructura simple, fácilmente comprensible, lo suficientemente general para adaptarse a contextos diferentes y, sobre todo, que responda a “¿CÓMO llegar a TQM?” y no a “¿QUÉ es TQM?”. Para estos autores, es necesario incrementar la atención otorgada al sector de la PYME, uno de los pilares de cualquier economía desarrollada, ya que si este sector mejora, el efecto resultante en el conjunto de la economía podría ser enorme (Yusof y Aspinwall, 2000).

## **2. CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN EN LA RELACIÓN ENTRE EO-TQM Y DESPEMPEÑO**

**Los expertos en TQM han demostrado en numerosos estudios la relación positiva entre la implantación de un sistema de gestión de calidad total en una empresa y el desempeño logrado (Powell, 1995; Easton y Jarrell, 1998; Fuentes *et al.*, 2004), y esta misma asociación positiva se ha probado en la literatura sobre EO (Covin, 1991; Zahra y Covin, 1995; Wiklund y Shepherd, 2003).**

En el caso de la EO han señalado la necesidad de incluir en la relación EO-desempeño más influencias que hagan avanzar la investigación en el campo y permita mejores aplicaciones

prácticas (Wiklund y Shepherd, 2005). Asimismo, investigadores en TQM han demandado, en distintos períodos, un desarrollo mayor de la disciplina, para poder dotar a las prescripciones para la gestión de una sólida base, tanto teórica como empírica (Dean y Bowen, 1994; Dale *et al.*, 2001).

Tomando en consideración estas llamadas de atención por parte de los expertos (presentadas en el párrafo anterior), el trabajo persigue establecer las bases para iniciar un estudio más exhaustivo de las conexiones entre ambos conceptos, y de su influencia en el desempeño empresarial. Planteamos integrar en la relación EO-Desempeño la influencia de la implantación de un sistema TQM. En definitiva, queremos plantear futuras líneas para la investigación del efecto conjunto de ambos enfoques en la organización. Presentamos las siguientes cuestiones de investigación:

1. ¿Existen en la organización sinergias entre orientación emprendedora y gestión de la calidad total?
2. En caso afirmativo, ¿qué modelo sigue la interrelación entre ellas, y a su vez con el desempeño organizacional (*performance*)?

**Sentamos así las bases para una futura investigación sobre las posibles sinergias entre ambos conceptos dentro de la organización, sinergias que pueden llevar a la consecución de un desempeño o *performance* más elevado.**

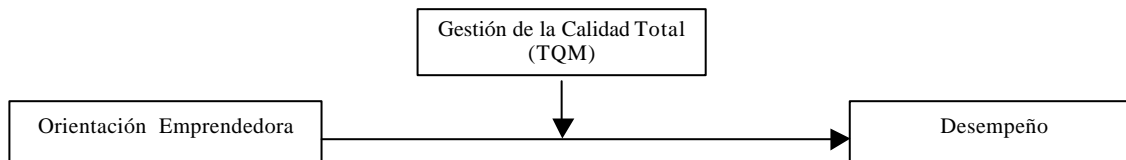
En cuanto al marco de referencia de las proposiciones de trabajo, hemos tomado un enfoque de relaciones contingentes, dado que los modelos de contingencia han quedado ampliamente soportados en trabajos anteriores (Lumpkin y Dess, 1996; Covin, 1991; Douglas y Judge, 2001). En particular, vamos a considerar los modelos propuestos por Lumpkin y Dess en su trabajo de 1996, haciendo una adaptación a las variables que nos ocupan.

En la figura 1 indicamos los tres tipos de interrelaciones que podemos establecer entre TQM y EO, y entre ambas variables y el desempeño.

**Figura 1**

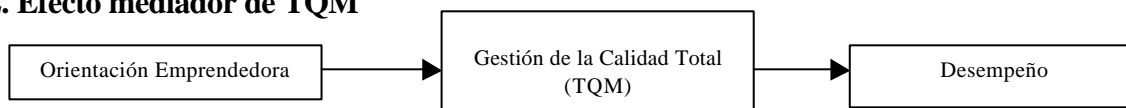
Posibles modelos para la relación EO - TQM - Desempeño

**1. Efecto moderador de TQM**



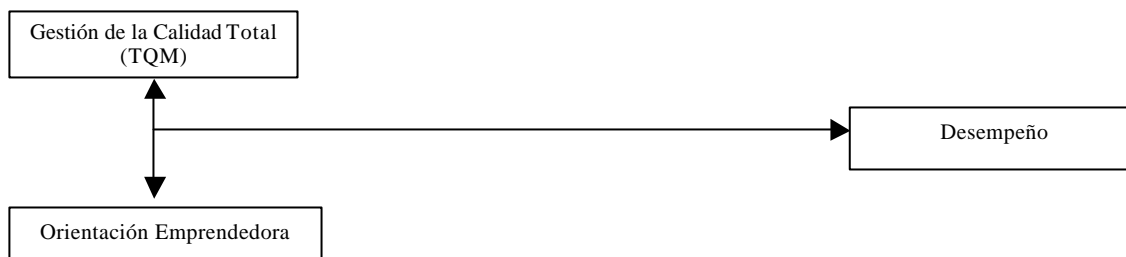
Estamos ante un modelo de influencias moderador, en el que TQM actúa como variable moderadora, es decir, modifica sistemáticamente la forma y/o la fuerza de la relación entre la variable independiente (EO) y la variable dependiente (Desempeño).

**2. Efecto mediador de TQM**



Planteamos aquí relaciones causales, de forma que TQM es la variable que media en la relación EO-Desempeño para fortalecerla y hacerla más positiva; el Desempeño depende de TQM, que a su vez depende de EO.

**3. Modelo de interacciones**



Por último, en este tercer caso, presentamos una influencia en el desempeño fruto de interacciones conjuntas entre ambas variables.

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

### 3. CONCLUSIONES:

EO y TQM son dos campos de investigación tradicionalmente tratados por separado, siendo estando relacionados con el desempeño organizacional o *performance* (fin último en toda organización) en trabajos tanto teóricos como empíricos. Tras una revisión de la literatura sobre ambos conceptos, hemos concluido que se hace necesario un desarrollo más complejo en ambos campos, especialmente en el planteamiento de nuevas relaciones.

El trabajo parte de esta necesidad de explorar modelos que combinen conceptos que tradicionalmente han sido tratados en la literatura como independientes, y que permitan justificar el logro de un mayor desempeño. Tanto la Orientación Emprendedora como la Gestión de la Calidad Total han sido, y siguen siendo, conceptos fuertemente vinculados al desempeño empresarial; sin embargo, su tratamiento conjunto raramente ha sido abordado en la literatura. Las reflexiones de investigación planteadas pretenden ser el punto de partida para investigaciones posteriores que lleven a clarificar el efecto de estas relaciones en el desempeño organizacional, con el objetivo último de lograr conclusiones aplicables a la gestión práctica de la empresa, que permitan el logro de una ventaja competitiva, que a su vez derive en un mayor desempeño.

El trabajo, mediante el planteamiento de un marco contingencial de relaciones que permita profundizar en los efectos de una variable sobre otra y su influencia en el desempeño organizacional, pretende mostrar una guía para investigaciones futuras en esta línea, que lleven a demostrar empíricamente si las relaciones planteadas entre EO - TQM existen, y, en caso afirmativo, a cuál de los modelos se ajustaría.

Con ello, se lograrían nuevas aplicaciones prácticas para la gestión empresarial orientada a un mayor desempeño organizacional.



#### 4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Covin, J.G. 1991. Entrepreneurial versus Conservative firms : a comparison of strategies and performance. *Journal of Management Studies* 28 (5): 439-462.
- Covin, J.G.; Slevin, D.P. 1991. A conceptual model of Entrepreneurship as firm behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1): 7-24.
- Dale, B.G.; Wu, P.Y.; Zairi, M.; Williams, A.R.T.; Van Der Wiele, T. 2001. Total quality management and theory: an exploratory study of contribution. *Total Quality Management*, 12 (4): 439-449.
- Dean, J.W.; Bowen, D.E. 1994. Management Theory and Total Quality: improving research and practice through theory development. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 19 (3): 392-418.
- Douglas, T.J.; Judge, W.Q. 2001. Total Quality Management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration. *Academy of Management Journal*, 44 (1): 158-169.
- Easton, G.S.; Jarrell, S.L. 1998. The effects of Total Quality Management on corporate performance: an empirical investigation. *The Journal of Business*, 71 (2): 253-307.
- Fuentes Fuentes, M.M.; Albacete Sáez, C.A.; Lloréns Montes, F.J. 2004. The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance. *Omega. The International Journal of Management Science*, 32: 425-442.
- Larson, P.D.; Kerr, S.G. 2007. Integration of Process Management Tools to support TQM implementation: ISO 9000 and activity-based costing. *Total Quality Management*, 18 (1-2): 201-207.
- Lumpkin, G.T.; Dess, G.G. 1996. Clarifying the Entrepreneurial Orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21 (1): 135-172.
- Miller, D. 1983. The correlates of Entrepreneurship in three types of firm. *Management Science*, 29 (7): 770-791.
- Powell, T.C. 1995. Total Quality Management as Competitive Advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16 (1): 15-37.
- Schumpeter, J.A. 1954. History of Economic Analysis. *Oxford University Press*, 554-557.

- Wiklund, J.; Shepherd, D. 2003. Knowledge-based resources, Entrepreneurial Orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24: 1307-1314
- Wiklund, J.; Shepherd, D. 2005. Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20: 71-91
- Yusof, S.M.; Aspinwall, E. 2000. Total Quality Management implementation frameworks: comparison and review. *Total Quality Management*, 11 (3): 281-294.
- Zahra, S.A.; Covin, J.G. 1995. Contextual influences on the Corporate Entrepreneurship – Performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10: 43-58.