

LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EMPRESAS DE SERVICIOS

JUAN JOSÉ TARÍ GUILLÓ

Dpto. Organización de Empresas
Facultad de Económicas
Universidad de Alicante
Ap. de correos 99, 03080 Alicante
jj.tari@ua.es

MARIANO GARCÍA FERNÁNDEZ

Dpto. Organización de Empresas
Facultad de Económicas
Universidad de Alicante
Ap. de correos 99, 03080 Alicante
mgarcia.fernandez@ua.es

RESUMEN

Este trabajo analiza si las empresas que tienen un mayor nivel de gestión de la calidad muestran un mayor compromiso con las dimensiones de la responsabilidad social. Para ello se utiliza el método del caso, a partir de evidencia cualitativa obtenida de cinco empresas de servicios. Los resultados muestran que las empresas analizadas con un mayor nivel de gestión de la calidad muestran a su vez una mayor sensibilización por determinadas dimensiones de la responsabilidad social.

Palabras clave: Gestión de la calidad, aspectos sociales, responsabilidad social, empresas de servicios, estudio de casos.

1. INTRODUCCIÓN

Algunos trabajos señalan que la gestión de la calidad puede facilitar el desarrollo de la gestión medioambiental (Curkovic, 2003), requiere un comportamiento ético (McAdam y Leonard, 2003), se centra en satisfacer a los diferentes grupos de interés (Waddock y Bodwell, 2004), y puede facilitar el desarrollo de actividades socialmente responsables (Withanachchi *et al.*, 2007). Esto justifica la idea señalada por algunos autores que sostienen que la gestión de la calidad puede ayudar a una organización a desarrollar la responsabilidad social (McAdam y Leonard, 2003; Withanachchi *et al.*, 2007).

Los gurús de la calidad ya señalaron algunos principios de la gestión de la calidad que son importantes para la responsabilidad social tales como la existencia de valores y comportamientos éticos y la importancia de la satisfacción de las personas para el éxito de la organización (Barrett, 2009). Así mismo, los enfoques de gestión de la calidad han ido evolucionando a través de la ampliación del conjunto de principios y prácticas que lo forman (Camisón *et al.*, 2007), de manera que los enfoques más avanzados como los modelos de excelencia en la gestión, como por ejemplo el modelo americano (Malcolm Baldrige National Quality Award -MBNQA-) o el modelo europeo (European Foundation for Quality Management -EFQM-) han ido incorporando aspectos de la responsabilidad social. Por ejemplo, uno de los ocho principios fundamentales en los que se basa el modelo EFQM es la responsabilidad social. Además, cada uno de los cinco agentes del modelo EFQM incluye algún aspecto de la responsabilidad social. De igual forma, la organización ISO ha publicado la norma ISO 26000 sobre responsabilidad social y diferentes estudios consideran a la responsabilidad social como una práctica de la gestión de la calidad (Parast *et al.* 2006; Al-Marri *et al.*, 2007).

Estas ideas indican que la filosofía de la calidad contiene elementos relacionados con la responsabilidad social y, que a su vez, ha ido incorporando elementos de la responsabilidad social, de manera que una cultura de calidad avanzada puede ayudar a desarrollar determinados aspectos de la responsabilidad social. Aunque se ha investigado ampliamente en ambas áreas por separado, todavía no hay suficiente investigación que analice ambos ámbitos de manera conjunta. De este modo, es interesante analizar si existen evidencias de empresas con sistemas de calidad que muestran una mayor concienciación por las actividades socialmente responsables. Esto puede reforzar la teoría sobre estas relaciones y ayudar a los directivos a entender mejor como aprovechar en sus empresas esta relación.

El objetivo de este artículo es analizar si las empresas que tienen un mayor nivel de gestión de la calidad muestran un mayor compromiso por las dimensiones medioambiental, social y ética de la responsabilidad social. Para ello se utiliza como metodología el estudio del caso.

Este trabajo se estructura de la siguiente forma. En primer lugar se realiza una revisión de la relación entre gestión de la calidad y responsabilidad social. A continuación, se explica el método de investigación y los resultados obtenidos. Finalmente se muestran las conclusiones del estudio.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

El entorno actual lleva a muchas empresas a preocuparse por la calidad como forma de mejorar su competitividad. De igual forma, los escándalos a nivel mundial de determinadas empresas y una mayor preocupación en general de la sociedad por los aspectos sociales y medioambientales está llevando a muchas de ellas a preocuparse no sólo por la parte económica, sino también por estos aspectos sociales y medioambientales.

Esta preocupación por la calidad y la responsabilidad social ha llevado a que aparezcan modelos y guías para desarrollarlas. Por ejemplo, entre otras, la norma ISO 9001 y los modelos de excelencia en el área de calidad, y la norma ISO 26000, la tercera versión de la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad y el enfoque EFQM para la responsabilidad social en el ámbito de la responsabilidad social. En esta línea, una parte de la literatura considera que la responsabilidad social ha entrado en el área de la calidad (Barrett, 2009) como un elemento a considerar dentro de una cultura de calidad.

Por ejemplo, gurús de la calidad como Deming, Juran y Crosby consideraron los aspectos éticos y el respeto por las personas como elementos importantes para la mejora de la calidad. Estos autores sugieren unas relaciones éticas entre directivos, empleados y clientes (McAdam y Leonard, 2003). Esta preocupación por los aspectos humanos a través de la calidad del trabajo y la satisfacción de los empleados son elementos importantes en la responsabilidad social. Además, la evolución de la calidad ha dado cada vez más importancia a la responsabilidad social como muestran los modelos de excelencia (por ejemplo, los modelos MBNQA y EFQM) y la norma ISO 26000, junto con varios artículos que consideran determinadas prácticas de la responsabilidad social como prácticas de la gestión de la calidad (Al-Marri *et al.*, 2007; Holjevac, 2008; Parast *et al.*, 2006; Sureshchandar *et al.*, 2002). Por ejemplo, Talwar (2009) revisa 16 modelos de calidad y señala que todos ellos incluyen a la responsabilidad social como un elemento clave. Así mismo, la norma ISO 9000 ha influido en las primeras etapas de la estandarización de la responsabilidad social (Castka *et al.*, 2004; Castka y Balzarova, 2008).

Como consecuencia, la gestión de la calidad considera y ha ido incorporando elementos de la responsabilidad social, lo que indica que la gestión

de la calidad puede ayudar a desarrollar determinadas dimensiones de la responsabilidad social porque existen paralelismos entre ambas. Por ejemplo, la gestión de la calidad satisface las expectativas de los clientes y otros grupos de interés como por ejemplo empleados, proveedores, comunidad en la que opera, sociedad en general, inversores (Foster y Jonker, 2007).

Otro paralelismo es que determinados elementos de la gestión de la calidad y de la responsabilidad social se solapan. La integridad, equidad, opinión de empleados, transparencia, libertad, cuidado, son elementos de la responsabilidad social (Ghobadian *et al.*, 2007). Determinados elementos de la gestión de la calidad pueden facilitar el desarrollo de estos elementos. Por ejemplo: a) un estilo de gestión participativo facilita la equidad, b) el énfasis en la honestidad e integridad en el trabajo y la satisfacción de los empleados y clientes facilita la integridad, c) un enfoque en los grupos de interés facilita encontrar las necesidades de los diferentes grupos de interés, d) la gestión de personal (participación, delegación de autoridad, empowerment) es una forma de conocer la opinión de los empleados y e) compartir y comunicar información ampliamente es una forma de proporcionar información a todas las partes y por tanto incrementar la transparencia (Ghobadian *et al.*, 2007).

En esta línea, prácticas de la gestión de la calidad como el enfoque en los clientes, empleados y sociedad, la gestión de las personas (participación, comunicación, equipos de trabajo), la gestión de procesos y la gestión de proveedores ayudan a desarrollar una cultura sensible hacia determinados elementos socialmente responsables. Por ejemplo, la gestión de la calidad persigue satisfacer las expectativas de los clientes y otros grupos de interés (empleados, proveedores, sociedad, etc.). Este compromiso con los grupos de interés, que será mayor cuando mayor sea el compromiso con la gestión de la calidad, implica un comportamiento ético (Barrett, 2009). De igual forma, por ejemplo, la gestión de personal puede llevar a desarrollar actividades relacionadas con la mejora de las relaciones y resultados con los empleados (mayor formación, beneficios sociales, etc.), siendo estas actividades más avanzadas cuando mayor sea el nivel de gestión de la calidad.

Esta revisión de la literatura sugiere que:

- Existen paralelismos entre ambas, lo que puede justificar que una se apoye en la otra.
- Las empresas con sistemas de calidad pueden adoptar más fácilmente aspectos medioambientales (Corbett y Kirsch, 2001; Marimón *et al.*, 2006), éticos (Ahmed y Machold, 2004) y sociales (Vinten, 1998; McAdam y Leonard, 2003; Withanachchi *et al.*, 2007).
- Las prácticas de gestión de la calidad ayudan a desarrollar elementos de la responsabilidad social.

A partir de aquí, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

1. ¿Las empresas estudiadas que tienen un mayor nivel de gestión de la calidad muestran un mayor grado de compromiso con estas actividades de responsabilidad social?

3. METODOLOGÍA

Para responder a esta pregunta se ha utilizado el método del caso utilizando evidencias cualitativas de cinco empresas del sector servicios (tabla 1).

Tabla 1. Organizaciones del estudio

Empresa	Tamaño	Certificado ISO 9001	Nº de contactos	Duración contactos	Persona/s de contacto
Empresa A	Grande	Sí	5	5 horas	Responsable de calidad y de personal
Empresa B	Grande	Sí	3	5 horas	Responsable de calidad y personal
Empresa C	Pequeña	No (1)	5	5 horas	Responsable de calidad y de personal
Empresa D	Pequeña	No	3	4,5 horas	Responsable de calidad y de personal
Empresa E	Mediana	No	2	4 horas	Responsable de calidad y personal

(1) Esta empresa no está certificada, pero está implantando la norma ISO 9001 y está siguiendo sus requisitos, lo que le permitirá en un futuro certificarse.

Una vez seleccionadas las empresas, y siguiendo un protocolo de actuación, se pasó a la recogida de datos utilizando tres fuentes de datos: entrevistas en profundidad, observación directa y acceso a documentos internos y externos.

Las entrevistas en profundidad se realizaron con la persona responsable de personal y la responsable de calidad de la organización. Las entrevistas en profundidad fueron grabadas, con permiso previo por parte de las empresas,

para posteriormente volver a oírlas y completar la información obtenida in situ. Cada una de las entrevistas en profundidad, ocho en total porque en dos de las empresas la persona responsable de personal también lo era de calidad, consistió en una entrevista personal con una serie de preguntas abiertas, y un cuestionario basado en preguntas cerradas que permitió ampliar y depurar la información obtenida de las preguntas abiertas.

Con relación a la observación directa (visitas a las organizaciones y conversaciones con empleados), se realizó a través de visitas a las empresas, donde la persona responsable de calidad o de personal nos enseñaba las instalaciones y nos iba explicando cada uno de los procesos y unidades de la empresa. Esto sirvió para conocer en mayor medida la empresa estudiada y su cultura y de esta manera entender mejor los casos analizados.

Respecto al acceso a documentos internos y externos de las empresas, se analizaron los siguientes documentos: planes de negocio, informes anuales de las empresas, manuales de calidad y de procedimientos, informes sobre responsabilidad social corporativa, certificados o premios de calidad, página Web de las empresas e información de la base de datos SABI. Los datos de estos documentos internos (datos secundarios), se utilizaron para completar la información primaria (entrevistas en profundidad y observación directa).

Respecto a los criterios de calidad de la investigación (validez y fiabilidad), la triangulación permite aumentar la validez de los resultados si estos convergen (Yin, 1994). En este sentido, la validez de constructo se ha conseguido realizando un marco teórico. Para conseguir la validez interna, se han utilizado patrones de causalidad y la construcción de explicaciones, a través de la descripción de interacciones múltiples y el seguimiento de los casos. Asimismo, se incrementó la validez externa por medio de la réplica de la investigación en los diferentes casos y la comparación de resultados entre éstos. Respecto a la fiabilidad se utilizaron dos métodos: la aplicación de un protocolo detallado y la adherencia a la documentación revisada.

3.1. Medidas

Se utilizaron diferentes variables para medir la gestión de la calidad y la responsabilidad social a partir de una revisión de la literatura. Con relación a la gestión de la calidad, se identificaron 8 dimensiones: liderazgo, planificación de la calidad, gestión de personal, gestión de procesos, información y análisis, enfoque en el cliente, gestión de proveedores y diseño del producto (Samson y Tzervioski, 1999; Kaynak, 2003; Conca *et al.*, 2004; Sila, 2007). Respecto a la responsabilidad social se utilizó una dimensión basada en Porritt (2005) que incluye ítems sobre aspectos éticos, medioambientales y sociales.

Estas nueve dimensiones fueron analizadas en las entrevistas a través de preguntas abiertas y un cuestionario (preguntas cerradas). Con relación a

las preguntas abiertas, se utilizaron 59 preguntas abiertas para evaluar las 8 dimensiones de la gestión de la calidad con el objetivo de analizar el grado de desarrollo de la dimensión analizada en la empresa estudiada, qué acciones, métodos o técnicas se utilizan para desarrollar la dimensión y los aspectos reflejados en los ítems del cuestionario del anexo 1. Con relación a las cuestiones analizadas a través del cuestionario (preguntas cerradas), se midieron las 8 dimensiones de la gestión de la calidad enumeradas anteriormente utilizando 39 ítems en una escala de 7 puntos (totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo) (ver anexo 1).

De igual forma, se utilizaron 11 preguntas abiertas para la responsabilidad social para analizar qué acciones se desarrollaban, junto con preguntas sobre la influencia de las prácticas de gestión de la calidad en estas acciones y si la experiencia en calidad mejora la sensibilidad por los aspectos sociales. Por ejemplo, las acciones de responsabilidad social se evaluaron a través de las siguientes once preguntas (Porrit, 2005): ¿qué mecanismos utiliza para ser responsable con el medio ambiente?, ¿qué buenas causas apoya y/o subvenciona?, ¿cuántas?, ¿tiene un código ético o similar?, ¿tiene políticas de igualdad, etc.?, ¿su empresa es responsable con la sociedad, especialmente donde produce?, ¿utiliza algún tipo de esponsorización, patrocinio o mecenazgo?, ¿qué tipo?, ¿destina recurso/s a obra social?, ¿cuántos recursos destina?, ¿qué recursos destina? Respecto al cuestionario, se midieron estas acciones utilizando 5 ítems medidos en una escala de 7 puntos (anexo 2).

4. RESULTADOS

En primer lugar se clasifica a las empresas según su nivel de gestión de la calidad utilizando las respuestas de los ocho directivos relativas a las acciones desarrolladas por las empresas para sus prácticas de calidad. El análisis de estas prácticas desvela que las empresas A, B y C desarrollan las mismas más ampliamente y por tanto son las de mayor nivel de gestión de la calidad. De igual forma, las empresas D y E desarrollan estas prácticas de gestión de la calidad en menor medida y por tanto las clasificamos como empresas de menor nivel de gestión de la calidad.

A partir de aquí, se analizan las acciones de responsabilidad social de cada una de las empresas, como muestra la tabla 2, comprobando que las empresas de mayor nivel de gestión de la calidad (A, B y C) son las que a su vez desarrollan los aspectos medioambientales, sociales y éticos (existencia de código ético y políticas de igualdad) en mayor medida.

Tabla 2. Acciones de responsabilidad social corporativa en las empresas analizadas

Empresa	Acciones		
	Medioambientales	Sociales	Éticas
A	<p>Certificado ISO 14001 Gestión de residuos Certificado de inscripción en el registro EMAS Acreditación ENAC N°5/ EI103 según criterios recogidos en la norma UNE-EN-ISO/IES 17020 para las actividades de inspección en el área medioambiental. Entidad colaboradora del Ministerio de Obras Públicas para el control de vertidos</p>	<p>Colabora con el Ministerio de Educación para formar a alumnos de Formación Profesional a través del desarrollo de prácticas de alumnos en la empresa como parte de una asignatura de Formación Profesional</p>	<p>Aunque están comprometidos con los aspectos éticos y las políticas de igualdad no tienen por escrito un código ético y una política de igualdad. Estos temas son tratados y tenidos en cuenta en las reuniones con los representantes de los trabajadores</p>
B	<p>Informes ambientales y página Web Certificado ISO 14001 Identificación y evaluación sistemática de los principales impactos ambientales Medidas de ahorro energético/agua y reciclaje mediante sistemas de reparación y tratamiento de residuos</p>	<p>Subvenciona el voluntariado, la cultura, la reinserción social y la exclusión social Colabora económicamente en los festejos populares, así como en parques públicos y/o plantaciones de árboles Colabora en la conservación del patrimonio colectivo Ofrece cursos on-line sobre responsabilidad social, a través de su plataforma interna de formación</p>	<p>Mantiene unos estándares éticos elevados de manera formal, a través de un reglamento interno y un código ético Tiene un código ético y realiza políticas de igualdad, con carácter formal</p>
C	<p>Desarrolla acciones para disminuir el uso de papel (reciclaje), el consumo de electricidad y agua (apagado de electricidad en serie y maximizar luz solar, respectivamente), entre otras medidas Certificado ISO 14001</p>	<p>Colabora con Cruz Roja y el Ayuntamiento subvencionando actividades locales como partidos de fútbol benéficos y campamentos Mantiene un voluntariado</p>	<p>Mantiene unos estándares éticos elevados de manera formal, a través de un reglamento interno y un código ético Tiene un código ético y realiza políticas de igualdad, con carácter formal</p>

Empresa	Acciones		
	Medioambientales	Sociales	Éticas
D	<p>Utiliza el ahorro energético, ahorro y reciclaje de papel, la impresión a doble cara, bombillas de bajo consumo, la disminución del aire acondicionado y/o la maximización de la luz natural, entre otras</p> <p>Cuida el medioambiente donde produce (utilizando y proponiendo, al Ayuntamiento, zonas residuales para deshechos)</p> <p>No dispone de sistema de gestión medioambiental ISO 14001 o similar</p>	<p>Subvenciona a la asociación de enfermos mentales donde realiza lo que denomina “olimpiadas”, patrocina un equipo de fútbol de la zona y, es socia de la asociación Alzheimer</p>	<p>No tiene un código ético y no realiza políticas de igualdad, con carácter formal</p>
E	<p>Actividades medioambientales de manera informal</p> <p>No dispone de sistema de gestión medioambiental ISO 14001 o similar</p>	<p>Promociona la asociación de enfermos mentales y equipos de fútbol de la zona</p> <p>Es miembro, como organización, de la asociación Alzheimer</p>	<p>No tiene un código ético y no realiza políticas de igualdad, con carácter formal</p>

Esta tabla muestra que en general las cinco empresas desarrollan actividades sociales y que claramente las empresas de mayor nivel de gestión de la calidad (A, B y C) muestran un mayor compromiso por las dimensiones medioambiental y ética de la responsabilidad social.

El análisis de las acciones señaladas por las cinco empresas (ver tabla 2), muestra que, como indican los directivos entrevistados, las cinco empresas son responsables con el medioambiente. Todos los directivos afirman que la empresa respeta el medio ambiente. No obstante, claramente se observa con las acciones señaladas por los directivos (ver tabla 2) que las empresas de mayor nivel de gestión de la calidad (A, B y C) tienen el certificado ISO 14001 y desarrollan actividades de protección del medio ambiente de una manera más formal que las empresas D y E.

De igual forma, todos los directivos señalan que desarrollan acciones de apoyo a la sociedad, aunque con diferentes niveles de actuación como se muestra en la tabla 2. Sólo una de ellas, la empresa B, tiene una memoria anual de responsabilidad social que publica en su página web.

Por su parte, es de destacar que, aunque todos los directivos entrevistados señalan que informalmente sí tienen un código ético y recompensan equitativamente a sus empleados, sólo las empresas de mayor nivel de gestión de la calidad (principalmente la B y C) tienen un código ético por escrito y publicado y políticas de igualdad formales. De este modo, aunque todos los directivos señalan que en general se cumple con acciones éticas y la información recabada indica que existen acciones de este tipo, sólo en las empresas B y C estas acciones son concretas y formales. En la empresa A, aunque no existen formalmente, si son temas tratados en reuniones con representantes de los trabajadores y por tanto tenidos en cuenta tal como indican los dos directivos entrevistados. En las otras dos empresas (D y E) este compromiso, que existe según los entrevistados, es informal.

Con estos resultados se puede señalar que las empresas de mayor nivel de gestión de la calidad (A, B y C) tienen un mayor compromiso por los aspectos medioambientales, sociales y éticos de la responsabilidad social.

Al analizar la información proporcionada por las preguntas abiertas sobre cómo influyen las prácticas de la calidad en la responsabilidad social, los directivos entrevistados señalaron lo siguiente. Respecto a las prácticas de liderazgo y gestión de personal de la gestión de la calidad, los directivos señalan que un compromiso de la dirección y las políticas de personal han influido en determinados aspectos de la responsabilidad social. Por ejemplo, los directivos de las empresas más avanzadas en gestión de la calidad desarrollan indicadores cuantitativos y cualitativos asociados al puesto de trabajo, forman en mayor medida a los empleados, utilizan la evaluación del desempeño, existe una participación de empleados (equipos, sistemas de sugerencias, etc.) y ofrecen beneficios sociales. Los directivos de estas empresas más avanzadas señalan que las acciones que han ayudado a comprometerse más claramente con la responsabilidad social son un compromiso de los líderes por la ética y el medio ambiente, y el hecho de desarrollar acciones para mejorar la satisfacción de los empleados que les ha permitido desarrollar, entre otras acciones, una mayor formación, mayor participación de empleados y beneficios sociales. Esto indica una influencia en aspectos medioambientales, sociales y éticos.

Respecto a la gestión de procesos, los directivos de las empresas más avanzadas en gestión de la calidad señalan que la estandarización de procesos les ha ayudado a estandarizar otras actividades (por ejemplo, código ético, política de igualdad, procedimientos medioambientales).

Con relación a la planificación de la calidad, una definición clara de objetivos y una comunicación de los mismos a los empleados es una forma de mejorar las relaciones con los empleados, lo que ha ayudado a mejorar la comunicación con los mismos. En las empresas de menor nivel de una manera informal, en las de mayor nivel de gestión de la calidad los directivos

entrevistados señalan que esta práctica ha mejorado la comunicación y como consecuencia se ha influido claramente en este aspecto de la responsabilidad social ayudando a mejorar la relación con un grupo de interés clave como es el empleado.

Respecto al enfoque en el cliente y gestión de proveedores, todos los entrevistados señalan que estas prácticas han mejorado las relaciones con los grupos de interés porque se han utilizado mecanismos de comunicación que antes no se utilizaban (por ejemplo, encuestas, protocolo de actuación con los proveedores). No obstante, estas prácticas son formales para las empresas de mayor nivel de gestión de la calidad y por tanto, como señalan los directivos de estas empresas ha mejorado la relación formal con estos grupos de interés.

Con relación a la práctica información y análisis los directivos entrevistados también señalan que al recabar más información mejoran las relaciones con los grupos de interés. En el caso de las empresas de mayor nivel este efecto es más claro porque como señalan los directivos de las empresas más avanzadas en gestión de la calidad recaban información con mecanismos formales (por ejemplo información interna por medio de indicadores e información externa a través de cuestionarios de satisfacción).

Además, prácticas como la planificación, información y análisis y gestión de clientes y proveedores han permitido definir objetivos e indicadores medioambientales y tener en cuenta las necesidades de los clientes y la sociedad referidas a aspectos medioambientales.

De este modo, los resultados indican que las empresas con un mayor nivel de gestión de la calidad muestran mejores resultados en las tres dimensiones analizadas de la responsabilidad social y que las prácticas de gestión de la calidad, cuando se desarrollan más ampliamente, permiten implantar acciones que a su vez están asociadas a los aspectos medioambientales, sociales y éticos de la responsabilidad social como han señalado los directivos.

Estas ideas indican que las empresas analizadas que tienen un mayor nivel de gestión de la calidad, muestran un mayor compromiso con los aspectos medioambientales, social y éticos de la responsabilidad social, así como que las prácticas de la calidad ayudan a crear conciencia por los aspectos medioambientales, sociales y éticos de la responsabilidad social.

5. CONCLUSIONES

Este trabajo analiza si las empresas que tienen mayor nivel de gestión de la calidad muestran un mayor compromiso por determinadas dimensiones de la responsabilidad social. El trabajo establece una asociación entre gestión de

la calidad y responsabilidad social. Aporta evidencia de que existen empresas en el sector servicios con un mayor nivel de gestión de la calidad que, a su vez, desarrollan acciones de responsabilidad social en mayor medida que las que tienen un menor nivel de gestión de la calidad.

Los resultados de este estudio apoyan la literatura que sostiene que las prácticas de la gestión de la calidad pueden facilitar el desarrollo de la responsabilidad social (McAdam y Leonard, 2003; Withanachchi *et al.*, 2007) y que una cultura de calidad más avanzada incluye elementos de la responsabilidad social (Camisón *et al.*, 2008).

Por ejemplo, con relación a algunas de estas prácticas, las empresas avanzadas en gestión de la calidad desarrollan análisis internos y externos para conocer las necesidades de los grupos de interés e incorporarlas a sus estrategias. Esto proporciona información para definir acciones de mejora. Este proceso formal de planificación está relacionado con la responsabilidad social (Galbreath, 2010). Así mismo, aspectos de la gestión de personal característicos de una cultura de calidad como la participación de empleados, la comunicación, la formación, el trabajo en equipo y el reconocimiento son aspectos a los que presta atención la responsabilidad social (Zwetsloot and van Marrewijk, 2004) y por tanto, sistemas de calidad más avanzados puedan dar más importancia a estos aspectos humanos. De igual forma, la gestión de la calidad ayuda a satisfacer las demandas y expectativas de los grupos de interés como empleados, clientes, proveedores, lo cual es un requisito de la responsabilidad social (Waddock and Bodwell, 2004). La gestión de procesos puede ayudar a interiorizar aspectos éticos a través de procedimientos o reglamentos internos (Vinten, 1998), como es el caso de las empresas estudiadas más avanzadas en gestión de la calidad. Por tanto, un enfoque en los clientes y proveedores, una buena gestión de personal y de procesos, la planificación y la información y análisis ayudan a desarrollar aspectos de la responsabilidad social.

De este modo, la presencia de un sistema de gestión de la calidad puede crear conciencia hacia el desarrollo de determinados aspectos de la responsabilidad social cuando las prácticas se desarrollan de una manera más amplia (mayor nivel de gestión de la calidad). Al desarrollar más ampliamente las prácticas de gestión de la calidad se están desarrollando acciones que, a su vez, también están asociadas a la responsabilidad social.

5.1. Implicaciones directivas y académicas

Los directivos de empresas de servicios deben conocer que existen empresas que tienen sistemas de calidad más avanzados que muestran un mayor grado de compromiso social. En este sentido, las empresas que tienen un sistema de gestión de la calidad más avanzado pueden ser más proclives a desarrollar un comportamiento más responsable socialmente. De igual forma,

el trabajo muestra implicaciones académicas. Amplia la literatura sobre las posibles relaciones de la gestión de la calidad con determinadas dimensiones de la responsabilidad social.

5.2. Limitaciones e investigación futura

Aunque el estudio tiene sus limitaciones porque utiliza cinco empresas y no se pueden hacer extrapolaciones al resto de organizaciones, el estudio puede servir de ejemplo a otras empresas para entender como una preocupación por las prácticas de la gestión de la calidad puede desarrollar determinadas acciones que, a su vez, están relacionadas con iniciativas de la responsabilidad social. Los estudios futuros podrían contribuir en esta línea y analizar en una muestra más amplia de empresas y de manera cuantitativa las posibles relaciones entre los niveles de gestión de la calidad y el compromiso con determinadas dimensiones de la responsabilidad social.

6. BIBLIOGRAFÍA

- AHMED, P.K. y MACHOLD, S. (2004): "The quality and ethics connection: toward virtuous organizations", *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 15, pp. 527-545.
- AL-MARRI, K.; AHMED, A.M.M.B. y ZAIRI, M. (2007): "Excellence in service: an empirical study of the UAE banking sector", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 24, pp. 164-176.
- BARRETT, D. (2009): "Corporate social responsibility and quality management revisited", *The Journal for Quality & Participation*, vol. 31, pp. 24-30.
- CAMISÓN, C.; CRUZ, S. y GONZÁLEZ, T. (2007): *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, Pearson Prentice Hall, Madrid.
- CASTKA, P. y BALZAROVA, M.A. (2008): "The impact of ISO 9000 and ISO 14000 on standardisation of social responsibility—an inside perspective", *International Journal of Production Economics*, vol. 113, pp. 74-87.
- CASTKA, P.; BAMBER, C.J.; BAMBER, D.J. y SHARP, J.M. (2004): "Integrating corporate social responsibility (CSR) into ISO management systems-in search of a feasible CSR management system framework", *The TQM Magazine*, vol. 16, pp. 216-224.
- CONCA, F.; LLOPIS, J. y TARÍ, J.J. (2004): "Development of a measure to assess quality management in certified firms", *European Journal of Operation Research*, vol. 156, pp. 683-697.
- CORBETT, C. y KIRSCH, D. (2001): "International diffusion of ISO 14000 certification", *Production and Operations Management*, vol. 10, pp. 330-350.

- CURKOVIC, S. (2003): "Environmentally Responsible Manufacturing: the development and validation of a measurement model", *European Journal of Operational Research*, vol. 146, pp. 130-155.
- FOSTER, D. y JONKER, J. (2007): "Towards a third generation of quality management. Searching for a theoretical re-conceptualisation of contemporary organisations based on the notions of stakeholders and transactivity", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 24, pp. 683-703.
- GALBREATH, J. (2010): "Drivers of corporate social responsibility: the role of formal strategic planning and firm culture", *British Journal of Management*, vol. 21, pp. 511-525.
- GHOBIAN, A.; GALLEAR, D. y HOPKINS, M. (2007): "TQM and CSR nexus", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 24, pp. 704-721.
- HOLJEVAC, I.A. (2008): "Business ethics in tourism-as a dimension of TQM", *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 19, pp. 1029-1041.
- KAYNAK (2003): "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance", *Journal of Operations Management*, vol. 21, pp. 405-435.
- MARIMÓN, F.; CASADESÚS, M. y HERAS, I. (2006): "ISO 9000 and ISO 14000 standard: an international diffusion model", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 26, pp. 141-165.
- MCADAM, R. y LEONARD, D. (2003): "Corporate social responsibility in a total quality management context: opportunities for sustainable growth", *Corporate Governance*, vol. 3, pp. 36-45.
- PARAST, M.M.; ADAMS, S.G.; JONES, E.C.; RAO, S.S. y RAGHU-NATHAN, T.S. (2006): "Comparing quality management practices between the United States and Mexico", *Quality Management Journal*, vol. 13, pp. 36-49.
- PORRITT, D. (2005): "The reputational Failure of Financial Success: The Bottom line Backlash effect", *Corporate Reputation Review*, vol. 8, pp. 198-213.
- SAMSON, D. y TERZIOVSKI, M. (1999): "Relationship between total quality management practices and operational performance", *Journal of Operations Management*, vol. 17, pp. 393-409.
- SILA, I. (2007): "Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study", *Journal of Operations Management*, vol. 25, pp. 83-109.
- SURESHCHANDAR, G.S.; RAJENDRAN, C. y ANANTHARAMAN, R.N. (2002): "The relationship between management's perception of total quality service and customer perceptions of service quality", *Total Quality Management*, vol. 13, pp. 69-68.
- TALWAR, B. (2009): "Comparative study of core values of excellence models vis-a-vis human values", *Measuring Business Excellence*, vol. 13, pp. 34-46.

- VINTEN, G. (1998): "Putting ethics into quality", *The TQM Magazine*, vol. 10, pp. 89-94.
- WADDOCK, S. y BODWELL, C. (2004): "Managing responsibility: what can be learned from the quality movement", *California Management Review*, vol. 47, pp. 25-37.
- WITHANACHCHI, N.; HANDA, Y.; KARANDAGODA, K.K.W.; PATHIRAGE, P.P.; TENNAKON, N.C.K. y PULLAPERUMA, D.S.P. (2007): "TQM emphasizing 5-S principles. A breakthrough for chronic managerial constraints at public hospitals in developing countries", *International Journal of Public Sector Management*, vol. 20, pp. 168-177.
- YIN, R.K. (1994): *Case study research: design and methods*, Sage, Thousand Oaks.
- ZWETSLOOT, G.I.J.M. y van MARREWIJK, M.N. (2004): "From Quality to Sustainability", *Journal of Business Ethics*, vol. 55, pp. 79-82.

ANEXO I. CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Liderazgo (Samson y Tzervioski, 1999; Kaynak, 2003; Conca *et al.*, 2004; Sila, 2007)

- La alta dirección dirige activamente nuestro programa de calidad
- Los directivos comunican activamente un compromiso de calidad a los empleados
- Los responsables de los departamentos y/o áreas funcionales participan en el proceso de mejora de la calidad
- Los directivos y supervisores motivan a sus empleados y les ayudan a desempeñar un alto nivel en su trabajo
- A los empleados se les anima a que ayuden a implantar cambios en la organización

Planificación de la calidad (Samson y Tzervioski, 1999; Conca *et al.*, 2004; Sila, 2007)

- Su desarrollo e implantación es en base a estrategias y planes
- La dirección establece objetivos para los directivos
- La dirección establece objetivos para todos los empleados
- La dirección comunica su estrategia y objetivos a todo el personal
- Se implica su personal en el establecimiento de objetivos y planes
- Se evalúan, regularmente, los objetivos y planes

Gestión de personal (Samson y Tzervioski, 1999; Kaynak, 2003; Conca *et al.*, 2004; Sila, 2007)

- Formación de la dirección en los principios de la calidad
- Formación de los empleados en los principios de la calidad
- Formación de empleados en habilidades específicas del puesto de trabajo
- Formación de empleados en el trabajo en equipo
- Medición del desempeño y reconocimiento de empleados para apoyar el desarrollo de la calidad
- Existen procesos de comunicación ascendente eficientes
- Existen procesos de comunicación descendentes eficientes

Gestión de procesos (Samson y Tzervioski, 1999; Kaynak, 2003; Conca *et al.*, 2004; Sila, 2007)

- Los procesos operativos están estandarizados
- Nuestros procesos están automatizados
- Se establecen métodos para medir y mejorar nuestros procesos
- El diseño de procesos minimiza las posibilidades de error de los empleados

Información y análisis (Samson y Tzervioski, 1999; Kaynak, 2003; Conca *et al.*, 2004; Sila, 2007)

- Se recogen datos de calidad (nº de errores, nº de defectos, etc.)

Los datos de calidad (nº de errores, nº de defectos, costes de calidad, etc.) son utilizados como herramienta para gestionar y mejorar la calidad

Los datos de calidad están disponibles para los empleados

Se recaba información externa y se analiza internamente para conseguir mejoras en la calidad (benchmarking)

Enfoque en el cliente (Samson y Tzervioski, 1999; Conca *et al.*, 2004; Sila, 2007)

Se han incrementado los contactos personales directos de la organización con clientes

Las exigencias del cliente son diseminadas y entendidas por los empleados

Para la realización de nuevos productos y/o servicios se tienen en cuenta los requerimientos de los clientes

Las quejas de los clientes son utilizadas como método de mejora continua

Sistemáticamente y regularmente medimos la satisfacción de los clientes

Gestión de proveedores (Kaynak, 2003; Conca *et al.*, 2004; Sila, 2007)

Se mantienen relaciones a largo plazo con proveedores

Los proveedores están involucrados en el desarrollo del producto y/o servicio

Los proveedores son seleccionados basándose en la calidad y el precio, en ese orden

Los proveedores son evaluados de acuerdo a criterios de calidad, plazo de entrega y precio, en ese orden

Diseño del producto (Kaynak, 2003)

Se revisan los nuevos productos y/o servicios antes de que sean producidos

Se coordinan los departamentos afectados en el proceso de desarrollo de producto y/o servicio

Claridad de las especificaciones del producto/servicio

Se enfatizan los criterios de calidad en el desarrollo del producto y/o servicio

ANEXO II. CUESTIONARIO SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Responsabilidad social (Porrit, 2005)

La empresa es responsable con el medio ambiente

Da soporte a buenas causas

Se comporta responsablemente en la comunidad donde opera

Mantiene unos estándares éticos elevados en la compañía

Recompensa a sus empleados equitativamente

