

Resumen

Este trabajo aporta evidencias relevantes sobre el efecto de la estructura de gobierno corporativo en la adopción de las mejores prácticas de gestión de la calidad y, más específicamente, de una aproximación TQM en la implantación de planes de calidad. Aunque la literatura ha insistido en la idea de que un enfoque de TQM debe reportar mejores resultados, la difusión de esta innovación está siendo lenta en el colectivo de PYME y empresas turísticas. El estudio encuentra justificación significativa en dos variables de la estructura de gobierno, que pueden actuar como barreras a la adopción de una planificación formal de la gestión de la calidad y al proceso de cambio cultural implícito al enfoque TQM: la inexistencia de discrecionalidad directiva y la orientación especialista del equipo directivo. El análisis se basa en una investigación sobre 64 empresas hoteleras.

Palabras clave: calidad, gestión de la calidad total, aseguramiento de la calidad, gobierno corporativo, estilo de dirección, cultura organizativa.

Abstract

This study provides significant evidence on the effect of the structure of corporate government on the adoption of total quality management practices and, more specifically, of a TQM approach on the implementation of quality plans. Although the literature has underscored the idea that a TQM approach should bring better results, dissemination of this innovation has been slow in the SME collective and tourist companies. The study detects significant justification in two government structure variables, which may act as barriers to the adoption of formal planning of quality management and to the process of cultural change implicit in the TQM approach: the non-existence of executive discretionality and specialist guidance by the executive team. Analysis is based on a research on 64 hotel companies.

Key words: quality, total quality management, quality assurance, corporate government, style of management, organisational culture.

JEL classification: D21, G32, L15, L83, M10.

INFLUENCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL ENFOQUE DE GESTIÓN DE CALIDAD

UN ESTUDIO EMPÍRICO EN EL SECTOR HOTELERO

César CAMISÓN

Juan Carlos BOU

Vicente ROCA

Universitat Jaume I

I. INTRODUCCIÓN (*)

La gestión de la calidad se ha convertido actualmente en un reclamo común para cualquier estrategia dirigida a obtener el éxito competitivo de la empresa. La literatura en este campo, apoyada en una amplia evidencia práctica, concluye que la competitividad empresarial, en un entorno turbulento como el actual, exige una orientación prioritaria hacia la mejora continua de la calidad. El fundamento de esta prescripción teórica es la existencia de una relación positiva entre la gestión de la calidad y los resultados organizativos. La abundante literatura existente reposa en una hipótesis explícita: la implantación de sistemas de gestión y mejora de la calidad permite alcanzar posiciones competitivas, de mercado y financieras más fuertes. En especial, se ha destacado la relación positiva existente entre la calidad y los resultados organizativos medidos por la posesión de ventajas competitivas sostenibles (Kroll, Wright y Heiens, 1999; Malhotra, Steele y Grover, 1994), la rentabilidad (Handfield, Ghosh y Fawcett, 1998; Forker, Vickery y Droge, 1996; Reed, Lemak y Montgomery, 1996), la productividad (Godfrey, 1993), la satisfacción del cliente (Bitner y Hubbert, 1994), las ventas (Rust, Zahorik y Keiningham, 1995; Bolton y Drew, 1991) y la cuota de mercado de

la empresa (Curkovic, Vickery y Droge, 1999).

Sin embargo, es sabida la falta de sistematización de los programas de gestión de la calidad, que ha dado lugar a diversos enfoques. La complejidad del concepto «gestión de la calidad» hace que éste haya sido definido e interpretado de formas muy diversas (Ghobadian y Gallea, 1996; Reeves y Bednar, 1994), lo que a su vez ha llevado a enfoques de implantación en la empresa también diferentes. Básicamente, son tres las aproximaciones: una política de corte reactivo, basada en la aplicación aislada, esporádica y no planificada de técnicas de mejora de la calidad, y dos políticas proactivas, basadas en el «aseguramiento de la calidad» (*quality assurance*, QA en lo sucesivo) y la «gestión de la calidad total» (*total quality management*, TQM en lo sucesivo).

La eficacia de los planes de gestión y mejora de la calidad sigue siendo un tema de debate abierto (Zbaracki, 1998; Reger *et al.*, 1994; Schilit, 1994; Grant, Shani y Krishnan, 1994). La evidencia empírica existente sobre sus resultados no es concluyente, existiendo una dificultad en diferenciar entre aquellos programas de gestión de la calidad que generan resultados aceptables de los que no (Dean y Bowen, 1994). Sin embargo, existe cierta certeza, basa-

da en el análisis del desempeño comparativo de los distintos enfoques, de que la TQM ofrece las mejores perspectivas por su potencial de creación de ventajas competitivas sostenibles derivadas de una cultura organizativa de calidad difícilmente imitable (Camisón, 2004; Kroll, Wright y Heiens, 1999; Tai y Przasnyski, 1999; Hendricks y Singhal, 1999, 1997, 1996; Powell, 1995; Larson y Sinha, 1995; Grant, Shani y Krishnan, 1994; Belohlav, 1993; Cole, Bacdayan y White, 1993; Spitzer, 1993; Van de Wiele *et al.*, 1993).

Aceptando la premisa de que un enfoque de TQM debe reportar hipotéticamente mejores resultados, surge el problema de explicar las razones que frenan la difusión de esta innovación organizativa. Pese a que ciertos estudios (Hiam, ed., 1993) señalan que la mayoría de las grandes compañías han adoptado programas de TQM, la observación del conjunto de tejido empresarial (especialmente de las PYME) revela su coexistencia con otras aproximaciones, siendo mucho más abundantes los enfoques de corte reactivo y de QA. El turismo no es una excepción a esta tendencia (Camisón, Roca y Bou, 2000; Coyle y Dale, 1993). El número de empresas turísticas certificadas, sea con base en las normas internacionales ISO 9000, sea con la marca de calidad turística Q regulada por el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE), ha crecido espectacularmente en España durante la segunda mitad de la década de 1990 (Camisón, 2004). En cambio, la penetración del modelo TQM es mucho más escasa, limitándose a algunas experiencias de grandes cadenas hoteleras, complejos de ocio y compañías de transporte de viajeros (Martínez y Cruz, 2002).

Cabe pues presumir la existencia de factores inhibidores de

la adopción de esta innovación. Westphal, Gulati y Shortell (1997) han evidenciado que los factores institucionales determinan de modo importante la forma (el «cómo») en que las innovaciones administrativas son definidas e implantadas, así como sus consecuencias. Por tanto, el patrón de gobierno corporativo influye en la adopción de las mejores prácticas de gestión. Nosotros sostenemos que una organización con un modelo de gobierno corporativo proclive a este enfoque de la calidad percibirá mejor las ventajas comparativas de TQM sobre QA. En concreto, nuestro estudio analiza la influencia contingente de dos variables clásicas definitorias del modelo de gobierno corporativo, la estructura de propiedad y control y el estilo directivo, sobre: a) la planificación formal de las acciones para la mejora de la calidad; b) el enfoque u orientación de la estrategia de calidad adoptada.

El desarrollo de este trabajo está organizado en varios apartados. Primeramente, revisamos la literatura oportuna sobre los distintos enfoques de gestión de la calidad. A continuación, se analiza el papel que juega el modelo de gobierno de la organización en la decisión directiva de elección de uno de ellos, que debe concretarse en dos decisiones iterativas: primero, decisión entre enfoque formal/proactivo *versus* reactivo; segundo, dentro de las orientaciones proactivas, entre QA y TQM. Sobre esta revisión teórica hemos construido nuestras hipótesis. En tercer lugar, se describen la muestra y la metodología desarrolladas para realizar el estudio. A renglón seguido se presentan y discuten los resultados. Por último, se destacan las principales conclusiones y se ponen de relieve las limitaciones de la investigación realizada.

II. LA ELECCIÓN DEL ENFOQUE DE GESTIÓN DE CALIDAD

Para clasificar los diversos enfoques de gestión de la calidad, hemos tomado en consideración la existencia, o no, de un plan de calidad en la empresa. Este criterio permite distinguir entre los enfoques reactivos y proactivos. Las empresas que adoptan un enfoque reactivo, o de control, entienden que la calidad (o la falta de ella) es un problema a solucionar, y no desarrollan planes en este ámbito, sino que utilizan únicamente técnicas operativas para su control de forma aislada, esporádica y no planificada. Por contra, en aquellas empresas que adoptan una orientación proactiva existe una planificación, y la gestión de la calidad es vista como una oportunidad y como una fuente de ventajas competitivas sostenibles que les permite diferenciarse de la competencia. La definición de la gestión de la calidad desde una perspectiva proactiva es complicada, porque existe una gran diversidad de aproximaciones (Maxwell, 1994). No obstante, es común diferenciar dentro de ella dos modelos: QA y TQM (Curkovic y Handfield, 1996; Tummala y Tang, 1996; Potts, 1992; ISO 8402, 1986).

El aseguramiento de la calidad (QA) es un sistema concebido para establecer preceptos sobre cómo desarrollar las actividades de todos los procesos de la empresa. En este modelo, la definición de las especificaciones a cumplir por los productos nace de las necesidades y expectativas del cliente, enfocándose el sistema de gestión de la calidad a garantizar de forma planificada que los servicios prestados a los consumidores están en línea con éstas. Aunque la idea inicial del aseguramiento refiere el establecimiento de especificaciones a cada empresa, que

debe construir sus propias características de calidad, las instituciones públicas y empresariales han asumido la responsabilidad de establecer sistemas de calidad que acrediten la fiabilidad de los procesos para cumplir los estándares mínimos especificados para la prestación del servicio. El enfoque QA descansa en cuatro componentes: la norma de calidad, el sistema de certificación, la marca de calidad y el ente gestor. Parte de la existencia de una norma que define el camino a seguir para establecer los estándares de procesos y servicios, así como los requisitos del sistema de gestión de la calidad que aseguren que los niveles de ésta no van a ser inferiores a los establecidos y comunicados a los clientes. El enfoque se refuerza con un sistema de «certificación por tercera parte», en el que una organización debidamente acreditada (en España, por ENAC) certifica que el sistema de gestión de la calidad de la empresa cumple las normas correspondientes mediante una auditoría de comprobación basada en las normas de calidad predefinidas. La certificación conduce a la obtención por la empresa de una marca que acredita su calidad. El sistema se sostiene sobre una institución gestora que impulsa la aplicación del modelo y vela por su cumplimiento y perfeccionamiento.

El sistema de aseguramiento de la calidad reconocido internacionalmente son las normas ISO 9000, actualmente disponibles en la versión 9001:2000. En el ámbito turístico español, deben destacarse también las Normas de Calidad Turística elaboradas por el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE). Esta organización es una entidad de certificación de sistemas de calidad que certifica exclusivamente en el sector turístico con la marca Q. El sistema Q

propuesto por el ICTE es consistente con el concepto de QA, aunque no se trata de modelos idénticos. Los sistemas ISO obligan a la empresa a definir las especificaciones del producto que debe cumplir, así como a diseñar un sistema de gestión que asegure y mantenga los niveles de calidad predefinidos a través de una potente base documental formada por procedimientos, instrucciones de trabajo y estándares de calidad. Sin embargo, no dictan criterios de funcionamiento ni definen los estándares de servicio y su grado, sólo establecen las condiciones que deben cumplir. Por el contrario, el sistema Q del ICTE incluye todas las especificaciones de calidad del servicio en la propia norma, mientras que el sistema documental es más ligero. De ahí que el sistema ISO sea más versátil y aplicable a cualquier industria y organización, mientras que las normas ICTE están enfocadas exclusivamente a una actividad turística. En contrapartida, desde el punto de vista del cliente, la certificación ISO de un hotel de cierta categoría no le garantiza un nivel de calidad concreto, sino que el servicio se ajustará al nivel de especificaciones que se ha marcado el propio establecimiento; mientras que el sistema Q le informará del nivel de calidad esperable. En síntesis, ISO 9000 es un sistema de aseguramiento más completo, fiable y potente que la norma Q del ICTE, si bien esta última presenta como ventaja que garantiza a los clientes información sobre el nivel de calidad prometido, pudiendo así influir más sobre la decisión de compra. Así definidos, se trata de sistemas de calidad complementarios. Una empresa turística puede escoger entre cuál de ellos implanta inicialmente a partir de variables como son los objetivos perseguidos, el precio de cada sistema, el reconocimiento internacional que

le preste, la formación de su personal o el nivel de las instalaciones.

Por su parte, la definición conceptual de TQM sufre de un importante grado de desacuerdo, en gran medida por la dificultad de operativización del concepto de cambio cultural que lleva implícito. Entre las múltiples definiciones de TQM existentes, una de las más sobresalientes es la recogida en el *Report of the Total Quality Leadership Steering Committee and Working Councils* (Evans, 1992), que ha sido aceptada por posteriores trabajos en esta área (Handfield, Ghosh y Fawcett, 1998; Larson y Sinha, 1995; Becker, 1993). Reza así: «Calidad total es un sistema de gestión enfocado a las personas cuyo objetivo es el incremento continuo de la satisfacción de los consumidores a un coste real continuamente menor. Calidad total es un enfoque sistémico total (no un área o programa separado), y una parte integral de la estrategia de alto nivel; trabaja horizontalmente a través de funciones y departamentos, involucrando a todos los empleados, desde la cima hasta la base, y se extiende hacia atrás y hacia delante para incluir la cadena de proveedores y la cadena de consumidores. Calidad total enfatiza el aprendizaje y la adaptación al cambio continuo como claves del éxito organizativo». Este modelo de gestión de la calidad carece de referentes normativos internacionales al estilo de las normas ISO. Su papel lo han sustituido los diversos modelos de gestión de la calidad que sirven de base a tres premios: el *Deming Award* japonés (1951), el *Malcolm Baldrige National Quality Award* norteamericano (1987) y el *European Quality Award* (EFQM, 1991).

La distinción entre los distintos enfoques de gestión de la calidad puede sistematizarse aten-

diendo a los principios clave que los guían (Breiter y Bloomquist, 1998; Camisón, 1998a, 1996 a,b; Camisón *et al.*, 1996; Harrington y Akehurst, 1996; Powell, 1995; Dean y Bowen, 1994; Saunders y Preston, 1994). Spencer (1994), Grant, Shani y Krishnan (1994) y Watson y Korukonda (1995) distinguen, dentro de los principios básicos, componentes técnicos y componentes organizativos/sociales. Esta disociación recoge la idea de que la implantación de programas de gestión de la calidad no sólo implica cambios de carácter técnico; también debe estar enlazada con el cambio en los modelos culturales de las organizaciones. La investigación conducida por Sirota y Alper (1993) identificó como el salto básico a efectuar por las empresas la transformación de una cultura de «detección» en una cultura de «prevención». Una propuesta convergente es la de Sitkin, Sutcliffe y Schroeder (1994), quienes resumen en dos los principios clave: la orientación al control y la orientación al aprendizaje. Otros análisis, obra de Greene (1993) y Handfield y Ghosh (1994), concluyen que la institucionalización de la mejora continua es un proceso evolucionista, que podría esquematizarse en una taxonomía de etapas de desarrollo de la calidad. Para Greene (1993), la sucesión de etapas arranca en la orientación hacia el control de productos/procesos, prosigue con el enfoque humano (basado en la implicación interdepartamental, la comprensión del cliente y la formación), hasta llegar finalmente al modelo de aprendizaje y cambio cultural. Para Handfield y Ghosh (1994), la serie de etapas por las cuales la empresa pasa progresivamente (calcula que durante un período de 10 años) son conciencia, mejora de procesos, propiedad de procesos y «cultura de calidad». Este mismo criterio

evolucionista se sigue por Camisón (1998a) con su modelo de progreso en siete etapas de los sistemas de calidad. La penetración en fases más avanzadas del proceso supone la asunción progresiva por la dirección del valor de la TQM como estrategia de mejora de la competitividad.

Los dos modelos generalmente admitidos de gestión de la calidad se rigen por distintas categorías de principios. La principal diferencia entre los modelos proactivos es que el enfoque QA se centra exclusivamente en aspectos de carácter técnico de los procesos (tangibles), mientras que TQM incorpora, además, aspectos organizativos/sociales (intangibles). En aquellas empresas con una orientación de QA predominarán una cultura de detección orientada hacia el control y las prácticas relacionadas con aspectos técnicos. En cambio, en las empresas con un enfoque de TQM, junto a estos aspectos, serán de gran relevancia los principios relacionados con la gestión de los recursos humanos y el aprendizaje, en coherencia con un diseño cultural orientado a la prevención y a la mejora continua.

Desde esta visión, la capacidad del enfoque TQM para crear ventajas competitivas sostenibles y producir resultados significativamente superiores derivaría de su implantación de una cultura organizativa impregnada de rutinas y valores difícilmente observables y replicables (Pralhad y Krishnan, 1999; Camisón, 1998a; Hendricks y Singhal, 1997; Symons y Jacobs, 1995; Larson y Sinha, 1995; Wagner, 1994; Cameron, 1994; Grant, Shani y Krishnan, 1994; Hildebrandt, 1991). Los principios de índole cultural que fundamentan el enfoque TQM son: el énfasis en la orientación hacia la satisfacción de los clientes (internos y externos),

el liderazgo de la dirección, la visión holística de la organización, la gestión cooperativa y horizontal mediante los procesos incluyendo todo el sistema de valor (organización abierta a las cadenas de valor de proveedores y clientes), el estímulo al aprendizaje mediante la mejora continua y la prevención, el desarrollo de los recursos humanos (cesión de poder —*empowerment*— a las personas y su motivación para que lo apliquen), y el trabajo en equipo (Camisón, 1998a; Flynn, Schroeder y Sakakibara, 1994; Greene, 1993; Benson, Saraph y Schroeder, 1991; Saraph, Benson y Schroeder, 1989).

III. EFECTOS DEL MODELO DE GOBIERNO ORGANIZATIVO SOBRE LA SELECCIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

En la medida en que la diferencia sustancial entre los enfoques proactivos de calidad estriba en el contenido superior en prácticas socioculturales del modelo de TQM, parece razonable suponer que las variables clave que frenan o incentivan la adopción de esta innovación organizativa deben ser las características culturales de la organización. Una organización con un contexto cultural proclive a este enfoque de la calidad percibirá mejor las ventajas comparativas de la TQM sobre la QA.

Entre las características organizativas determinantes de la cultura de empresa, el modelo de gobierno corporativo puede ocupar un papel relevante. Sin embargo, la investigación ha estudiado muy someramente el modo en que afecta a la implantación de las mejores prácticas de gestión, y en absoluto su efecto referido a la selección de sistema para la gestión de la calidad.

La estructura de propiedad y control constituye una de las características básicas que inciden en la toma de decisiones estratégicas y operativas de cualquier organización (Shleifer y Vishny, 1997; Short, 1994). Desde la teoría de la agencia (Thomsen y Pedersen, 2000; Jensen, 1986; Jensen y Meckling, 1976), la eficacia de la estructura de propiedad y control de la empresa se medirá por su habilidad para asignar recursos que mejoren la posición competitiva de la organización, movilicen la financiación necesaria y optimicen la coordinación de los recursos humanos. En este enfoque teórico, la investigación previa se ha concentrado especialmente en las relaciones entre propietarios y directivos, con especial relieve en el problema de los efectos económicos de la posible simultaneidad de funciones en una misma persona. En esta cuestión, la economía de las organizaciones entronca con el enfoque basado en recursos y capacidades en su visión dinámica (Teece, Pisano y Shuen, 1997). La línea argumental parte aquí del conocimiento de ciertos rasgos de los activos intangibles estratégicos, tales como su prolongado período de acumulación, su naturaleza de bien público, su especificidad y su difícil transferibilidad, que pueden impedir un proceso de acumulación exitoso. El diseño de la estructura de propiedad y control es una de las acciones que la empresa puede adoptar para neutralizar los efectos negativos inherentes a dichas dificultades. La estructura de propiedad y control es el soporte de las principales decisiones que determinan el volumen y la composición de los recursos disponibles, las actividades y los procesos internos y externos desplegados para la producción y la venta, así como los mecanismos de coordinación, integración y motivación que dirigen los esfuerzos colectivos

del personal de la empresa. La estructura de propiedad y control constituye un factor determinante para entender qué modelo organizativo debe activar la empresa para coordinar, proteger y rentabilizar los activos intangibles acumulados.

La estrategia y la estructura de la empresa pueden verse afectadas por la existencia de discrecionalidad directiva, o sea, de una separación entre la propiedad y el control. La concentración de las figuras de propietario y directivo ha sido criticada tradicionalmente, al entender que el aumento de la complejidad con el crecimiento de la empresa plantea la necesidad de profesionalizar la gestión, sobreentendiéndose por tal la contratación de directivos profesionales externos a la propiedad. Las ventajas de la empresa gerencial, tipificada por la separación entre la propiedad y el control, provienen de dos factores: una mayor disposición a la innovación y a la asunción de riesgos, y las ventajas de la especialización inherentes al recurso a directivos profesionales en cada área.

La simultaneidad de funciones limita la especialización que permite que la organización alcance una mayor eficacia. No es común que una misma persona posea habilidades directivas en todos los campos de la administración de empresas, siendo lo más frecuente que tenga competencia mínima garantizada en un campo del cual es especialista, o bien controle conocimientos generales (a costa de la profundidad) de todos ellos. De modo que cuando un propietario-directivo acapara funciones en diversas áreas, inevitablemente se produce un déficit de competencias en alguna parcela. Galve y Salas (2003: 30) sostienen que, con el crecimiento de la complejidad de las transacciones, el

núcleo accionarial (en su caso referido concretamente a la empresa familiar) tendrá dificultades para encontrar dentro del círculo de parentesco los talentos y habilidades necesarios para desempeñar eficazmente la función directiva. Por tanto, dadas las restricciones de competencias directivas derivadas de la discrecionalidad directiva (que suelen agregarse a las restricciones financieras provocadas por la concentración del capital, que frenan el recurso a la financiación externa), el potencial innovador de la empresa con propietarios-directivos dependerá básicamente de los conocimientos técnicos y de la complejidad de la innovación. La coincidencia entre propiedad y control puede ser una estructura de gobierno adecuada en entornos que requieren tecnologías simples y talentos genéricos ampliamente extendidos en la población, cayendo su eficacia cuanto más predominan entornos con tecnologías complejas y conocimientos especializados (Galve y Salas, 2003: 34; Lazonick, 1991).

La menor eficiencia de la empresa con una estructura de gobierno donde coinciden la propiedad y la dirección ha sido argumentada por un buen número de historiadores de la empresa. Landes (1951) ya explicó los pobres resultados de la economía francesa durante el siglo XIX por el conservadurismo intrínseco a las empresas (familiares) donde coincidían las figuras de propietario y directivo. Chandler (1990) adoptó una tesis similar para justificar el relativo retraso económico desde el siglo XIX del Reino Unido frente a Estados Unidos, atribuyendo al deseo de los empresarios británicos de conservar el control de sus empresas el retraso en la realización de las inversiones necesarias para incorporar las innovaciones organizativas exigidas por la segunda revolución indus-

trial. Lazonick (1991) abunda en esta crítica a la competitividad del capitalismo propietario para explicar la traslación del liderazgo industrial desde el Reino Unido a Estados Unidos en el siglo XX. Según este autor, la experiencia británica de otorgar el control de la empresa a miembros del grupo propietario, desconsiderando su posesión de las credenciales imprescindibles para una dirección eficaz, condujo al entorpecimiento en el desarrollo de las capacidades organizativas necesarias. Church (1993) ha precisado posteriormente estas tesis, indicando que el problema no es tanto la naturaleza familiar o no de la empresa como su disposición hacia la discrecionalidad directiva. Cita el caso de las empresas familiares japonesas, que al reconocer sus limitaciones por no disponer en su seno de las competencias necesarias para desarrollar una dirección muy compleja con eficacia, no dudan en contratar profesionales externos a la propiedad.

Los enfoques proactivos de gestión de la calidad son de mayor complejidad como innovación organizativa que las aproximaciones reactivas, exigiendo de los directivos un mayor acervo de habilidades especializadas. Por tanto, con base a la anterior argumentación teórica, proponemos como primera causa del retraso en la introducción de enfoques proactivos para la gestión de la calidad la menor competencia directiva de los empresarios directivos. La proposición a testar es la siguiente:

Hipótesis 1: La simultaneidad en la propiedad y el control incrementa la probabilidad de que la estrategia de calidad se limite a la adopción de diversas técnicas y prácticas operativas, es decir, influye significativamente en la adopción de un enfoque reactivo en la gestión de la calidad.

La separación entre la propiedad y el control no es sólo una característica que puede incentivar el desarrollo de planes de calidad. Además, la relación directa entre discrecionalidad y profesionalización directiva puede apuntar a que la dirección no propietaria tenga una mejor percepción de la eficacia de los distintos enfoques estratégicos de gestión de la calidad. De hecho, un cambio de cultura organizativa requiere de un variado número de habilidades y métodos, para los cuáles no sirve la experiencia previa de los directivos (Glover, 1993). El peso de la tradición y los complejos equilibrios de poder típicos de las empresas sin separación de propiedad y control (por ejemplo, las empresas familiares gestionadas por los propietarios) pueden frenar procesos de adopción de innovaciones organizativas como la TQM (Fairfield-Sonn, 2001: 41). Además, un enfoque TQM exige un cambio de la cultura en la organización marcado por pautas como la orientación hacia la satisfacción de los clientes, el liderazgo de la dirección, la visión holística de la organización, la gestión cooperativa y horizontal incluyendo todo el sistema de valor, el estímulo al aprendizaje mediante la mejora continua y la prevención, el desarrollo de los recursos humanos y el trabajo en equipo. Algunos de estos principios soporte de la TQM son más difíciles de implantar en empresas con coincidencia entre la propiedad y el control. En cambio, un enfoque de QA no precisa ningún requisito cultural o institucional, siendo más accesible para cualquier organización.

El liderazgo de la dirección conlleva exigir al propietario-directivo la capacidad de concebir una visión del futuro hacia el que quiere conducir la empresa, la habilidad para transmitir dicho proyecto

de futuro al resto de la organización y la destreza para desarrollar los valores que deben impregnar una conducta coherente con esta misión, a fin de lograr la implicación de todos los agentes participantes (Silvestro *et al.*, 1990). Es obvio que un propietario-directivo, cuando es el empresario creador, suele haber tenido éxito en visualizar una misión que ha colocado a la empresa en una posición competitiva sostenible. Sin embargo, el liderazgo demanda otros atributos: innovación y predisposición al cambio, y flexibilidad estratégica. La empresa donde coinciden la propiedad y el control puede tener problemas en todos ellos. Ya hemos apuntado el freno a la innovación nacido del conservadurismo y de la limitación de recursos inherentes a este modelo de gobierno. Cabe agregar, además, la frecuente resistencia al cambio por temor a modificaciones del statu quo que deterioren el poder establecido, y que se manifiesta en la propia desconfianza a la delegación del control. El modelo puede igualmente pecar de ausencia de flexibilidad estratégica. Un propietario-directivo suele estar enamorado de su proyecto y carecer de las referencias sobre estrategias alternativas que un directivo profesional ha ido atesorando con su rotación. La pasión por su visión puede mermar su capacidad de otear en un entorno turbulento nuevos retos que requieren un cambio estratégico. La resistencia al cambio y la falta de flexibilidad estratégica suponen una penalización importante para el aprendizaje y la orientación hacia la mejora continua.

Las empresas gestionadas por propietarios suelen recurrir en menor medida al endeudamiento (López-Gracia y Aviar-Arias, 2000), a fin de evitar la intromisión de agentes externos en su gestión. El objetivo de mantener el control

en manos de la propiedad limita la capacidad de la empresa para financiar las inversiones necesarias para desarrollar estrategias de crecimiento. La menor disponibilidad relativa de capital obstaculiza competir mediante estrategias de liderazgo en costes, que requieren tecnologías intensivas en capital productivo (Friedman y Friedman, 1994). La alternativa ha de ser enfocarse hacia la diferenciación, que normalmente no requiere elevadas inversiones, sino el desarrollo de intangibles que otorguen al producto un mayor valor para el consumidor (Thomsen y Pedersen, 2000). Mas la oferta de una calidad superior exige a su vez, nuevamente, la posesión de activos intangibles que descansan en destrezas en capital humano coaguladas por la falta de discrecionalidad directiva. A la potencial carencia de competencias directivas especializadas, se unen los mayores problemas para motivar y socializar a los miembros de la organización para obtener su compromiso, cooperación y satisfacción (como clientes internos). Estas dificultades emanan de la posición desventajosa del modelo de gobierno corporativo donde propiedad y control coinciden en los elementos que determinan la implicación y la satisfacción de las personas: el diseño organizativo, la cultura, el liderazgo de la dirección, las comunicaciones y las rutinas organizativas.

El gobierno corporativo, cuando coinciden propietarios y directivos en las mismas personas, suele conducir a una rígida jerarquía vertical, que complica las relaciones entre la dirección y los trabajadores, frenando la implicación de los segundos en la misión y los objetivos de la empresa. La toma de decisiones suele estar centralizada en el equipo de directivos propietarios, que dificultan la participación de los trabajadores. De

la misma manera que el propietario desconfía de la contratación de profesionales externos en dirección, desconfía de la cesión de autonomía decisoria del taller o la planta respecto a la tecnoestructura. La coordinación vertical imperante en estructuras organizativas tradicionales se opone a la coordinación horizontal que defiende la TQM. El cambio organizativo hacia la TQM se ve especialmente dificultado en la empresa turística por su fuerte diferenciación organizativa. El estudio por Shamir (1978) de la empresa hotelera constata una fuerte jerarquización, comúnmente asociada con una estructura salarial que pretende minimizar las recompensas y subvalorar las habilidades del personal. Las investigaciones disponibles sobre la cultura organizativa en la empresa hotelera (Mullins, Meudell y Scott, 1993; Mullins, 1992) dibujan una estructura organizativa basada en el modelo militar: organizaciones burocráticas controladas de modo autoritario por jefes de departamento que reportan a un todopoderoso director general. La calidad total es difícilmente practicable en un clima de esta naturaleza (Gamble y Jones, 1991).

Salas (2000) estudia las consecuencias para la eficiencia productiva de introducir la cultura, la confianza y las relaciones interpersonales en un modelo de gobierno corporativo sin discrecionalidad directiva. Sus conclusiones son que la presión social puede ser efectiva para el cumplimiento de ciertas normas o estándares de conducta, pero que la eficiencia dependerá de que esas conductas se orienten hacia estándares de excelencia. Las relaciones interpersonales pueden ser negativas para la eficiencia de la empresa cuando los propietarios de la organización promueven el fa-

voritismo y el encubrimiento de incompetencias, resultado de una endogamia exagerada en la selección de los gestores. Este patrón puede originar estándares colectivos de mediocridad, amiguismo y falta de confianza en la organización, difícilmente consistentes con principios de la TQM como la orientación hacia la mejora continua y la excelencia, el aprendizaje, la implicación de las personas y el trabajo en equipo.

La asunción por los propietarios de la dirección tiene también consecuencias sobre el alcance de las actividades donde participa la empresa. Si el patrimonio de los propietarios se destina a financiar las inversiones de la empresa, se produce una concentración de riesgos que el directivo-propietario puede pretender atenuar diversificando su presencia en productos-mercados. Podría entonces esperarse, en empresas con este perfil, una presencia mayor de estrategias de diversificación no relacionada y menor de integración vertical. Sin embargo, la eficacia de la estrategia de diversificación está condicionada por otros factores. Diversificar hacia actividades no relacionadas implica ampliar la base de competencias que la empresa necesita para abordar con éxito sus procesos. Si el propietario-directivo ha desarrollado unas competencias específicas en cierto negocio, diversificar con éxito puede exigirle incorporar nuevos directivos con habilidades complementarias. Si el propietario-directivo se resiste a este cambio organizativo, puede preferir una estrategia de integración vertical explotando las ventajas competitivas de su especialización. Pero la integración vertical es un enfoque estratégico más propio de organizaciones tayloristas-fordistas que buscan competir a través de la acumulación de activos tangibles, mientras que las em-

presas orientadas a la competencia basada en intangibles suelen preferir estrategias de cooperación. La coincidencia entre propiedad y dirección puede dificultar también el establecimiento de formas organizativas reticulares, basadas en la cooperación interempresarial, por el perfil personalista y la menor disposición a la delegación de autoridad de los directivos-propietarios. Puede ser entonces más difícil establecer una organización horizontal, abierta a las cadenas de valor de proveedores y clientes.

En estas circunstancias, la discrecionalidad directiva puede propiciar una mayor orientación hacia una aproximación de TQM en la planificación de la calidad. Podemos entonces hipotetizar que:

Hipótesis 2: La separación entre la propiedad y el control influye significativamente en la adopción de un enfoque de TQM.

Por otra parte, el perfil de habilidades que caracteriza el estilo directivo debe conducir a una percepción proactiva en uno u otro sentido (Lascelles y Barrie, 1990). Es razonable pensar que un directivo especialista orientado hacia un área funcional debe tener mayor predisposición hacia la implantación de sistemas directivos de corte técnico u orientados a los procesos, porque su propia experiencia y cualificación le hacen dominar mejor técnicas y prácticas de calidad con este fin. En cambio, un directivo emprendedor estará más enfocado hacia el mercado y la satisfacción de los clientes, y por ello debiera estar más mentalizado de la relevancia de acciones de corte cultural constituyentes del enfoque de TQM. Cabe puntualizar que no estamos contraponiendo directivos especialistas y directivos globales, que son dos categorías conceptuales quizás difíciles de discernir

en la práctica, donde frecuentemente los directores generales son especialistas en su trayectoria profesional; si no directivos enfocados hacia un ámbito funcional, donde predominan aspectos técnicos relacionados con los procesos en dicha área, y directivos emprendedores, cuya principal función es la mejora continua, la innovación de procesos y la renovación de las competencias distintivas de la empresa. Este argumento teórico permite formular la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3: Los directivos especialistas tendrán una mayor orientación hacia enfoques proactivos de calidad basados en QA, mientras que los directivos emprendedores estarán más orientados hacia enfoques de TQM.

IV. METODOLOGÍA

1. Selección de la muestra de empresas

Para aportar evidencia empírica sobre los objetivos propuestos y contrastar las hipótesis anteriores, se realizó una investigación empírica a partir de una muestra de empresas hoteleras integrada en una base de datos creada con propósitos más amplios. Las empresas encuestadas fueron 64 establecimientos hoteleros localizados en los destinos turísticos de Benidorm y Peñíscola. Respecto a la oferta total de hoteles en ambos destinos (118), la muestra supone una tasa de respuesta del 54,2 por 100. La información se obtuvo mediante entrevistas en profundidad realizadas a los directores de los hoteles a partir de cuestionarios estructurados. El trabajo de campo se desarrolló entre octubre de 1997 y febrero de 1998 (1).

La muestra está dominada por PYME, situándose el tamaño me-

dio del establecimiento en 151 habitaciones, con una media de 298 camas. La mayoría de la muestra son establecimientos de tres estrellas (51,6 por 100), absorbiendo los hoteles de categoría inferior el 40,7 por 100 y los de categoría superior el 7,8 por 100.

2. Operativización de las variables

El modelo teórico incorpora dos variables endógenas y dos variables explicativas. Las dos variables endógenas son «existencia de una planificación estratégica de la calidad» (P) y «enfoque estratégico de gestión de la calidad» (G). Las dos variables explicativas que han sido tratadas son «simultaneidad propiedad-control» (S) y «estilo de dirección» (E).

La variable «existencia de una planificación estratégica de la calidad» (P), que permite distinguir entre enfoques proactivos y reactivos, se definió como una variable categórica. Hemos diferenciando así entre aquellas empresas que habían adoptado y estaban desarrollando un plan de calidad y las que hasta la fecha no lo habían hecho, codificadas respectivamente con los números 1 y 0.

Más complicado es medir la segunda variable endógena, denominada «enfoque estratégico de gestión de la calidad» (G), dados los problemas que presenta la clasificación de las empresas que declaran tener planes de calidad. La etapa más desarrollada del proceso evolucionista, la denominada «cultura de la calidad», tiene un perfil cultural dominado por todas las dimensiones o principios atribuidos a la TQM por la literatura. Una primera postura tiende a identificarla con alguno de los estándares aceptados como premios internacionales a la calidad.

En esta línea, autores como Hendricks y Singhal (1999: 37) estiman razonable pensar que la base de datos debiera incluir solamente como empresas con TQM no aquéllas que lo declaran, sino las que la han implantado efectivamente (utilizando como *proxy* de una implantación efectiva de TQM ser ganador de un premio de calidad). Su criterio es que sólo en estos casos los principios clave estarán aceptados, practicados y desarrollados dentro de la organización. Es obvio que las empresas premiadas con cualquiera de los reconocidos premios a la calidad cumplirán los requisitos de la TQM, pues el propio modelo incorpora su filosofía, y el estricto proceso de evaluación garantiza la implantación y puesta en práctica efectiva. Sin embargo, este criterio dificulta enormemente la obtención de muestras amplias, dado el número aún pequeño de empresas ganadoras; tanto más si el estudio quiere desarrollarse dentro de un negocio, a fin de evitar los problemas del conocido «efecto industria». Además, soslaya un gran número de organizaciones que pueden haber adaptado o evolucionado hacia un enfoque TQM sin ganar o haberse presentado a galardones. Creemos pues que identificar TQM con aquellos modelos base de premios internacionales no es la actitud correcta, puesto que el elemento central del proceso de transformación hacia la calidad es un enfoque de cambio organizativo en la cultura empresarial para la mejora continua. El proceso de definición de un constructo requiere conjugar todas las dimensiones del concepto, que en el caso que nos ocupa pueden materializarse en la serie de principios ya señalados que inspiran el proceso de cambio organizativo.

En esta investigación, hemos adoptado otro criterio. Para la cla-

sificación de las empresas en función del «enfoque estratégico de gestión de la calidad» (G), nos hemos basado en la declaración de misión que los directivos habían realizado. La elección de esta variable está justificada porque la misión de la empresa es la que provee de un marco genérico en la toma de decisiones y de una comprensión de los propósitos de una organización, siendo fundamental en el desarrollo de estrategias y culturas corporativas diferentes (Bart y Baetz, 1998; Campbell y Yeung, 1991; Hamel y Prahalad, 1989; Pearce, 1982). Para la medición del constructo «misión de la organización», se construyó una variable categórica con cuatro posibles opciones, entre las cuales la dirección debía escoger aquella más próxima a la definición de su empresa. Estas afirmaciones fueron posteriormente codificadas en dos grupos. El primer grupo incluía aquéllas empresas con una misión orientada hacia la mejora de la competitividad en áreas funcionales, asimiladas a un enfoque de QA. En el segundo bloque se incluyeron aquellas organizaciones que declararon seguir una filosofía de TQM. Los valores 0 y 1 de esta variable corresponden respectivamente a las empresas con un enfoque QA *versus* TQM.

En cuanto a la operativización de las dimensiones estudiadas de la estructura de gobierno de la empresa, que constituyen las variables explicativas, la característica «simultaneidad propiedad-control» (S) fue operativizada mediante una variable dicotómica, donde los valores 0 y 1 corresponden respectivamente a las empresas sin y con este rasgo. Por otra parte, el constructo «estilo de dirección» (E) se operativizó mediante una variable categórica con cinco posibles opciones: 1) especialista, 2) enfocado a las operaciones, 3) enfocado al *marketing*,

4) enfocado a finanzas, 5) emprendedor. Para simplificar el análisis, esta variable categórica se transformó en una variable dicotómica, con dos opciones: 0) directivo especialista, cuyo perfil de habilidades se ceñía a un área concreta de la empresa, y 1) directivo emprendedor, centrado en la innovación organizativa.

Para contrastar las proposiciones anteriores, se realizó la estimación de un modelo *logit*, dado el carácter discreto de las variables (2).

V. RESULTADOS DEL ESTUDIO

1. Influencia del gobierno corporativo sobre el enfoque estratégico de gestión de la calidad

Con el objetivo de evaluar el efecto de la estructura de gobierno de la organización sobre el enfoque proactivo de gestión de la calidad implantado por la dirección (hipótesis 2 y 3), se han desarrollado cuatro modelos *logit* que se presentan en el cuadro número 1 (3). El modelo 2 es el que mejor se ajusta a los datos ($L^2 = 1,917$; $p = 0,383$) (4). En términos sustantivos, estos resultados indican que la implantación de un enfoque proactivo de TQM depende del estilo directivo, confirmando así la proposición 3. El coeficiente de concentración del modelo 2 alcanza un valor de 0,2375. En otras palabras, el porcentaje de variación en la implantación de un determinado enfoque estratégico de calidad es explicado por el «estilo de dirección» en un 23,75 por 100. El valor del logaritmo de la razón de ventajas de este modelo (2,6184, $z > |1,96|$) indica que la existencia de un estilo de gestión especialista influye positivamente en la adopción de un enfoque de QA.

CUADRO N.º 1

NIVEL DE AJUSTE DE DISTINTOS MODELOS LOGIT PARA ESTIMAR EL EFECTO DEL MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO SOBRE EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Modelos	L ²	DF	P
Modelo 1 (modelo de independencia)	9,303	3	0,002
Modelo 2 {E} → {G}	1,917	2	0,383
Modelo 3 {S} → {G}	9,294	2	0,010
Modelo 4 {SE} → {G}	0,199	1	0,365

Al mismo tiempo, la falta de significación del ajuste en el modelo 3 revela que la simultaneidad entre propiedad y control no ejerce un efecto relevante en la decisión estudiada, al contrario de lo que predecía la hipótesis 2. Así pues, esta hipótesis no queda verificada.

2. Influencia del gobierno corporativo en la existencia de una planificación estratégica de la calidad

Para contrastar la vinculación existente entre la implantación de un plan de calidad y la simultaneidad propiedad-control (hipótesis 1), se han desarrollado los 4 modelos *logit* que se presentan en el cuadro n.º 2, siguiendo el mismo procedimiento del epígrafe anterior. El modelo 3 es el que mejor ajusta ($L^2 = 0,796$; $p = 0,671$) (5), lo cual indica que la implantación de un plan de calidad depende de la simultaneidad pro-

iedad-control. Su coeficiente de concentración es 0,2068. Por tanto, el 20,68 por 100 de la variación en la implantación de planes de calidad es explicado por la simultaneidad propiedad-control. El valor del logaritmo de la razón de ventajas de este modelo (-2,007, $z > |1,96|$) significa que la coincidencia entre la propiedad y la gestión influye negativamente en la implantación de un plan de calidad, validándose así la hipótesis 1. El establecimiento de un plan formal de calidad está guiado por la existencia de discrecionalidad directiva: los directivos perciben mejor las ventajas del enfoque proactivo cuando está dissociada la propiedad del control.

VI. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES

1. Este trabajo aporta evidencias empíricas relevantes sobre el efecto de la estructura de gobier-

no corporativo en la adopción de las mejores prácticas de gestión de la calidad y, más específicamente, de una aproximación TQM. Aunque la literatura ha insistido en la idea de que un enfoque TQM debe reportar hipotéticamente mejores resultados, la difusión de esta innovación organizativa está siendo lenta en el colectivo de PYME. Existe una carencia importante en la investigación en calidad sobre las razones que explican este hecho. El estudio encuentra justificación significativa en dos variables de la estructura de gobierno que pueden actuar como barreras al proceso de cambio cultural implícito al enfoque TQM: la inexistencia de discrecionalidad directiva y el perfil directivo.

2. Los resultados indican que la simultaneidad entre propiedad y control dificulta la adopción de un enfoque proactivo de gestión de la calidad. Por tanto, parece que un obstáculo importante al éxito de los programas de gestión de la calidad está en el impacto negativo de la falta de discrecionalidad directiva (un escenario posible de falta de competencia directiva mínima garantizada) sobre la percepción de la mayor eficacia comparativa de los modelos proactivos. La razón más coherente de este hecho parece ser la mayor profesionalización directiva en este escenario, que minorra los riesgos de ausencia de competencia directiva mínima garantizada en el grupo de gestores propietarios. Las implicaciones de esta evidencia empírica son relevantes ante el dominio de la empresa familiar e independiente en la hotelería española y valenciana (Camisón, 1998b). La lenta penetración de los sistemas proactivos de gestión de la calidad en las empresas hoteleras hispanas puede así derivar de un modelo de gobierno corporativo en el cual la decisión de introducir innovaciones organiza-

CUADRO N.º 2

NIVEL DE AJUSTE DE DISTINTOS MODELOS LOGIT PARA ESTIMAR EL EFECTO DEL MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO SOBRE LA EXISTENCIA DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD

Modelos	L ²	DF	P
Modelo 1 (modelo de independencia)	11,773	3	0,008
Modelo 2 {E} → {P}	9,752	2	0,008
Modelo 3 {S} → {P}	0,796	2	0,671
Modelo 4 {SE} → {P}	0,351	1	0,553

tivas descansa en directivos-propietarios poco sensibles a su potencial competitivo. En cambio, la disociación entre la figura del empresario y del director en los hoteles asociados a cadenas puede estar ligada a su mayor implantación de planes de calidad.

3. Del mismo modo, y para aquellas empresas que están siguiendo una orientación proactiva (tienen un plan de calidad), se evidencia que la variable simultaneidad propiedad-control no afecta a la adopción de uno u otro enfoque. Esta falta de confirmación de la hipótesis 2 de nuestra investigación puede razonarse en el sentido de que, aunque efectivamente las capacidades y los métodos requeridos para desarrollar un cambio cultural no provienen normalmente de la experiencia directiva previa, la formación directiva tampoco los contempla habitualmente. La clave está en que la propiedad y el control estén en condiciones de acceder a la información necesaria para comprender los cambios del entorno, definir estrategias acertadas a largo plazo y dirigir la empresa de forma que propicie el desarrollo de los factores que generen activos intangibles. Consecuentemente, en nuestro estudio, cuando una organización contextualizada por la ausencia de discrecionalidad directiva comprende inicialmente la mayor capacidad de creación de valor del enfoque proactivo para la gestión de la calidad, no presenta diferencial de percepción directiva de la superioridad en resultados del enfoque TQM. En este caso, la dirección propietaria puede reducir los costes de agencia y contrarrestar los posibles costes originados por la misma implicación propietaria en la gestión de la empresa.

4. En cambio, el estilo de dirección incide significativamente

en esta opción: las empresas con un estilo de gestión especialista se orientan hacia la adopción de un enfoque de aseguramiento de la calidad, mientras que las empresas con un estilo de dirección emprendedor son más proclives a desarrollar un enfoque de TQM. Las empresas con estilos directivos basados en una cultura más próxima al modelo cultural TQM se inclinan preferentemente por este enfoque proactivo. La vieja máxima del papel decisivo de la responsabilidad de la dirección en los resultados de las acciones de calidad encuentra ahora una nueva confirmación a un nivel más profundo. La resistencia al cambio cultural, que diversos estudios previos (Breiter y Bloomquist, 1998; Beaumont, Sohal y Terziowski, 1997; Van de Wiele *et al.*, 1993; Sohal, Ramsay y Samson, 1992) identifican como el factor más importante a la hora de impedir el desarrollo de la gestión de calidad, no proviene por tanto del grado de discrecionalidad directiva, sino del perfil de habilidades de la alta dirección.

5. La mayor limitación del presente trabajo es el tamaño y la selección de la muestra utilizada, especialmente cuando se analizan los enfoques proactivos de gestión de calidad. Aunque el número de empresas analizado no invalida los resultados obtenidos, es conveniente contrastar las proposiciones del trabajo en otros colectivos de empresas. La generalización en el uso de las prácticas organizativas mediante procesos de imitación y difusión no es una característica exclusiva del negocio hotelero. Esta circunstancia ha sido también identificada en otras industrias (Redman, 1995). En este sentido, este estudio puede ser la base para poder realizar comparaciones con otros negocios.

6. Respecto a las futuras investigaciones, hay que indicar que,

si bien este estudio se ha limitado a la evaluación de las características culturales y de estructura de gobierno de los establecimientos hoteleros, sería aconsejable en posteriores trabajos añadir otras características organizativas (como el tamaño y la categoría del establecimiento, la localización o su estrategia competitiva) que permitiesen enriquecer las conclusiones aquí obtenidas. Consideramos también conveniente incluir, como variables moderadoras de la efectividad de la gestión de la calidad y del enfoque adoptado, otros factores externos a la empresa, como la incertidumbre del entorno, la rivalidad entre los competidores y la industria a que pertenece, ya que éstas pueden influir también en la decisión de adoptar uno u otro enfoque de gestión de la calidad, así como en la implantación de determinadas técnicas y prácticas. Consideramos igualmente conveniente analizar la sensibilidad de los resultados a mediciones alternativas del enfoque proactivo por el cual la dirección se inclina. Aunque la medición a partir de la misión de la organización es un criterio interesante, debe evaluarse su validez convergente con otras medidas de la decisión.

NOTAS

(*) Este trabajo se ha beneficiado de la financiación recibida en los proyectos de investigación 1FD97-0434, titulado «Activos intangibles y calidad como determinantes del desarrollo de los mercados turísticos: una herramienta de medición desde la perspectiva de los costes intangibles de no calidad», financiado por la Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología (CICYT) y la Comisión Europea; y GV-3244/95, denominado «Mejora de la calidad y su influencia en la formación de la ventaja competitiva de la empresa turística: la perspectiva de la satisfacción del consumidor y el enfoque de la calidad total», encuadrado en el Plan Valenciano de Ciencia y Tecnología de la Generalitat Valenciana.

(1) Aunque ha transcurrido ya un período de tiempo significativo desde el trabajo de campo, creemos que sigue siendo válido para nuestra investigación. Las relaciones causales estudiadas son de carácter estructural, y la mo-

dificación de las razones que las justifican debe producirse de modo lento, con cambios organizativos o industriales radicales que no han sido observados durante el lapso temporal.

(2) Siguiendo la nomenclatura y recomendaciones realizadas por KNOKE y BURKE (1980), el procedimiento adoptado para seleccionar el mejor modelo comienza con la estimación de los modelos más simples, para ir sucesivamente añadiendo términos hasta que se obtenga un modelo con un ajuste aceptable y que no pueda ser mejorado significativamente al añadir nuevos términos. Para evaluar la bondad del ajuste de los distintos modelos se utilizó el test de la razón de verosimilitud χ^2 -cuadrado (L^2). A continuación, para el modelo seleccionado, se calcula el coeficiente de concentración (similar a la R^2 en la recta de regresión) que mide la proporción de la varianza de la variable dependiente que es explicada por las variables independientes; por tanto, es una medida de la capacidad predictiva del modelo. Por último, se realiza la estimación del logaritmo de la razón de ventajas o razón de productos cruzados (*log-odds ratio*), que es un indicador del grado de influencia de la variable predictora sobre la variable dependiente. El valor de la razón de ventajas es igual a 1 para dos variables categóricas independientes, y por tanto su logaritmo será 0. Valores logarítmicos superiores (inferiores) a 0 indican un efecto positivo (negativo) sobre la variable dependiente. El programa SPSS contrasta la significación estadística de este parámetro mediante la prueba z. Se entiende que para un nivel de significación del 5 por 100 este parámetro es significativamente distinto de cero para valores de z superiores a 1,96 en valor absoluto.

(3) El primer modelo estimado es un modelo de independencia, el cual supone que ninguna de las dos variables explicativas tiene un efecto significativo sobre la variable dependiente. Si este modelo muestra un ajuste aceptable, no se requiere realizar otros tests adicionales. Aunque no existe un criterio universalmente aceptado, en general se suele aceptar que un modelo proporciona un buen ajuste con los datos cuando el nivel de significación crítico p se encuentra entre 0,1 y 0,35. Aunque la diferencia entre el modelo de independencia y el modelo saturado es significativa ($\Delta L^2 = 9,303$ y $\Delta d.f. = 3$ con un $p < 0,05$), se aprecia que no existe un ajuste aceptable del modelo 1 con los datos observados ($p = 0,002 < 0,05$). Por tanto, se rechaza el modelo de independencia y se concluye que es necesario incluir una o más variables independientes, las cuales pueden afectar de forma significativa a la variable dependiente G. En el siguiente paso, se examinan las relaciones entre cada una de las variables independientes con la variable dependiente (modelos 2 y 3), tomando como modelo base de comparación el modelo 1. Se observa que para el modelo 2 ($\Delta L^2 = 7,386$ y $\Delta d.f. = 1$ con $p < 0,05$) la variación relativa es significativa y, además, el ajuste a los datos observados (0,383) es adecuado. Por otra parte, para el modelo 3 ($\Delta L^2 = 0,009$;

$\Delta d.f. = 1$; $p > 0,05$), ni la diferencia entre ambos modelos ni el ajuste de los datos esperados con los reales es significativo ($0,010 < 0,05$). Por último, se analiza si, al incluir las dos variables independientes de forma simultánea, la variación en la mejora del ajuste es estadísticamente significativa. Para ello, se compara el modelo 2 con el modelo 4. El resultado obtenido indica que el modelo 4 proporciona un ajuste peor que el modelo 2, el cual es el que mejor se ajusta a los datos.

(4) El modelo 2 se especifica como: $Ln F_{SEG} = Constante + G + G * E$.

(5) Este modelo puede especificarse del siguiente modo: $Ln F_{SEP} = Constante + P + P * S$.

BIBLIOGRAFÍA

BART, C. K., y BAETZ, M. C. (1998), «The relationship between mission statements and firm performance: An exploratory study», *Journal of Management Studies*, 35 (6): 823-853.

BEAUMONT, N. B.; SOHAL, A., y TERZIOVSKI, M. (1997), «Comparing quality management practices in the Australian service and manufacturing industries», *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14 (8): 814-833.

BECKER, S. W. (1993), «TQM does work: Ten reasons why misguided attempts fail», *Management Review*, mayo: 32-33.

BELOHLAV, J. (1993), «Quality, strategy and competitiveness», *California Management Review*, primavera: 55-67.

BENSON, P. G.; SARAPH, J. V., y SCHROEDER, R. G. (1991), «The effects of organizational context on quality management: An empirical investigation», *Management Science*, 37 (9): 1107-1124.

BITNER, M. J., y HUBBERT, A. R. (1994), «Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality: The customer's voice», en RUST, R. T., y OLIVER, R. L. (eds.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Sage, Thousand Oaks: 72-94.

BOLTON, R. N., y DREW, J. H. (1991), «A multistage model of customers: Assessments of service quality and value», *Journal of Consumer Research*, 17 (4): 375-384.

BREITER, D., y BLOOMQUIST, P. (1998), «TQM in American hotels», *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 39 (1): 26-33.

CAMERON, K. S. (1994), «Strategy for successful organization downsizing», *Human Resource Management*, 33 (verano): 189-211.

CAMISÓN, C. (1996a), «Total quality management in hospitality: An application of the EFQM model», *Tourism Management*, 17 (3): 191-201.

— (1996b), «La calidad como factor de competitividad en turismo: análisis del caso español», *Información Comercial Española*, enero: 99-122.

— (1998a), «Total quality management and cultural change: A model of organizational development», *International Journal of Technology Management*, 16 (4-6): 479-493.

— (1998b), «El sector hotelero en la Comunidad Valenciana: cadenas frente a hotelería independiente», *Revista Valenciana d'Estudis Autònoms*, n.º 25, cuarto trimestre: 197-216.

— (2004), «Estrategias de calidad turística. El papel de los sistemas de acreditación y certificados de calidad», *Revista Mediterráneo Económico*, Monográfico *Las nuevas formas del turismo*, n.º 5: 118-168.

CAMISÓN, C. et al. (1996), «Quality practices and perceptions of Valencian hospitality enterprises: An empirical analysis», *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13 (7): 79-92.

CAMISÓN, C.; ROCA, V., y BOU, J. C. (2000), «Enfoque e implantación de sistemas de gestión de la calidad. Un estudio de casos en la actividad hotelera de litoral valenciana», en BLANQUER, D. (dir.), *Turismo: comercialización de productos, gestión de organizaciones, aeropuertos y protección de la naturaleza*, II Congreso Universidad y Empresa, Tirant lo Blanch, Valencia: 233-258.

CAMPBELL, A., y YEUNG, S. (1991), «Creating a sense of mission», *Long Range Planning*, 24 (4): 10-20.

CHANDLER, A. (1990), *Scale and Scope*, MIT Press, Cambridge.

CHURCH, R. (1993), «The family firm in industrial capitalism: International perspectives on hypothesis and history», *Business History*, 35 (4): 17-43.

COLE, R. E.; BACDAYAN, P., y WHITE, B. J. (1993), «Quality, participation and competitiveness», *California Management Review*, primavera: 68-81.

COYLE, M. P., y DALE, B. G. (1993), «Quality in the hospitality industry: A study», *International Journal of Hospitality Management*, 12 (2): 141-153.

CURKOVIC, S., y HANDFIELD, R. (1996), «The use of ISO 9000 and Malcolm Baldrige Award criteria in supplier quality measurement and evaluation», *International Journal of Purchasing and Materials Management*, primavera: 2-11.

CURKOVIC, S.; VICKERY, S. K., y DROGE, C. (1999), «Quality and business performance: An empirical study of first tier automotive suppliers», *Quality Management Journal*, 6 (2): 29-40.

<p>DEAN, J. M., y BOWEN, D. E. (1994), «Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development», <i>Academy of Management Review</i>, 19 (3): 392-418.</p> <p>EVANS, J. (1992), <i>A Report of the Total Quality Leadership Steering Committee and Working Councils</i>, Procter & Gamble, Milwaukee.</p> <p>FAIRFIELD-SONN, J. W. (2001), <i>Corporate Culture and the Quality Organization</i>, Greenwood Publishing, Westport.</p> <p>FLYNN, B. B.; SCHROEDER, R. G., y SAKAKIBARA, S. (1994), «A framework for quality management research and an associated measurement instrument», <i>Journal of Operations Management</i>, 11 (4): 339-366.</p> <p>FORKER, L. B.; VICKERY, S. K., y DROGE, C. L. (1996), «The contribution of quality to business performance», <i>International Journal of Operations and Production Management</i>, 16 (8): 44-62.</p> <p>FRIEDMAN, M., y FRIEDMAN, S. (1994), <i>How to Run a Family Business</i>, Betterway Books, Cincinnati.</p> <p>GALVE, C., y SALAS, V. (2003), <i>La empresa familiar en España. Fundamentos económicos y resultados</i>, Fundación BBVA, Bilbao.</p> <p>GAMBLE, P., y JONES, P. (1991), «Quality as a strategic issue», en TEARE, R., y BOER, A. (eds.), <i>Strategic Hospitality Management. Theory and Practice for the 1990s</i>, Cassell, Londres: 72-82.</p> <p>GHOBIAN, A., y GALLEAR, D. N. (1996), «Total quality management in SMEs», <i>The International Journal of Management Science</i>, 24 (1): 83-106.</p> <p>GLOVER, J. (1993), «Achieving the organizational change necessary for successful TQM», <i>International Journal of Quality & Reliability Management</i>, 10 (6): 47-64.</p> <p>GODFREY, A. B. (1993), «Ten areas for future research in total quality management», <i>Quality Management Journal</i>, 1 (1): 47-70.</p> <p>GRANT, R. M.; SHANI, R., y KRISHNAN, R. (1994), «TQM's challenge to management theory and practice», <i>Sloan Management Review</i>, 35 (2): 25-35.</p> <p>GREENE, R. (1993), <i>Global Quality: A Synthesis of the World's Best Management Models</i>, American Society for Quality Control Press, Milwaukee.</p> <p>HAMEL, G., y PRAHALAD, C. K. (1989), «Strategic intent», <i>Harvard Business Review</i>, 67 (3): 63-76.</p> <p>HANDFIELD, R. B., y GHOSH, S. (1994), «Creating a quality culture through organizational change: A case analysis», <i>Journal of International Marketing</i>, 2 (3): 15-30.</p> <p>HANDFIELD, R. B.; GHOSH, S., y FAWCETT, S. (1998), «Quality-driven change and its effects on</p>	<p>financial performance», <i>Quality Management Journal</i>, 5 (3): 13-30.</p> <p>HARRINGTON, D., y AKEHURST, G. (1996), «An exploratory investigation into managerial perceptions of service quality in UK hotels», <i>Progress in Tourism and Hospitality Research</i>, 2: 135-150.</p> <p>HENDRICKS, K. B., y SINGHAL, V. R. (1996), «Quality awards and the market value of the firm: An empirical investigation», <i>Management Science</i>, 42 (3): 415-436.</p> <p>— (1997), «Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards», <i>Management Science</i>, 43 (9): 1258-1274.</p> <p>— (1999), «Don't count TQM out: Evidence shows implementation pays off in a big way», <i>Quality Progress</i>, 32 (4): 35-42.</p> <p>HIAM, A. (ed.) (1993), <i>Does Quality Work? A Review of Relevant Studies</i>, The Conference Board, Nueva York.</p> <p>HILDEBRANT, S. (1991), «Quality culture and TQM», <i>Total quality management</i>, 2 (1): 1-15.</p> <p>INSTITUTO PARA LA CALIDAD HOTELERA ESPAÑOLA, ICHE (1998), <i>Normas de calidad para hoteles y apartamentos turísticos</i>, ICHE, Madrid.</p> <p>ISO 8402 (1986), <i>Quality Vocabulary</i>, International Standard Organization.</p> <p>JENSEN, M. (1986), «Agency costs of free cash flow, corporate finance and takeovers», <i>American Economic Review</i>, 76: 323-329.</p> <p>JENSEN, M., y MECKLING, W. H. (1976), «Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs, and ownership structure», <i>Journal of Financial Economics</i>, 3: 305-360.</p> <p>KNOKE, D., y BURKE, P. J. (1980), <i>Log-linear Models</i>, Sage University paper series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 20, Beverly Hills y Londres, Sage Publications.</p> <p>KROLL, M.; WRIGHT, P., y HEIENS, R. A. (1999), «The contribution of product quality to competitive advantage: Impacts on systematic variance and unexplained variance in returns», <i>Strategic Management Journal</i>, 20 (4): 375-384.</p> <p>LANDES, D. S. (1951), «French business and businessman in social and cultural analysis», en MEAD, E. (ed.), <i>Modern France</i>, Princeton University Press, Princeton: 334-353.</p> <p>LARSON, P. D., y SINHA, A. (1995), «The TQM impact: A study of quality manager's perceptions», <i>Quality Management Journal</i>, 2 (3): 53-66.</p> <p>LASCELLES, D. M., y BARRIE, D. (1990), «Quality management: The chief executives' perception and role», <i>Journal of European Management</i>, 8: 67-75.</p>	<p>LAZONICK, W. (1991), <i>Business Organization and the Myth of the Market Economy</i>, Cambridge University Press, Nueva York.</p> <p>LÓPEZ-GRACIA, J., y AVIAR-ARIAS, C. (2000), «An empirical approach to the financial behavior of small and medium sized companies», <i>Small Business Economics</i>, 14: 53-63.</p> <p>MALHOTRA, M. D.; STEELE, D. C., y GROVER, V. (1994), «Important strategic and tactical manufacturing issues in the 1990s», <i>Decision Sciences</i>, 25 (1): 189-214.</p> <p>MARTÍNEZ, C., y CRUZ, S. (2002), «Estrategias basadas en la calidad de la oferta», en AECIT (ed.), <i>La actividad turística española en 2001</i>, Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo, Madrid: 155-165.</p> <p>MAXWELL, G. (1994), «Human resource management and quality in the UK hospitality industry: Where is the strategy», <i>Total Quality Management</i>, 5: 45-52.</p> <p>MULLINS, L. J. (1992), <i>Hospitality Management: A Human Resources Approach</i>, Pitman, Londres.</p> <p>MULLINS, L. J.; MEUDELL, K., y SCOTT, H. (1993), «Developing culture in short-life organizations», <i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i>, 5 (4): 15-19.</p> <p>PEARCE, J. A. (1982), «The company mission as a strategic tool», <i>Sloan Management Review</i>, primavera: 15-24.</p> <p>POTTS, J. S. (1992), «TQM: A role model», <i>Total Quality Management</i>, 2 (3): 159-163.</p> <p>POWELL, T. C. (1995), «Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study», <i>Strategic Management Journal</i>, 16 (1): 15-37.</p> <p>PRAHALAD, C. K., y KRISHNAN, M. S. (1999), «The new meaning of quality in the information age», <i>Harvard Business Review</i>, 77 (5): 109-118.</p> <p>REDMAN, T. (1995), «Is quality management working in the UK?», <i>Journal of General Management</i>, 20 (3): 44-59.</p> <p>REED, R.; LEMAK, D. J., y MONTGOMERY, J. C. (1996), «Beyond process: TQM content and firm performance», <i>Academy of Management Review</i>, 21 (1): 173-201.</p> <p>REEVES, C. A., y BEDNAR, D. A. (1994), «Defining quality: Alternatives and implications», <i>Academy of Management Review</i>, 19 (3): 419-445.</p> <p>REGER, R.; GUSTAFSON, L.; DEMARIE, S., y MULLANE, J. (1994), «Reframing the organization: Why implementing total quality is easier said than done», <i>Academy of Management Review</i>, 19 (4): 565-584.</p> <p>RUST, T. R.; ZAHORIK, A. J., y KEININGHAM, T. L. (1995), «Return on quality (ROQ): Making service quality financially accountable», <i>Journal of Marketing</i>, 59 (2): 58-70.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>SALAS, V. (2000), «La cultura en las organizaciones», <i>Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa</i>, (7): 341-364.</p> <p>SARAPH, J. V.; BENSON, P. G., y SCHROEDER, R. G. (1989), «An instrument for measuring the critical factors of quality measurement», <i>Decision Sciences</i>, 20 (6): 810-829.</p> <p>SAUNDERS, I., y PRESTON, A. (1994), «A model and a research agenda for total quality management», <i>Total Quality Management</i>, 5 (4): 185-200.</p> <p>SCHILT, W. K. (1994), «The case against quality», <i>Business Horizons</i>, 37 (6): 27-34.</p> <p>SHAMIR, B. (1978), «Between bureaucracy and hospitality: Some organizational characteristics of hotels», <i>Journal of Management Studies</i>, octubre: 285-307.</p> <p>SHLEIFER, A., y VISHNY, R. W. (1997), «A survey of corporate governance», <i>Journal of Finance</i>, 52 (2): 737-783.</p> <p>SHORT, H. (1994), «Ownership, control, financial structure and the performance of firms», <i>Journal of Economic Surveys</i>, 8 (3): 203-249.</p> <p>SILVESTRO, R.; JOHNSTON, R.; FITZGERALD, L., y VOSS, C. (1990), «Quality measurement in service industries», <i>International Journal of Service Industry Management</i>, 1 (2): 54-60.</p> <p>SIROTA, L., y ALPER, A. (1993), «Employee survey research», en HIAM, A. (ed.), <i>op. cit.</i></p>	<p>SITKIN, S. B.; SUTCLIFFE, K. M., y SCHROEDER, R. G. (1994), «Distinguishing control from learning in total quality management: A contingency perspective», <i>Academy of Management Review</i>, 19 (4): 537-564.</p> <p>SOHAL, A. S.; RAMSAY, L., y SAMSON, D. (1992), «Quality management practices in Australian industry», <i>Total Quality Management</i>, 3 (1): 283-299.</p> <p>SPENCER, B. A. (1994), «Models of organization and total quality management: A comparison and critical evaluation», <i>Academy of Management Review</i>, 19 (3): 446-471.</p> <p>SPITZER, R. D. (1993), «Total quality management: the only source of sustainable competitive advantage», <i>Quality Progress</i>, 26 (6): 59-64.</p> <p>SYMONS, R. T., y JACOBS, R. A. (1995), «A total quality management-based incentive system supporting total quality management implementation», <i>Production and Operations Management</i>, 4 (3): 228-241.</p> <p>TAI, L. S., y PRZASNYSKI, Z. H. (1999), «Baldrige award winners beat the S&P 500», <i>Quality Progress</i>, 32 (4): 45-51.</p> <p>TEECE, D.; PISANO, G., y SHUEN, A. (1997), «Dynamic capabilities and strategic management», <i>Strategic Management Journal</i>, 18 (7): 509-533.</p> <p>THOMSEN, S., y PEDERSEN, T. (2000), «Ownership structure and economic performance in</p>	<p>the largest European companies», <i>Strategic Management Journal</i>, 21 (6): 689-705.</p> <p>TUMMALA, V. M. R., y TANG, C. L. (1996), «Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European Quality Awards and ISO 9000 certification: Core concepts and comparative analysis», <i>International Journal of Quality and Reliability Management</i>, 13 (4): 8-38.</p> <p>VAN DE WIELE, T. <i>et al.</i> (1993), «Total quality management: A state of the art survey of European industry», <i>Total Quality Management</i>, 4 (1): 23-38.</p> <p>WAGNER, J. A. (1994), «Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence», <i>Academy of Management Review</i>, 19 (2): 312-330.</p> <p>WATSON, J. G. y KORUKONDA, A. R. (1995), «The total quality management jungle: A dialectical analysis», <i>International Journal of Quality & Reliability Management</i>, 12 (9): 100-109.</p> <p>WESTPHAL, J. D.; GULATI, R., y SHORTELL, S. M. (1997), «Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption», <i>Administrative Science Quarterly</i>, 42 (2): 366-394.</p> <p>ZBARACKI, M. J. (1998), «The rhetoric and reality of total quality management», <i>Administrative Science Quarterly</i>, 43 (3): 602-636.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------