

# PECULIARIDADES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA QUE DIFICULTAN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD.

García Gutiérrez, Diego Manuel; García García, Rosario  
*Universidad de Cádiz*

## RESUMEN.

En el presente trabajo pretendemos hacer un estudio de aquellas áreas de la actividad directiva en la pequeña y mediana empresa que en mayor medida pueden influir en el desarrollo de planes estratégicos que guíen a la organización a lograr los objetivos establecidos de rentabilidad, crecimiento y supervivencia, es decir, nos estamos refiriendo al proceso administrativo (planificación, organización, recursos humanos y control), centrándonos fundamentalmente en la relación que éste guarda con la calidad, factor que está jugando un papel muy importante en el desarrollo de ventajas competitivas. Nuestro trabajo empírico lo desarrollamos en la provincia de Cádiz aunque las conclusiones pueden ser generalizadas a todas las PYMES del territorio nacional.

## 1. INTRODUCCION.

Dado el creciente aumento del nivel competitivo entre las unidades tanto del sector industrial como del sector servicios creemos que es importante conocer el estado de la pequeña y mediana empresa en lo que respecta a su capacidad y potencial para hacer frente a este nuevo entorno. Este análisis lo realizaremos centrándonos en las áreas que definen el proceso administrativo, es decir, la planificación, la organización, los recursos humanos y el control, haciendo referencia también a la gestión de la calidad. El proceso administrativo en sus decisiones creemos que debe prestarle una especial atención, ya que la calidad de los productos y de los servicios que comercializa debe ser la adecuada para poder mantener y aumentar la capacidad competitiva de la empresa.

Determinamos una muestra con un nivel de confianza del 95 por 100 y con un error de muestreo del 5 por 100 como máximo, por exceso. La muestra considerada representativa es de 54 empresas, formada por 16 empresas con más de 6 y menos de 20 empleados, 25 con más de 20 y menos de 50 empleados, y 12 empresas con más de 50 y menos de 250 operarios. La encuesta desarrolla una entrevista estructurada basada en un cuestionario. A continuación exponemos los resultados obtenidos.

## 2. LA FUNCION DE PLANIFICACION.

En la pequeña y mediana empresa la cantidad de tiempo de que dispone la dirección para planificar la calidad es francamente escaso, puesto que, por regla general, deberá encargarse de casi todas las áreas funcionales existentes en las grandes organizaciones y también presentes en una de tamaño pequeño. En contraposición a las grandes empresas, en las PYMES, la actividad diaria se ve absorbida por la resolución de los problemas cotidianos.

La tendencia básica de la pequeña y mediana empresa es rehuir de la planificación puesto que, tácitamente, se supone que ello implica enfrentarse con unos factores enormemente inciertos sobre los que parece tenerse escaso control. Además, cuando decide planificar, el elemento que la va a caracterizar es su elevado grado de informalidad. Los detalles no suelen estar expuestos de forma clara, ni tampoco suelen estar suficientemente concretados. Por ejemplo, en muchas ocasiones se utiliza poco la información escrita, sustituyéndola por la comunicación oral. Los procedimientos de control suelen ser informales y desarrollados a la medida de cada caso específico. Esta tendencia a la informalidad se puede explicar porque, sencillamente, escribir y concretar detalles son actividades que requieren tiempo, un tiempo que puede tener un determinado valor a largo plazo pero que a corto plazo, parece disparatado emplear.

En íntima relación con esta informalidad se halla también la total falta de utilización de técnicas modernas de gestión y, en concreto, de unas adecuadas técnicas matemáticas. Suele ser más frecuente la reflexión subjetiva que la objetiva derivada de la utilización de estas técnicas. Otro hecho será que el planificador carezca de los conocimientos necesarios para el uso correcto de estas técnicas.

Otra de las tendencias de la planificación en la pequeña y mediana empresa es su horizonte temporal limitado al corto plazo. Es evidente que la resistencia a planificar y la informalidad en la comunicación contribuyen a ello. También es cierto que en este tipo de empresas, los cambios se suceden con tal rapidez que, probablemente no merece la pena planificar cuidadosamente más allá de un horizonte temporal de dos o tres años. La planificación suele emplearse para sacar a la empresa de una dificultad actual y puntual y no para evitar problemas de futuro, en el futuro.

Sin embargo, no todo debe ser negativo. Existen, en la pequeña y mediana empresa, algunos elementos que hacen que planificar pueda resultar más fácil en ésta que en la gran empresa el número de datos a reunir es menor, el número de estratos de jerarquía que tiene que atravesar la información es menor y las operaciones sujetas a planificación están menos dispersas, tanto desde el punto de vista físico como del punto de vista de las responsabilidades asignadas sobre ellas. Además, la rentabilidad real de una gran mayoría de las pequeñas empresas está en su futuro, más que en el presente, con lo que parece lógico que sus directores acepten de buen grado los sistemas de planificación.

## 3. EL DISEÑO ORGANIZACIONAL.

El análisis de la estructura organizacional en la PYME lo abordamos a partir de tres características esenciales como son el organigrama, la formalización del comportamiento y la centralización de la autoridad.

### 3.1. EXISTENCIA DE ORGANIGRAMA.

La necesidad de definir el organigrama organizacional está más que justificada, ya que revela a la dirección y al personal cómo se vinculan las diferentes unidades organizativas entre sí y la empresa al completo. Además, como constituye un mapa de las líneas que revelan dónde está la autoridad y dónde se toman las decisiones, a veces, el mero hecho de hacerlo o de revisarlo puede poner al descubierto las incongruencias o complejidades y como solventarlas. Sin embargo, son pocas las PYMES que poseen organigrama definido (el 31 % de la muestra). Este hecho es importante tenerlo presente a la hora de implantar el modelo de gestión de calidad, ya que éste precisa la definición clara, por un lado, de las responsabilidades de cada miembro y de cada unidad organizativa y, por otro, de las relaciones entre éstos y éstas.

En la mayoría de los casos las actividades y las operaciones no son coordinadas a través de un diseño formal de los puestos o procedimientos, siendo por tanto limitada y difusa la división de las actividades, o lo que es lo mismo existiendo un bajo grado de especialización. Los departamentos son definidos en la mayor parte de los casos mentalmente.

La PYME con una estructura llana podría desarrollar una organización mucho más flexible y fluida que las grandes empresas, ofrecer a los altos directivos la posibilidad de construir fuertes relaciones personales con los empleados, acortar los procesos de toma de decisiones y desarrollar un estilo de dirección más participativo, con una dirección mucho más visible.

### **3.2. LA FORMALIZACIÓN DEL COMPORTAMIENTO.**

Las PYMES tienen la gran ventaja, respecto a las unidades de mayor tamaño, de operar normalmente con un único directivo a nivel estratégico. En las grandes empresas en cambio, la división de funciones y del trabajo resultan de la creación de una jerarquía de autoridad, y es necesaria la elaboración de normas de comportamiento por parte de la dirección (a nivel estratégico) para el nivel operativo.

Los directivos en las grandes empresas además van a estar más lejos del nivel operativo que los directivos de las PYMES, ello puede hacer que no controlen el proceso productivo con la facilidad que lo pueden hacer los responsables de las unidades productivas más pequeñas, mucho más cercanos a este proceso de transformación.

Aunque la formalización no es siempre un modo de actuar positivo, especialmente cuando se sufren deficiencias en lo que respecta a la participación y a la permanencia de las normas, como ocurre en las unidades productivas de pequeño o mediano tamaño, hemos de considerarla como un signo deseable en las pequeñas y medianas empresas ya que por su dimensión es difícil que caigan en la burocratización y, por el contrario, va a contribuir a definir la estructura organizacional, que facilitará su desarrollo posterior. Sin embargo, y a pesar de las ventajas que ésta puede aportar a la pequeña y mediana empresa es todavía muy bajo. Sólo el 12% de las PYMES establecieron normas sin ningún tipo de condicionantes, mientras que el 62% no las establecen en ningún caso, ya sea por que dan las ordenes oportunas en el momento preciso, o porque confían en el trabajador.

También esta característica, la formalización del comportamiento, va a ser muy importante en la implantación del sistema de gestión de la calidad, ya que será necesario crear la documentación oportuna para que los procesos y tareas se realicen de una forma correcta, y para que puedan ser desarrolladas de la misma manera independientemente de cual sea la persona encargada de realizarla.

### **3.3. CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN DE LA AUTORIDAD.**

Centralización y descentralización son dos opuestos de un continuum, a medida que se delegan decisiones en otras personas o unidades organizativas, la empresa se descentraliza (haciéndose en cierto modo más flexible), lo contrario provoca centralización (este es el caso de la mayoría de las PYMES).

La mayoría de las empresas no delegan decisiones en sus subordinados. El principal motivo es que supuestamente éstos subordinados no están capacitados para tomarlas. El directivo ve necesario delegar porque su nivel de saturación de problemas es muy alto, pero como no encuentra personas en quién delegar por falta de capacidad, no lo hace.

Desde otra perspectiva, también puede ocurrir que el subordinado vea al directivo como una persona que desconfía de él percibiendo que no están capacitados, por tanto, no delega. Si no lo hace, los subordinados nunca adquirirán habilidades decisionales, no será posible delegar y la organización permanecerá estrangulada en los niveles altos. También existe otro riesgo: mucho talento y habilidades de muchas personas quedarán desaprovechadas. Otra de las repercusiones de la no delegación es que no se comparte la información con los subordinados. Compartir la tarea decisional exige que los directivos inferiores tengan un buen y completo conocimiento de las estrategias y de los objetivos de la empresa. Sin esto la delegación no dará resultado o, en el peor de los casos, no tendrá lugar.

Todas estas deficiencias deben ser salvadas si pretendemos lograr una efectiva y eficiente implantación del modelo de gestión de la calidad, ya que éste requiere elevadas dosis de delegación y de descentralización en la toma de decisiones. Los miembros de la organización deben asumir directamente la responsabilidad del trabajo que realizan y ello precisa que éstos dispongan de la información necesaria y suficiente.

## **4. LOS RECURSOS HUMANOS.**

El análisis de los recursos humanos lo centraremos dividiéndolo en tres aspectos que consideramos son determinantes: la comunicación, la formación y la motivación.

### **4.1. LA COMUNICACIÓN.**

En la pequeña y mediana empresa es, fundamentalmente, el director quien recibe, controla y, posteriormente, distribuye la información y comunicaciones. Esta situación es motivada por el fuerte uso que se hace de la línea escalar o jerárquica, lo que en cierto modo suele ser un reflejo de cierta centralización para la toma de decisiones en el órgano superior o director de la empresa. El síntoma más manifiesto de lo anterior suele ser una cierta rigidez en el funcionamiento.

Esta recurrencia a la jerarquía para resolver cualquier cuestión está muy acentuada en las pequeñas y medianas empresas. El caso más obvio lo protagoniza el segmento de empresas más pequeñas, situación que está relativamente justificada, ya que suelen tener muy pocos niveles jerárquicos en su estructura y consecuentemente muy pocos o ningún directivo intermedio, sin embargo puede convertirse en preocupante en las medianas empresas pues provoca un estrangulamiento de la información que sube por la línea jerárquica. El resultado es saturación, incapacidad del director para resolver todos los problemas a tiempo y falta de concentración para resolverlos.

Esta situación es necesario modificarla para conseguir calidad, ya que requiere facilitar vías y canales suficientes para que los empleados puedan dar sus opiniones o aportar sus sugerencias sobre los problemas que plantea la actividad diaria en la empresa y las posibles mejoras que puedan ser aplicadas al proceso operativo, es decir, escuchar a los empleados, estableciendo formas que permitan su expresión. Pero tan importante como la comunicación vertical es la horizontal, debiendo promoverse y fomentarse la colaboración entre departamentos. De hecho, las grandes causas de los problemas de las empresas son de naturaleza pluridisciplinar, de forma que la solución también tiene que tener una relación multidisciplinar. Tampoco debe evitarse la comunicación informal sino que se debe manejar procurando que los que la propagan estén bien informados. Un exceso de informalidad, probablemente sesgada, sería terriblemente negativo para el proceso.

En definitiva, los directivos necesitan descubrir cómo comunicarse más efectivamente con los colaboradores. Necesitan explicarles con sinceridad las oportunidades y problemas de la empresa, y explicarles cómo estas situaciones afectan al propio interés individual de trabajador. Si la dirección logra una buena comunicación, los empleados verán cómo su propio interés y su sentido de autosatisfacción se identifica con el éxito de la empresa.

### **4.2. LA FORMACIÓN.**

Una de las áreas que están impidiendo resolver los problemas de calidad en las PYME es la ausencia de una adecuada formación, algunos empleados no tienen los conocimientos básicos para las tareas específicas que tienen asignadas.

A nivel de directivos el grado de formación en las pequeñas y medianas empresas sería deseable intensificarlo para poder afrontar mejor los retos de un entorno tan complejo y exigente como el actual. Pero esta falta de formación en las PYME no sólo se observa a nivel directivo sino también en los niveles medios y bajos, la dimensión del entrenamiento y desarrollo de los mandos medios en la PYME es limitado e informal. Esto es

debido a los pocos y peor preparados recursos humanos, ausencia de personal especialista cualificado, y escasez de recursos financieros que permitan darles la formación que precisan.

Respecto a la formación referida a la calidad, se observa falta de interés, inexistencia o carencia de preocupación y deseo de acudir a una mejor formación en estos aspectos. En general, más del 80% de las PYMES no han participado en los cursos de formación en esta materia, ampliándose este porcentaje si nos referimos a cursos específicos.

El objetivo que se pretende con la formación es doble: por un lado, proporcionar el impulso externo que potencie el cambio de actitudes y de comportamiento del personal; y por otro lado, suministrar formación en los principales conceptos de la gestión de la calidad y entrenamiento en el uso de las técnicas de su control en los procesos.

Una de las dificultades que puede encontrar la PYME para justificar el entrenamiento y la formación de los trabajadores se produce cuando la tarea que desarrolla es repetitiva. También la estructura llana de la PYME puede dejar frustrados a los empleados al no haber muchas posibilidades de promocionar a puestos superiores, este hecho puede motivar, por un lado, dificultad a la hora de contratar personal bien formado, y por otro lado, que el personal cuando desarrolle un alto nivel de calidad en su trabajo considere que no es recompensado y busque mejoras salariales en otras empresas de mayor tamaño, lo que puede suponer una continua descapitalización de la PYME en lo que a la formación del personal se refiere.

En consecuencia, esta fase debe estar perfectamente programada y debidamente planificada en el contexto del desarrollo general del proyecto. Los programas de formación que se provean deben ser adaptados a los diferentes niveles profesionales y sobre todo a la responsabilidad que cada colaborador tendrá en el sistema de calidad.

#### 4.3. LA MOTIVACIÓN.

Sin la correcta motivación cualquier esfuerzo en formación por mejorar la calidad se desperdiciará. Cabe señalar que las pequeñas y medianas empresas corren el riesgo de que un número reducido de desmotivados o desincentivados directivos pueden afectar desproporcionadamente a los resultados. La salud de las empresas dependen de que todos sus empleados estén motivados para dar el servicio más provechoso.

La motivación no es algo que pueda ser conferido por mandato, es una función del entorno de trabajo y del estilo y comportamiento de la dirección. Estos requerimientos se aplican a todo el personal que realiza actividades que pueden afectar a la calidad del producto o servicio suministrado.

Para una adecuada implantación del sistema de calidad, se necesita la generación y conservación de un ambiente de trabajo que facilite el que los empleados desempeñen su labor conjuntamente buscando la consecución de la calidad deseada. En consecuencia, y dado que los directivos dirigen el trabajo de la empresa a través de sus subordinados, resulta indispensable determinar aquello que induce a éstos a actuar de una manera concreta.

Es la "seguridad en el puesto" la necesidad más importante que ellos descubren en sus colaboradores. El "sueldo" es el segundo motivador en orden de importancia, salvo en las empresas más pequeñas (6-20 empleados) y en las medianas (51-250 empleados) que es la "autonomía en la toma de decisiones". El tercer factor que motiva, en orden de importancia, es el "interés del trabajo realizado".

Para que los empresarios de las PYMES utilicen adecuadamente el mecanismo de la motivación, pensamos que tal vez deberían volver a plantearse el significado que la satisfacción tiene para las personas que trabajan en una pequeña o mediana empresa. Es cierto que para muchas, la satisfacción todavía significa esencialmente un buen salario, seguridad en el trabajo, así como beneficios extrasalariales complementarios. Pero este modelo de expectativas de las personas puede ser hoy día excesivamente simple.

La implantación de la gestión de la calidad requiere definir, previamente, las políticas pertinentes y entrenar al personal directivo en la forma más efectiva para desarrollarlas ya que, junto con los grupos de trabajo, constituyen la esencia de la gestión de la Calidad Total.

La falta de motivación entre directivos y empleados para cumplir con sus funciones en el seno de la empresa es la primera y más grave causa de falta de calidad. Concretamente el pequeño y mediano empresario se caracteriza por su baja motivación y mentalización para lograr objetivos concretos y por la despreocupación para usar los servicios de acceso a información puestos a su disposición.

En el caso concreto de la implantación de un sistema de calidad esta actitud debe cambiar ya que hacer que todos los empleados mantengan ese interés y esa motivación por la calidad es una de las tareas más importantes con las que se enfrenta la dirección, de hecho la motivación es un producto que se fabrica todos los días. Sin embargo, también es conveniente señalar que la motivación en las pequeñas y medianas empresas no depende exclusivamente de la dirección, es algo personal que corresponde a cada uno de los individuos que componen el grupo. La única posibilidad que tiene la dirección de influir en este aspecto consiste en crear un clima que permita que los trabajadores se motiven a sí mismos para ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos.

#### 5. EL CONTROL.

Aunque la intuición y la experiencia son dos de los elementos más valiosos para el directivo de la pequeña y mediana empresa, para lograr la satisfacción de los clientes las decisiones deben convertirse en acciones y sus resultados deben ser medidos. La empresa debe tener un sistema de recolección y proceso de datos relevantes que determine qué quiere el cliente, en qué grado la empresa está fabricando conforme a esas necesidades, es decir, en qué grado se satisfacen las necesidades del cliente.

Aunque el control, premio y divulgación de los procedimientos son más simples en las PYME, la evidencia muestra que todavía hay algunas que carecen de cualquier sistema de evaluación y que en la mayoría de los casos el único control de la gestión es el realizado por un asesor fiscal externo.

En la pequeña y mediana empresa predomina la informalidad en la evaluación, control y divulgación de procedimientos, desarrollándose un control centrado en los resultados más que en los procedimientos. Ello se debe a que no tienen personal preparado y a que no saben como utilizar la información contable.

En otros casos, las PYMES se apresuran a registrar los estándares de un sistema de gestión de calidad, sin embargo conocer estos estándares puede ser un gran obstáculo para una pequeña empresa. Ello requiere la motivación por parte de los directivos para apreciar, ejecutar e implantar las medidas necesarias que permitan conocer los criterios de estandarización. Además, la organización necesita poseer o ser capaz de aprovechar las técnicas necesarias y los recursos humanos.

Quizás por las dificultades que plantea definir los estándares el 57% de las PYME el único sistema utilizado para medir la calidad de sus productos y servicios son las quejas y reclamaciones, alcanzando un 30% el porcentaje de empresas que nunca o casi nunca miden la satisfacción de los clientes. Esta debilidad debe ser salvada para conseguir una implantación efectiva de un sistema de calidad, ya que una vez realizada la implantación del modelo se ha de realizar una "parada" para la evaluación y análisis de los resultados obtenidos hasta ese momento. Con ello se podrán definir medidas de ajuste del sistema implantado.

Una de las formas de realizar la referida evaluación en las pequeñas y medianas empresas la constituye la auditoría de calidad. Es el medio más efectivo para garantizar que el producto está siendo elaborado correctamente, si tenemos en cuenta que en la mayoría de las PYME la tecnología utilizada no es lo suficientemente avanzada como para poder garantizar completamente la calidad del producto final o detectar posibles errores o defectos por sí solas, ni el personal está suficientemente formado en la mayoría de los casos.

## 6. ASPECTOS A UTILIZAR PARA MEJORAR ESTA SITUACION.

Nosotros hemos clasificado las posibilidades de intervención en las pequeñas y medianas empresas para cambiar esta situación en grupos de actuaciones diferenciados, si bien todas ellas tienen relación entre sí, pues van encaminadas a lograr un objetivo único como es conseguir que los empleados se encuentren mejor, más motivados y más integrados en la empresa.

En las pequeñas y medianas empresas, los empleados tienen un buen sentido para saber que es lo que le interesa a la empresa y se implican en lograrlo porque ellos se ven directamente afectados, pues sus empleados, por su condición de pequeña o mediana, pueden ver con más claridad como sus esfuerzos se convierten en resultados tangibles rápidamente. Es más fácil en una organización de estas características crear una atmósfera agradable que fomente el progreso personal, muestre a los trabajadores como su trabajo es el adecuado o se ajusta a los objetivos organizacionales establecidos, y los anime a aportar ideas para la mejora y expansión del negocio.

También es importante crear corrientes de comunicación directa entre la dirección y los trabajadores, ya que puede constituir una ventaja para la PYME a la hora de lograr que el proceso de toma de decisiones sea más simple y rápido que en las grandes empresas, puesto que hay menos normas de dirección y menos niveles intermedios. La comunicación y la coordinación entre los diferentes niveles es más fácil y menos burocrática que en una gran empresa. La línea y staff de directivos tiene mejor acceso a los niveles operativos y a la alta dirección.

Para lograr la motivación de los empleados es preciso establecer un sistema de incentivos adecuado. Para ello debemos tener presente que hay dos tipos de recompensas a conceder, por un lado, las intrínsecas, incorporadas al trabajo mismo, tales como: la oportunidad de realizar trabajos más creativos o de una categoría superior en cuanto a dificultad o responsabilidad; y el sentimiento de logro que experimentará el trabajador tras una tarea particularmente estimulante. Por otro lado, las extrínsecas, como pueden ser: un aumento salarial, bonificaciones, privilegios especiales y reconocimiento. En general se podría decir que las intrínsecas tienen mayor duración y son más eficaces, pero en realidad, los mejores incentivos son aquellos que parecen cortados a la medida de cada individuo y son flexibles en el transcurso del tiempo, aunque sabemos que esto es muy difícil de conseguir en grandes organizaciones, si es más accesible en las pequeñas y medianas empresas.

Por último, es preciso reconocer a los empleados su esfuerzo y los resultados obtenidos. El reconocimiento es probablemente la mejor forma para la dirección de la pequeña y mediana empresa de reforzar los nuevos valores que el TQM requiere. Este reconocimiento no tiene que ser monetario pero sí debería ser significativo y rápido. Muchas PYME podrían tener grandes posibilidades en este área si sus directivos creyeran en la implicación del empleado y el valor de éstos como personas inteligentes que son. Los directivos deberían abandonar la jerarquía autoritaria y ser más abiertos a la aportación de los empleados a la mejora de la calidad y satisfacción del cliente. Esta es, generalmente, una decisión difícil de tomar ya que asumen que son ellos los representantes o responsables de la empresa y, por tanto, son solo ellos los que deben tomar las decisiones importantes.

En definitiva, la pequeña y mediana empresa debe tomar conciencia de la necesidad de romper la dinámica que hasta el momento ha presentado, el nuevo entorno más competitivo y exigente requiere organizaciones más previsoras, con una visión a largo plazo del mercado, más activas y preocupadas de sus empleados, conscientes de que en sus decisiones y acciones se pueden cometer errores y dispuestas para establecer los mecanismos para detectarlos y corregirlos.

## 7. CONCLUSIONES.

Como hemos podido ver en el desarrollo de nuestro trabajo el colectivo de la pequeña y mediana empresa, en general, posee unas características que dificultan enormemente la implantación de un sistema de calidad, proceso que requiere de una precisa y detallada planificación de las diferentes etapas a recorrer, de un diseño de la estructura organizativa completo que determine las tareas y las responsabilidades de sus unidades, de una adecuada gestión de los recursos humanos en la que jueguen un papel importante la motivación, la comunicación y la formación, y, por último, de un sistema de control capaz de detectar las deficiencias y posibles mejoras a incorporar en el producto y/o servicio con carácter preventivo.

Los responsables de la gestión en las pequeñas y medianas empresas deben tomar conciencia de la necesidad de dar un giro a su forma de gestionar y dirigir sus unidades productivas, intentando inculcar unos valores y una cultura orientada hacia la calidad empezando por ellos mismos, proceso que requerirá un fuerte compromiso y de un largo período de tiempo pero que el valor añadido, tal y como se desarrolla la gestión hoy día, será muy elevado.

## BIBLIOGRAFIA.

- BERGER, D.: "SMALL COMPANIES CAN EXPLOIT THEIR SIZE ADVANTAGE". PEM: PLANT ENGINEERING & MAINTENANCE, VOLUMEN 19, Nº 3, 1996.
- BOGGS, B.: "IMPLEMENTING TQM IN SMALL & MEDIUM-SIZED". QUALITY PROGRESS, VOLUMEN 29, Nº 8, 1996.
- CHURRUCÁ, E.; BARRUTIA, J.; LANDETA, J.: "DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LAS PYMES ANTE LA GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA". HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW, Nº 66, 1995.
- DORLAND, D.; BARRIA, D. N.; BERGERON, J. T.: "IMPROVING QUALITY WITH WASTE MINIMIZACIÓN FOR SMALL BUSINESSES". TOTAL QUALITY ENVIRONMENTAL MANAGEMENT, VOLUMEN 5, Nº 1, 1995.
- GHOBIAN, A.; GALLEAR, DN: "TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN SMEs". OMEGA, VOLUMEN 34, Nº 1, 1996.
- GOH, P. L.; RIDGWAY, K.: "THE IMPLEMENTATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM-SIZED MANUFACTURING COMPANIES". TQM MAGAZINE, VOLUMEN 6, Nº 2, 1994.
- HAKSEVER, C.: "TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN THE SMALL ENVIRONMENT". BUSINESS HORIZONS, VOLUMEN 39, Nº 2, 1996.
- HODGETTS, R. M.: "QUALITY LESSONS FROM AMERICA'S WINNERS". BUSINESS HORIZONS, VOLMEN 37, Nº 4, 1994.
- KRAMER, D.: "SMALL IS BEAUTIFUL!". PEM: PLANT ENGINEERING & MAINTENANCE, VOLUMEN 19, Nº 3, 1996.
- MILAKOVICH, M. E.: "IMPLEMENTING TQM IN SMALL AND MEDIUM-SIZE ORGANIZATIONS: A STEP-BY-STEP GUIDE". AMERICAN REVIEW OF PUBLIC ADMINISTRATION, VOLUMEN 26, Nº 1, 1996.
- PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, J. A.: GESTIÓN DE LA CALIDAD EMPRESARIAL. CALIDAD EN LOS SERVICIOS Y ATENCIÓN AL CLIENTE. CALIDAD TOTAL. ESIC EDITORIAL, 1994.
- POWELL, T. C.: "TOTAL QUALITY MANAGEMENT AS COMPETITIVE ADVANTAGE: A REVIEW AND EMPIRICAL STUDY". STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, VOLUMEN 16, Nº 1, 1995.
- RIENZO, T. F.: "PLANNING DEMING MANGEMENT FOR SERVICE ORGANIZATIONS". BUSINESS HORIZONS, VOLUMEN 36, Nº 3, 1993.
- SHEA, J.; GOBELL: "TQM: THE EXPERIENCES OF TEN SMALL BUSINESS. BUSINESS HORIZONS, VOLUMEN 38, Nº 1, 1995.
- ZAHERA, M.: "LAS PYMES ESPAÑOLAS Y LA INNOVACIÓN". HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW, Nº 74, 1996.