Gestión de la calidad

Arturo Calvo de Mora Schmidt
Fernando Criado García-Legaz
Rafael Periáñez-Cristóbal

PIRÁMIDE

Gestión de la calidad

ARTURO CALVO DE MORA SCHMIDT
FERNANDO CRIADO GARCÍA-LEGAZ
RAFAEL PERIÁÑEZ-CRISTÓBAL
PROFESORES TITULARES DE UNIVERSIDAD. DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING.
ÁREA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS. UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Gestión de la calidad

EDICIONES PIRÁMIDE

COLECCIÓN «ECONOMÍA Y EMPRESA»

Director:
Miguel Santesmases Mestre
Catedrático de la Universidad de Alcalá

Edición en versión digital

Está prohibida la reproducción total o parcial de este libro electrónico, su transmisión, su descarga, su descompilación, su tratamiento informático, su almacenamiento o introducción en cualquier sistema de repositorio y recuperación, en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, conocido o por inventar, sin el permiso expreso escrito de los titulares del copyright.

© Arturo Calvo de Mora Schmidt, Fernando Criado García-Legaz y Rafael Periáñez-Cristóbal, 2021
© Primera edición electrónica publicada por Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.), 2021
Para cualquier información pueden dirigirse a piramide_legal@anaya.es
Juan Ignacio Luca de Tena, 15. 28027 Madrid
Teléfono: 91 393 89 89
www.edicionespiramide.es
ISBN digital: 978-84-368-4547-1

Índice

Prólogo 13

Introducción 17

BLOQUE I
Fundamentos de gestión de la calidad

1. Concepto, evolución y fundamentos de la calidad y su gestión 23

1.1. Concepto de calidad 23
1.1.1. La calidad como concepto dinámico 24
1.1.2. La calidad como concepto relativo 27
1.1.3. La calidad como concepto subjetivo 30
1.1.4. Lo que no es calidad 31
1.2. Vertientes de la calidad 32
1.3. Implicaciones organizativas de la gestión de la calidad 36
1.4. El proceso evolutivo de la calidad 38
1.4.1. Inspección masiva 40
1.4.2. Control de procesos 41
1.4.3. Aseguramiento y gestión de la calidad 41
1.4.4. Gestión de la calidad total o *total quality management* (TQM) .. 42
1.5. La gestión de la calidad en el contexto de la cuarta revolución industrial: Calidad 4.0 43
1.6. Los grandes precursores de la calidad 50
1.6.1. Deming (1900-1993) 51
1.6.2. Juran (1904-2008) 57
1.6.3. Crosby (1926-2001) 59
Preguntas de repaso 61
Bibliografía 61

© Ediciones Pirámide

2. Aspectos competitivos, culturales y económicos de la calidad 63

2.1. Fundamentos científicos de la gestión de la calidad 63
2.1.1. Teorías clásicas 63
2.1.2. Teorías neoclásicas 64
2.1.3. Teorías modernas 65
2.2. La gestión de la calidad como base de la competitividad 68
2.3. Cultura organizativa y gestión de la calidad 69
2.4. Gestión de la calidad y costes organizativos: los costes totales de calidad 71
2.4.1. Costes de no calidad 74
2.4.2. Costes de calidad 76
2.4.3. Evolución típica de los costes totales de calidad en el tiempo 78
2.4.4. Coste total óptimo de calidad 79
2.4.5. Estrategias genéricas y costes totales de calidad 82
Preguntas de repaso 84
Bibliografía 84

3. Gestión de la calidad en el ámbito de los servicios 87

3.1. Definición y características de los servicios 87
3.2. Calidad de servicio: concepto y dimensiones 90
3.2.1. Concepto de calidad de servicio 90
3.2.2. Dimensiones de la calidad de servicio 93
3.3. Modelo SERVQUAL 94
3.4. Otros modelos de evaluación de la calidad de servicio 101
3.4.1. Modelo SERVPERF 101
3.4.2. El modelo de desempeño evaluado 101
3.4.3. Modelo de Grönroos 102
3.5. Excelencia en el servicio y deleite del cliente 103
3.5.1. Definición de excelencia en el servicio 104
3.5.2. Modelos de excelencia en el servicio 104
3.6. Mapas estratégicos de percepción de la calidad 111
Preguntas de repaso 116
Bibliografía 116

4. La gestión por procesos 119

4.1. La organización vertical y horizontal 119
4.1.1. El organigrama: la organización vertical 119
4.1.2. El mapa de procesos: la organización horizontal 120
4.2. Conceptos básicos de la gestión por procesos 121
4.2.1. Proceso 122
4.2.2. Procedimiento 123
4.2.3. Instrucción técnica 124

© Ediciones Pirámide

4.3. Elementos de la gestión por procesos 125
4.3.1. Entradas, salidas, proveedores y clientes de un proceso 125
4.3.2. Agentes y propietario de un proceso 126
4.4. Fases en la implantación de la gestión por procesos 129
4.4.1. Fase 1. Identificación y clasificación de procesos 130
4.4.2. Fase 2. Priorización y descripción de los procesos 135
4.4.3. Fase 3. Seguimiento de los procesos y diseño del sistema de indicadores 144
4.4.4. Fase 4. Mejora de procesos 148
Preguntas de repaso 150
Bibliografía 150

BLOQUE II
Normalización y sistemas de gestión

5. Política e infraestructura europea y española para la calidad y seguridad 155

5.1. Política comunitaria de barreras técnicas, seguridad y calidad 155
5.2. Las políticas de nuevo enfoque y enfoque global 157
5.3. El marcado CE de conformidad 164
5.4. Infraestructura española para la calidad y la seguridad 170
5.4.1. Infraestructura común o no acreditable 171
5.4.2. Infraestructura acreditable 180
Preguntas de repaso 186
Bibliografía 186

6. Normalización y sistemas de gestión de la calidad 189

6.1. Sistemas de gestión normalizados 189
6.2. Familia de normas UNE-EN ISO de la serie 9000 194
6.2.1. La norma UNE-EN ISO 9000: 2015. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario 195
6.2.2. La norma UNE-EN ISO 9001: 2015. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos 196
6.2.3. La norma UNE-EN ISO 9004: 2018. Gestión de la calidad. Calidad de una organización. Orientación para lograr el éxito sostenido 202
6.3. Estructura y elementos básicos de un sistema de gestión de la calidad ... 204
6.3.1. Soporte documental de los sistemas de gestión de la calidad 206
6.3.2. Diseño de la estructura organizativa para la gestión y mejora de la calidad 211
6.4. Mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad: las auditorías y otros instrumentos de mejora 212

© Ediciones Pirámide

6.4.1. Las auditorías del SGC 213
6.4.2. Otros instrumentos de mejora del SGC 218
6.5. Certificación del sistema de gestión de la calidad 219
6.6. Motivaciones, beneficios y barreras a la implantación de un sistema de gestión de la calidad 220
Preguntas de repaso 223
Bibliografía 223

7. Normalización y certificación en el sector turístico español 225

7.1. El sistema de calidad turístico español 225
7.2. Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE) 227
7.2.1. Origen y trayectoria 227
7.2.2. Actividades del ICTE 228
7.3. Normalización en el sector turístico 229
7.4. Certificación en el sector turístico: la marca Q de calidad turística 232
7.5. El Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos (SICTED) 234
7.5.1. Antecedentes y objetivos 234
7.5.2. Agentes participantes 236
7.5.3. Características definitorias 238
7.5.4. Requisitos a cumplir por los destinos 239
7.5.5. Proceso de obtención de la marca SICTED 239
Preguntas de repaso 243
Bibliografía 243

8. Sistemas de gestión del cumplimiento 245

8.1. La gestión del riesgo en la empresa 246
8.1.1. Riesgos: concepto y tipologías 246
8.1.2. La gestión del riesgo con la norma internacional UNE-ISO 31000 (2018) 250
8.2. Marco de referencia del *compliance:* antecedentes y situación en España 257
8.2.1. Orígenes de la gestión del cumplimiento *(compliance)* 259
8.2.2. Situación en España de la gestión del cumplimiento *(compliance)* 261
8.3. *Compliance:* concepto y tipologías 262
8.4. Gestión de la calidad, la excelencia, los riesgos y el *compliance* 265
8.5. Familia de normas UNE 19600 y otras normas y referentes complementarias 268
8.6. Norma UNE-ISO 19600 (2015). Directrices 270
8.7. Sistema de gestión del *compliance* penal: requisitos de la UNE 19601 (2017) 272
8.8. Sistema de gestión del *compliance* tributario: requisitos de la UNE 19602 (2019) 276
8.9. Certificación del sistema de gestión del *compliance* 278

© Ediciones Pirámide

8.10. Ventajas e inconvenientes de los sistemas de gestión del *compliance* 279
Preguntas de repaso 282
Bibliografía 283

BLOQUE III
Excelencia y gestión de la calidad

9. Gestión de calidad total y gestión de la excelencia 287

9.1. Gestión de calidad total y gestión de la excelencia 287
9.2. Del aseguramiento y la gestión de la calidad a los modelos de excelencia 289
9.3. Modelo Malcolm Baldrige 293
9.3.1. Origen y antecedentes 293
9.3.2. Estructura y contenidos del modelo Malcolm Baldrige 294
9.3.3. Valores y conceptos fundamentales 295
9.3.4. El proceso de evaluación en el modelo Malcolm Baldrige 297
9.4. Modelo Deming 301
9.4.1. Origen y antecedentes 301
9.4.2. Categorías del premio Deming 302
9.4.3. Proceso a seguir para la obtención del premio Deming 303
9.4.4. Criterios para la evaluación 306
Preguntas de repaso 311
Bibliografía 311

10. El modelo EFQM 2020 313

10.1. Fundación EFQM y Club Excelencia en Gestión 313
10.2. Características generales del modelo EFQM 2020 315
10.2.1. Orígenes y antecedentes del modelo EFQM 315
10.2.2. Características del modelo EFQM 2020 315
10.3. Fundamentos del modelo EFQM 2020 318
10.4. Estructura y lógica del modelo EFQM 2020 320
10.5. Criterios y subcriterios del modelo EFQM 2020 322
10.5.1. Ponderación de los bloques y criterios del modelo EFQM 2020 323
10.5.2. Descripción de los criterios del modelo EFQM 2020 324
10.6. Esquema REDER 330
10.7. Metodologías de autoevaluación y evaluación externa 334
10.8. Reconocimientos EFQM y premio mundial EFQM *(EFQM Global Award)* 336
Preguntas de repaso 341
Bibliografía 341

Casos prácticos 343

© Ediciones Pirámide

Prólogo

Tres grandes docentes de la Universidad de Sevilla me han concedido el honor de prologar este libro. Un libro dedicado a los estudiantes de gestión de organizaciones. No es habitual en pleno siglo XXI que los docentes de gestión dediquen tiempo a elaborar manuales. No hay incentivos para ello, ha dejado de considerarse un mérito notable en su carrera académica y la única recompensa que obtienen es el haber cumplido con su responsabilidad social dentro del campo de la enseñanza.

La universidad tiene que transmitir el conocimiento, el saber científico, las teorías que han sido probadas, las hipótesis que se demuestran ciertas. El conocimiento se encuentra en miles de publicaciones que hacen imposible para los no expertos el seleccionar y leer para obtener el conocimiento que se necesita. Por ello, los manuales son piezas esenciales, limpian, fijan y dan esplendor, tomando el lema de la Academia de la Lengua Española.

Nos encontramos con un manual sobre gestión de calidad, la cual es una parte del conocimiento empresarial enfocado a la toma de decisiones racionales, determinar si son adecuadas con base en los modelos de calidad y con instrumentos adicionales de medida para asegurar la buena orientación de la gestión. Los gestores o son racionales en sus decisiones, o sus comportamientos se guían por impulsos e intuiciones. Los gestores racionales son los que utilizan el conocimiento y lo aplican en su comportamiento directivo. Los gestores intuitivos tienen comportamientos impulsivos y sus resultados dependen de la buena o mala suerte.

Por mucho interés que los gestores tengan en tomar decisiones racionales, siempre pueden equivocarse. Herbert Simon indicaba que la racionalidad es limitada. En ciencias sociales no podemos encontrar la solución única y mejor para tomar decisiones. Somos incapaces de anticipar las consecuencias de los actos por diversas razones. Nunca tenemos un conocimiento exacto de las cuestiones sobre las que debemos actuar, además estas cuestiones no son estables, cam-

© Ediciones Pirámide

bian con el tiempo y a veces con mucha rapidez. Tampoco conocemos todas las alternativas, los modelos y las posibilidades que nos brindan y debemos centrarnos solo en algunos de ellos, los cuales son elegidos por la imaginación de las personas. En consecuencia, existen límites al comportamiento racional. De ahí que, en vez de hablar de comportamiento racional, debemos referirnos a una racionalidad limitada y a un comportamiento intencionalmente racional.

Aunque está teoría de la racionalidad en la gestión apenas se menciona en la actualidad, sigue viva en los hechos, en los estudios e investigaciones. Su mayor fuerza se encuentra en la aseveración de que, aunque no podemos ser perfectos ni tomar decisiones exactas e indiscutibles, no por eso hemos de abandonar el campo de la racionalidad. Nuestra obligación es caminar hacia la perfección y eso se hace mediante la racionalidad. Buscar la perfección es intentar alcanzar la excelencia, y sabemos que esta no tiene límites.

En el fondo los modelos de gestión de calidad, persiguiendo la excelencia en las organizaciones, son un alegato por la racionalidad en la gestión. La racionalidad debe aplicarse a la gestión porque gracias a ella se avanza más rápido y con mayor intensidad.

Durante mis tiempos de docente, una cuestión siempre se encontraba planeando sobre estas enseñanzas. Muchos estudiantes pensaban que se le enseñaban temas de interés pero que solo era aplicables a las grandes empresas, cuando la realidad de las empresas en España es que la inmensa mayoría son pequeñas o medianas. Entonces siempre me venían a la cabeza los comentarios de un importante empresario que explicaba que, como buen emprendedor, creó una empresa y la fue desarrollando hasta que quebró. Decía que fue entonces cuando se dio cuenta de que por inteligente que fuera, para dirigir una empresa había que rodearse de profesionales. Eso hizo cuando creó una nueva empresa con gran éxito. Había comprendido que una empresa que crece necesita racionalidad, exactamente lo que aportan los profesionales. El segundo pensamiento procedía de la preparación de los deportistas. Hay que empezar de joven y orientado por especialistas. Es evidente que a un deportista de diez años no se le exige lo mismo que a otro de veinte años, pero no se llega a deportista de élite si no se va aprendiendo y desarrollando comportamientos y capacidades que son indispensables para dar un salto posterior a la alta competición. La empresa desde que nace debe desarrollar comportamientos que la ayuden a su desarrollo futuro, la calidad en la gestión forma parte de esas condiciones indispensables para continuar en el mercado. Comportamientos que deben estar siempre adaptados a su nivel de crecimiento y a su posición en el ciclo de vida empresarial, pero no puede decirse «cuando seamos una gran empresa, lo haremos», porque quizás para entonces sea tarde. La calidad en la gestión es un proceso que aplica la racionalidad a la gestión y los procesos se construyen piedra a piedra, tarea a tarea, con mucho aprendizaje, creando cultura.

Nos encontramos ante un libro que recoge los aspectos más relevantes de la excelencia en la gestión. Va mucho más lejos de los contenidos que encontramos

© Ediciones Pirámide

habitualmente en estos manuales. No solo se refiere a la historia y desarrollo de la gestión de calidad, explicando a dónde se ha llegado y, por tanto, mostrando el estado de la cuestión. También se tratan temas del mayor interés para las empresas. El análisis del actual modelo de EFQM, fruto de la evolución y el perfeccionamiento elaborado por grandes especialistas prácticos de la gestión y el asesoramiento europeos, una herramienta que ha permitido crecer y potenciar a tantas empresas. El desarrollo de la gestión por procesos, un tema al que incomprensiblemente no se le ha dedicado suficiente atención por los académicos en el pasado, pero que en la era del *big data* y la tecnología de la computación proporciona a los directivos la capacidad de saber, entender y mejorar su gestión. El papel de la familia de normas UNE-EN ISO de la serie 9000, que las universidades han dado de lado en sus programas, dejándolas para cursos de especialización, cuando su uso tan generalizado en las empresas estaba reclamando insistentemente que los graduados estuvieran previamente familiarizados con ellas. Un tema actual que está teniendo una aplicación generalizada, la gestión del riesgo, al existir posibilidades de que la dirección y/o miembros de la plantilla pudieren acabar condenados penalmente como consecuencia de la comisión de un delito, en cualesquiera de las actividades/procesos desarrollados por la misma. El cumplimiento afecta a empresas, públicas, privadas o mixtas, incluyendo a los empresarios autónomos con personal a su cargo. Hay muchos más temas en el libro que despiertan enorme interés, como la política de la Unión Europea y su desarrollo particular en España, que han establecido límites para la legitimidad de las organizaciones, la especial consideración que merece la gestión de los servicios y la explicación detallada de la gestión de calidad aplicada al sector turístico, debido a su relevancia en España.

El libro es un manual que se utilizará especialmente para el estudio de ciertas materias universitarias. Es un manual para guardar durante tiempo, pues puede ser un libro de consulta indispensable para los gestores, sea cual sea su posición en el organigrama.

EMILIO DÍEZ DE CASTRO
Catedrático de Organización de Empresas

© Ediciones Pirámide

Introducción

Gestión de la calidad es un libro que va destinado fundamentalmente a personas que ya sea por motivos profesionales o académicos, necesiten conocer los fundamentos de dicho enfoque de gestión. En este sentido, los autores han puesto especial cuidado en que los contenidos del libro guarden el debido equilibrio entre abarcar las principales cuestiones vinculadas a la gestión de la calidad y, al tiempo, profundizar en cada una de ellas lo suficiente como para que el lector pueda obtener finalmente un conocimiento a la vez global y lo bastante específico de la materia. Se trata de un texto introductorio que debe sentar las bases para que, una vez conocidos los fundamentos teórico-prácticos de la disciplina, los lectores puedan plantearse con garantías otros procesos de aprendizaje que les lleven a profundizar en el conocimiento de cualquiera de las múltiples y variadas vertientes y facetas que posee la práctica de la gestión de la calidad. Estamos, por tanto, ante lo que podríamos entender como un manual introductorio para asignaturas de grado centradas en la gestión de la calidad, pero también ante un texto que debería ayudar a cualquier profesional a familiarizarse con dicho enfoque de gestión y con las implicaciones de su uso en el mundo de la empresa y, en general, de las organizaciones que conforman el entramado social en el que vivimos.

Pero quizá lo primero que debamos tratar es qué se esconde bajo la denominación de «gestión de la calidad». Las organizaciones del siglo XXI están inmersas en un ecosistema externo que, simplificando su naturaleza, viene caracterizado, en primer lugar, por lo que se ha dado en llamar un entorno «VUCA», acrónimo en inglés de las iniciales de los términos «volatilidad», «incertidumbre», «complejidad» y «ambigüedad». Las realidades a las que se enfrentan las organizaciones son cada vez más cambiantes; las decisiones deben tomarse en un contexto de incertidumbre en el que no se acostumbra a disponer de toda la información deseable y necesaria; los temas a abordar poseen tantas vertientes, aristas y posibles perspectivas que se configuran como elementos de alta comple-

© Ediciones Pirámide

jidad que, lejos de estar claramente definidos en sus límites e implicaciones, vienen caracterizados por su alta dosis de ambigüedad.

Además, y para hacerlo todo más complicado, las organizaciones modernas se enfrentan a dos requerimientos que constituyen condiciones inexcusables para su subsistencia a medio y largo plazo. Nos referimos a la necesidad de ser rentables estando permanentemente a la escucha activa de un mercado cambiante y exigente para adaptar las estrategias organizativas a sus expectativas, necesidades y demandas; y, muy vinculado a lo anterior, a la inevitable tarea de estar en constante proceso de innovación y mejora continua. Vivimos en un mundo en el que la innovación ha dejado de ser un elemento diferencial generador de ventajas competitivas para convertirse en una cuestión básica de supervivencia que debe estar claramente enfocada en la orientación al mercado.

Pero en lo relativo al ecosistema interno, las realidades no son menos complejas. Las organizaciones del siglo XXI están integradas por personas con altas demandas de motivación, formación y participación que, como siempre sucedió, constituyen su recurso básico más valioso. El éxito en este contexto pasa por la generación y el mantenimiento de una cultura organizacional presidida por valores tan poco extendidos como la colaboración, la participación, el compromiso o la mejora continua, entre otros.

Cuando los expertos se han planteado en las últimas décadas el modo de afrontar este panorama en términos de gestión, han concluido que, quizás, la estrategia que mejor se adecúe a los retos planteados sea la que postula la gestión de la calidad. Ya nadie duda de que en términos de gestión deben quedar atrás los planteamientos lineales de los clásicos para pasar a enfoques de gestión que, desde una perspectiva sistémica, aborden las cuestiones siguiendo un marco contingente que huya de las recetas de validez universal y que analice cada situación como única y necesitada de un tratamiento *ad hoc,* por más que en el mejor de los casos sigan teniendo validez ciertos principios generales que necesariamente también deben ser precisados y adaptados a cada realidad específica. Es en este marco en el que aparece la gestión de la calidad como enfoque contingente adaptado en sus recomendaciones y contenidos a las necesidades y retos que afrontan las organizaciones modernas. Aunque su origen más rudimentario cabe situarlo en los comienzos del siglo XX, ha sido a partir de la mitad de dicha centuria y, muy especialmente, en estas primeras décadas del siglo XXI cuando la gestión de la calidad ha cobrado toda su pujanza, no ya solo porque esté en el centro de las recomendaciones de los teóricos, sino, fundamentalmente, porque los datos empíricos demuestran que es un enfoque que funciona y que en la práctica provoca que las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos y obtener los resultados deseados en el corto, medio y largo plazo.

Los contenidos del libro aparecen estructurados en tres grandes bloques temáticos. El primero tiene carácter introductorio y persigue sentar las bases de los conceptos y fundamentos en los que se asienta la gestión de la calidad. En los capítulos de este bloque se abordan cuestiones que van desde la evolución expe-

© Ediciones Pirámide

rimentada por el enfoque desde sus inicios, al análisis de las cuestiones económicas vinculadas a la práctica de la gestión de la calidad, pasando por las peculiaridades de su aplicación al mundo de la prestación de servicios o por la descripción pormenorizada de qué implica el uso de un enfoque de gestión por procesos.

La normalización y los sistemas de gestión normalizados constituyen a fecha de hoy una de las formas más extendidas de aplicar la gestión de la calidad en las organizaciones. Es por ello por lo que el segundo bloque temático del libro está dedicado precisamente a estas cuestiones. Se hace, en primer lugar, un breve repaso de la infraestructura institucional para la calidad y la seguridad a diferentes niveles para continuar con los sistemas de gestión normalizados de uso más frecuente, haciendo hincapié en el análisis de los sistemas de gestión de la calidad que toman como base la serie de normas ISO 9000. Dentro de este mismo bloque se abordan como cuestiones específicas el mundo de la normalización en el sector turístico español y lo que entendemos que será en el futuro un componente esencial de la práctica de la gestión de la calidad en las organizaciones modernas: la gestión del cumplimiento *(compliance)*.

El bloque tres del libro está dedicado al análisis del modo más avanzado y completo de abordar la gestión de la calidad en las organizaciones. Nos referimos con ello a la calidad entendida como excelencia y a la organización de la gestión sobre la base de lo que comúnmente se conocen como modelos de excelencia. Tras abordar de manera somera las diferencias entre aseguramiento de calidad, gestión de calidad y gestión de la excelencia, el texto se centra en describir los elementos esenciales de los modelos Malcom Baldrige y Deming para acabar entrando al detalle de la estructura, filosofía y contenidos del modelo EFQM en su versión más actual del año 2020.

En aras de una mejor comprensión de todos los temas tratados en el libro, se ha querido complementar sus contenidos teóricos con una serie de casos prácticos que permitan concretar en el mundo real lo tratado en el texto. Dentro de cada tema se plantean además algunas preguntas de repaso y se reflejan las principales referencias bibliográficas que pudieran ayudar a complementar lo tratado.

© Ediciones Pirámide

TÍTULOS RELACIONADOS

Administración de empresas, *M.ª J. Hernández Ortiz (Coord.).*
Administración de la producción. Enfoque estratégico, *E. Fernández, L. Avella y M. Fernández.*
Administración y dirección de empresas para el marketing e investigación de mercados, *J. García del Junco, C. Ramírez y J. García.*
Administración y gestión de organizaciones deportivas, *G. A. Cepeda y S. Martelo.*
Árboles de decisión y ELECTRA I. Casos en empresas turísticas, *M. Ruiz, S. Martínez, José M.ª Biedma y A. Martín.*
Casos prácticos de administración y dirección de empresas, *A. M.ª Castillo, I. M.ª Abad y M.ª Á. Rastrollo.*
Creación de empresas (2 vols.), *J. A. Jiménez Quintero (Coord.).*
Creación de empresas. De la *start-up* a la empresa, *I. Castro Abacéns.*
De la start-up a la empresa, *I. Castro Abancéns.*
Decisiones empresariales con hoja de cálculo, *D. Villalba y Y. Bueno.*
Dirección de empresas, *A. M.ª Castillo Clavero.*
Dirección de la producción y operaciones. Decisiones estratégicas, *D. Arias y B. Minguela (Coords.).*
Dirección de la producción y operaciones. Decisiones operativas, *D. Arias y B. Minguela (Coords.).*
Dirección de marketing turístico, *M. Rey.*
Dirección estratégica (2 vols.), *J. A. Jiménez Quintero.*
Dirección estratégica. Desarrollo de la estrategia y análisis de casos, *E. Bueno.*
Dirección estratégica. Desarrollo de la estrategia y análisis de casos, *E. Bueno, M.ª P. Salmador, C. Merino y J. I. Martín.*
Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas, *E. Bueno, P. Morcillo y M.ª P. Salmador.*
Dirección estratégica de organizaciones turísticas, *C. Casanueva Rocha y M.ª Á. Gallego Águeda.*
Dirección estratégica de los recursos humanos. Teoría y práctica, *E. Albizu y J. Landeta (Coords.).*
Dirección estratégica internacional, *I. Aldeanueva Fernández y J. A. Jiménez Quintero.*
Dirección estratégica para el siglo XXI. La gestión ante los límites del crecimiento, *J. A. Urra Urbieta.*
Dirección y gestión de empresas del sector turístico, *I. Martín Rojo.*
Dirección y organización de empresas turísticas, *M.ª Á. Gallego Águeda y C. Casanueva Rocha.*
Economía de la empresa, *C. Barroso Castro (Coord.).*
Economía y gestión bancaria, *J. López Pascual y A. de F. Sebastián González.*
Emprendimiento sostenible, *J. R. Sanchis Palacio, V. Campos Climent y A. T. Ejarque Catalá.*
Empresas y organizaciones turísticas, *C. Casanueva Rocha y M.ª A. Gallego Águeda.*
Estrategia y política de empresa. Lecturas, *S. Garrido Buj y J. M. Rodríguez Carrasco.*
Estudio de casos en formato cómic sobre decisiones estratégicas de dirección de operaciones, *J. M. Maqueira, J. Moyano, P. Núñez-Cacho y J. L. Maqueira.*
Fundamentos de administración de empresas, *Ó. Gutiérrez Aragón.*
Fundamentos de dirección y administración de empresas, *M.ª del M. Fuentes y E. Cordón.*
Fundamentos de economía de la empresa, *F. J. González Domínguez y J. D. Ganaza Vargas (Coords.).*
Fundamentos para la toma de decisiones estratégicas de la empresa, *E. Fernández y M. Ramírez.*
Gestión clínica, *J. E. del Llano, V. Ortún y F. Raigada (Dirs.).*
Gestión de la calidad, *A. Calvo de Mora Schmidt, F. Criado García-Legaz y R. Periáñez-Cristóbal.*
Gestión de la calidad empresarial, *F. J. Lloréns Montes y M.ª del M. Fuentes Fuentes.*
Gestión de la calidad y gestión medioambiental, *E. Claver, J. F. Molina y J. J. Tarí.*
Gestión de la formación en la empresa, *M.ª P. Andrés Reina.*
Gestión de la logística en la empresa, *J. Velasco Sánchez.*
Gestión de la producción en la empresa, *J. Velasco Sánchez y J. A. Campins Masriera.*
Gestión de proyectos en la empresa, *J. Velasco Sánchez y J. A. Campins Masriera.*
La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones, *A. Hidalgo, G. León y J. Pavón.*
La gestión de los sistemas de información en la empresa, *S. J. Arjonilla y J. A. Medina.*
Innovar para competir, *E. Fernández Sánchez.*
Introducción a la gestión de empresas, *L. Vázquez Suárez y R. Sánchez Gómez (Coords.).*
Mejorando la producción con lean thinking, *J. Santos, R. A. Wysk y J. M. Torres.*
Organización de empresas, *E. Bueno Campos.*
Organización de la producción, *J. Velasco Sánchez.*
Planificación y coste de personal en la empresa, *I. Maeztu, M. Ruiz y V. Rodríguez.*
Principios y fundamentos de gestión de empresas, *F. J. González y J. D. Ganaza (Coords.).*