

Kalitate-kudeaketaren paradigma: enpresen kudeaketarako beste moda bat?*

Iñaki Heras Saizarbitoria

Enpresen Antolakuntza Saila

Donostiako Enpresa Ikasketen U.E.

Euskal Herriko Unibertsitatea

iheras@ehu.es

Laburpena

Azken urteotan kalitate-kudeaketaren paradigmak edo mugimenduak berebiziko garrantzia izan du mundu osoan zehar. Asko izan dira arlo profesionalean, baina baita arlo akademikoan ere, mugimendu hori enpresa-kudeaketa modekin lotu izan dutenak.

Horiek horrela, artikulu honen helburua da kalitate-kudeaketaren paradigmen bilakaera enpresa-kudeaketa moden ikuspegitik aztertzea. Azterketa hori dokumentazio datu-baseetan egindako bilaketan oinarrituko da. Artikuluan laburbiltzen diren emaitzek egiaztatzen dute aipatu paradigmak baduela, nolabait, kudeaketa-moden zantzua.

Paradigm of Quality Management: another managerial fad?

Abstract

During the last years the international impact of the paradigm or movement of Quality Management has been really remarkable. Many have been both the practitioners and the academicians that has underlined the connection between the referred movement and managerial fad and fashions.

The aim of this article is to analyze the possible link between that movement and the pattern of managerial fad and fashions. The analysis has been carried out using electronic databases of business information. The results that are resumed in the article seem to show that there is a link between the *quality* movement and the pattern of managerial fad and fashions.

(*) Artikulu honetan Lehiakortasunerako Euskal Institutuarentzat egileak zuzenduriko “*Kalitatearen kudeaketa eta lehiakortasuna EAEko enpresetan*” txostenean modu laburtuan jasotzen diren zenbait gogoeta beste modu zabalago batean ematen dira. Mila esker Institutuari, eta, bereziki, bertako ikertzailea den Mikel Navarro irakasleari, aipatu txostena egiteko aukera emateagatik.

1. Sarrera

Azken urteetan enpresen zuzendaritza edo kudeaketari¹ buruzko jakintzaren zabalkuntza (ingelesez *diffusion of management knowledge*), aztergai garrantzitsu bihurtu da. Ikerketa *eremu* horretan gai ugari aztertu izan dira; besteak beste “guruismoa” delako fenomeno (Huczynski, 1993; Jackson, 2001), aholkularien eta bezeroen arteko harremana (Clark eta Salaman, 1996), zuzendaritza eta kudeaketaren alorreko profesionalen —*practitioners* ingelesez— eta aditu akademikoaren arteko harremana eta ideia-fluxua (Rynes *et al.*, 2001) eta, bereziki aberatsa suertatu den kudaketa-moden fenomeno (Abrahamson, 1996 eta Abrahamson eta Eisenman, 2001).

Esparru horretan bereziki da interesgarria, halaber, enpresa-kudeaketaren alorrean jakintza sortzeko eta zabaltzeko prozesua aztertzea; alegia, sorkuntza horretan parte hartzen duten agenteak eta jakintza horrentzako “merkatuaren” sorkuntza zertan diren aztertzea. Horren harian, aztergaietako bat da enpresen zuzendaritza eta kudeaketa jakintza-merkatua, oro har. Merkatu horretan jarraibide zehatzak daude eta etengabe sortzen dira kudeaketa-tekniken arrazionaltasunari eta eraginkortasunari buruzko arauak (Albizu eta Olazarán, 2003). Badago, era berean, jakintza-sortzaile edo jakintzaren ekintzaile (*knowledge entrepreneurs*) komunitate bat, hainbat agentek osatua: negozio-eskolak, guruak, akademi adituak, aholkularitza-enpresak, argitaletxeak (*management* liburuak, aldizkariak, egunkariak, e.a.) eta antzeko beste erakunde batzuk. Horiek guztiek jakintza sortzeko ekimenak antolatzen dituzte enpresa-zuzendari, hezitzaile eta aholkularien lanari begira (Clark, 2004).

Enpresa-kudeaketaren guru handiek sortzen dituzte ideia gehien, *best-seller* eta enpresa-aldizkari garrantzitsuenetan argitaratzen dituzten artikuluen bitartez. Izan ere, argitalpen horiek dira gero kudeaketa-teknika eta -tresna bihurtuko diren ideia handien abiapuntu. Halaber, aholkularitza-enpresek ere parte hartzen dute kudeaketa-kontzeptu berriak sortzen, transferitzen eta ezartzen, enpresa-kudeaketarako jakintzan aldi berean kontsumitzaile eta ekoizle diren aldetik.

Horiez gain, negozio-eskolak eta enpresa-zuzendaritzaren inguruko akademi eremua ere ideia kontsumitzaile eta sortzaile garrantzitsuak dira. Oro har, modan jartzen diren ideia nagusiak aholkularitzetan sortzen dira, baina akademi alorrean egile arrakastatsu ugari daude. Aipagarriak dira, besteak beste, Barney, Prahalad, Mintzberg eta, batez ere, Michael Porter; horiek guztiek eragin handia izan dute enpresa-estrategien garapenean (Álvarez, 1997; Clark, 2004). Hala ere, argitalpen espezializatueta diotenez, aditu akademikoak aitzindariak baino jarraitzaileak dira enpresa-kudeaketarako jakintzaren sorkuntzari dagokionez, aholkularitzako adituei eta zuzendari bano legitimitate txikiagoa ematen zaielako (Spell, 2001).

Negozioen munduko argitalpenek ere garrantzi handia dute jakintzaren sorkuntza alorrean. Halatan, enpresa-kudeaketaren gaineko best-seller liburuak egiten dituzten argitaletxeen kezketako bat da zuzendari, hezitzaile eta aholkulariez osatutako xede-publikoan eragina izango duten ideiak identifikatzea, ekoiztea eta deuseztatzea.

Orobat, zuzendariak, batik bat enpresa-korporazio handietakoek, eragina dute jakintzaren sorkuntzan. Horren harian, nazioartean eragin handia izan duten enpresa, zuzendari eta ideien zerrenda luzea egin genezake. Gure inguruan baditugu zenbait adibide: Ignacio López de Arriortua eta Koldo Saratxaga², besteak beste.

Nire iritziz, gai interesgarri eta konplexua da, eta asko dago ikertzeko aipatu agenteen eta oraindik aipatu ez ditugunen lanaren arteko erlazioaren gainean. Aipatu gabeko agente horietako bat da, nire iritziz, Administrazio Publikoa; izan ere, zenbait ingurunetan —eta gurean,

¹ Artikulu honetan zuzendaritza eta kudeaketa kontzeptu orokorrak modu zentzu zabalean erabiliko dira, beti ere ingelesezko *management* terminoaren baliokide gisa (ikus, gai honi buruz, Heras, 2004).

² Ikusi, adibidez, Ugarte, 2004.

zuzendaritza eraginkorragoa eta lehiatzeko ahalmena handiagoa izan ditzaten. Ordea, kudeaketarako jakintza sortzaile nagusiek kudeaketa-kontzeptu berriak sortzeko eta saltzeko dauzkaten interes komertzialak edo legitimitate kognitibo eta soziala direla eta, askotan, Albizu eta Olazaranez dioten bezala, “*agintzak eta errealitatea ez datoz bat, ezta ideien formulazio orokorra eta enpresa eta erakundeetan egiten den benetako ezarpena*” (Albizu eta Olazaran, 2003). Gai hori ikertzen dutenen arabera, enpresek modak jarraitzen dituzte, batetik, egindako akatsak eta izandako frustrazioak gainditzeko premiagatik; eta bestetik, berritzaile eta original itxura edukitzeagatik. Beste arrazoi bat izan daiteke zuzendariak enpresa edo merkaturatzen dituzten produktuak eta zerbitzuak lehiakideengandik bereizi nahi izatea. Beste autore batzuk, erakundeen ikerketa alorreko ildo neoinstituzionalistakoek, diote zuzendariak kudeaketarako ideiak, sistemak eta tresnak enpresan ezartzen saiatzen direla enpresaren jardueran legitimatzeko, ospe gehiago izateko, adibidez⁶.

2. Kalitate-kudeaketa eta enpresa-kudeaketa modak

Ez dago erabateko adostasunik kalitate-kudeaketaren *paradigmak* edo *mugimenduak* izandako edukia eta bilakaera finkatzeko garaian; izan ere, enpresa-munduan kalitate-kudeaketaren garapena oso heterogeneoa izan da (Heras *et al.*, 2007). Badira zenbait aditu —bai enpresa alorreko profesionalen artean, eta baita akademikoaren artean ere— kalitate-kudeaketaren paradigma edo kalitatearen *mugimendua*, nolabait, enpresa-kudeaketa modekin lotu izan dutenak (ikus, esaterako, Casadesús, Heras eta Merino, 2005).

Nire iritziz, kalitateari lotutako tresna eta teknika batzuk goraldi eta beheraldi nabarmenak izan dituzte, aipatu modekin argi eta garbi erlazionatu daitezkeenak. Kalitate-zirkuluek, adibidez, oihartzun handia izan zuten laurogeiko hamarkada erdialde eta bukaera aldera; gaur egun ez dira aintzat hartzen, baina, kalitatea hobetzeko taldeak ez al dira, hein handi batean, kalitate-zirkuluek? Batzuk esango dute ez direla gauza bera, baina nire ustez oso antzeko egiturak dira, neurri handian. Bestalde, ISO 9001 arauak eta gisa bereko beste arau batzuek zerbitzu jakin batzutan izandako goraldia eta beheraldia ere hor daude. Badirudi mugimendu horiek modaren zantzua dutela, baina ez dirudi dena moda denik.

Alor akademikoan, enpresak kudeatzeko tresna eta metodologiaren zabalkuntzak dituen fase eta ziklo aldaketak neurtze aldera, gehienetan aztertzen da idatzizko hedabide akademiko eta profesional espezializatu eta orokorretan aurkitutako aipameneren bilakaera (ikusi, adibidez, David eta Strang, 2007; Ponzi eta Koenig, 2002), eta metodologia horixe da, hain zuzen ere, jarraian erabiliko dudana.

Kalitatearen-kudeaketak izan dituen goraldiak eta beheraldiak aztertzeko paradigma horretan berebiziko indarra eduki duten hiru kontzeptu heterogeneo hartuko ditut oinarri: batetik, erabateko kalitate-kudeaketa; bestetik, ISO 9000 arauak; eta amaitzeko, Sei Sigma metodologia.

Erabateko kalitate-kudeaketak (ingelesez TQM deritzona, alegia, *Total Quality Management* esapidearen laburdura) enpresa-zuzendaritzarako edo -kudeaketarako filosofia orokor gisa 80 hamarraldian sortu zen (Heras *et al.*, 2007). Etengabeko hobekuntza oinarri izanik, enpresako kide guztien parte hartzeaz enpresako kanpoko nahiz barneko bezeroen asetasuna areagotzea duen enpresa-zuzendaritzaren filosofia edo kontzeptu holistikoa da.

ISO 9000 arauak, berriz, kalitatea ziurtatzea edo bermatzea helburu duten sistemak ezartzeko kudeaketa arauak dira. ISO erakundeak (nazioarteko estandarizazio erakundeak, hain zuzen ere), lehen aldiz, 1987an ezarri zituen arau horiek. Jatorriz katilite-ziurtapenarekin erlazionatuta daude (ingelesezko *Quality Assurance* delakoarekin), nahiz eta 2000 urteko berrikusketan erabateko kalitatearekin zerikusia duten arauak bailiran definitu izan diren (Heras *et al.*, 2007).

Kalitatea ziurtatzeko sistemaren bidez bermatu nahiko da enpresak eskaintzen dituen produktu edo zerbitzuak ez direla kasualitatearen fruitu. Produktuak taxuz egindakoak direla. Enpresak gauzak modu antolatua eta sistematikoan egiten dituzenez, produktu akastunak izatea ezinezkoa dela. Eta hori guztia, bezeroei konfiantza emateari begira, hirugarren erakunde batek zertifikatu beharko du. Alegia, zertifikazio-erakunde batek esan beharko du enpresa horrek nazioarteko arau jakin horri jarraitzen dion Kalitate-ziurtatzeko sistema bat ezarrita duela, bestela esanda, arau horiek betetzen dituela.

⁶ Nabarmentzekoak dira Scott 1995 eta DiMaggio eta Powell 1991.

Bestalde, Sei Sigma enpresa-kudeaketarako filosofia gisa definitu daiteke; filosofia hori prozesuen hobekuntzan oinarritua da, eta, horretarako, prozesuetatik eskuratutako informazioaren trataera estatistikoa egiten du, betiere prozesuen aldakortasuna murrizteko xedez, eta lortutako produktuek edo zerbitzuek bezeroek espero dutena betetzeko edo hortik gora jotzeko moduan. Ez da kontu berri-berria ere, ordea; izan ere, aski ezagunak diren tresna estatistikoak erabiltzen ditu, beste tresna berriago batzuekin eta egitura berezia eta nomenklatura espezifikoak sortzen dituen antolaketa-metodologia batekin batera. Sei Sigma 80ko hamarraldiaren hasieran hasi zen erabiltzen, Motorolan, Mikel Harry ingeniari adituak hainbat prozesuren aldakortasuna ikertzeari ekin zionean. Aurrerago, 90eko hamarraldiaren hasieran, Allied Signal enpresak erabili zuen, arrakasta handiz, eta, 1996. urtetik aurrera, General Electric enpresak era intentsiboagoan erabili zuen, eta kostuak nabarmen murriztea lortu zuen (Heras *et al.*, 2007)

3. Azterketa enpirikoa

1, 2 eta 3 grafikoetan aipatu hiru kontzeptu horiek azken urteotan izan duten bilakaera jasotzen da, ABI-Infom Global Edition dokumentazio datu-basean egindako bilaketetan oinarrituta; datu-base horretan negozio eta enpresa-kudeaketako nazioarteko 1.000 aldizkari baino gehiagotako laburpenak daude bilduta.

Lehen grafikoan ikusten da erabateko kalitate-kudeaketak laurogeita hamarreko hamarkadan izan zuela goraldia, datu-baseko laburpenen arabera. Laurogeita hamarreko hamarkada bukaeran ia erabat desagertu zen argitalpenetatik, beheraldi handia izan zuen; argitalpen akademikoetan aipamenak motelago desagertu dira.

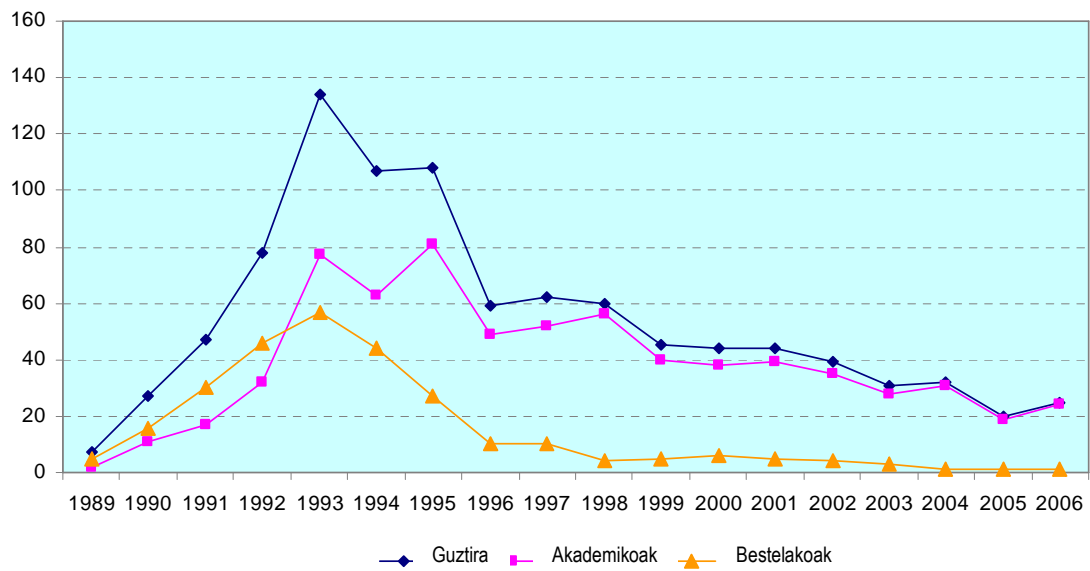
ISO 9000 araei dagokionez (2. grafikoa), argitalpen akademiko eta ez-akademikoetako agerpenen joera oso desberdina da. Argitalpen ez-akademikoetan, ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002 eta ISO 9003 terminoek laurogeita hamarreko hamarkadan izan zuten goraldia, erabateko kalitate-kudeaketak bezala.

Goraldi horren ondoren, ordea, izugarri egin zuten behera, nahiz eta hamarkadaren bukaeran berriz ere gora egin, 2000. urtean argitaratutako arauak sortutako ikusminagatik, seguru asko. Gailur horren ondoren, aipamenak asko urritu ziren eta azken urteetako argitalpen ez-akademikoetan dagoeneko ez dira agertzen.

Argitalpen akademikoetan, ISO 9000 araei buruzko aipamen-kopuruaren gorabeherak ez ziren hainbestekoak izan. Aitzitik, gailurrean egonkortu egin ziren, argitalpen ez-akademikoen mailara beranduago heldu ondoren, laurogeita hamarreko hamarkadatik 2002. urtera (agian arauaren bertsio berriagatik, baita ere); azken urteetan indarra galdu dute, arinago, ordea.

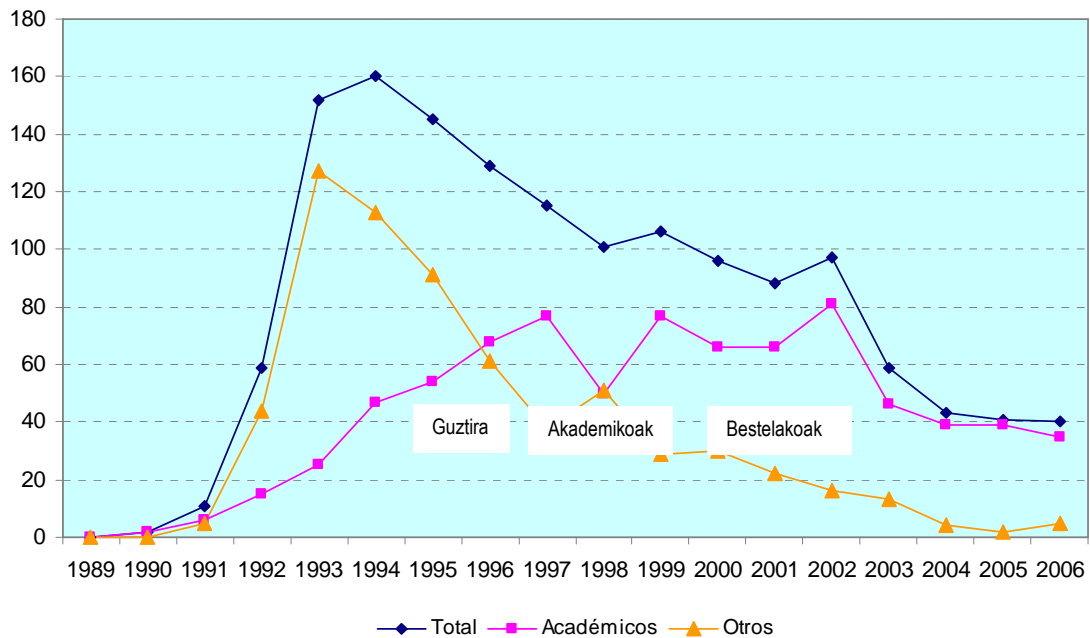
Sei Sigma metodologiari dagokionez (3. grafikoa), beranduago jendarteratu eta ezarri denez, bizi-zikloaren fase oso desberdinean dago: hazkunde edo goraldi fasean, bai argitalpen akademikoetan bai ez-akademikoetan.

1. grafikoa. Total Quality Management terminoaren aipamenak idatzizko hedabide akademiko eta profesionaletan (1989-2006)



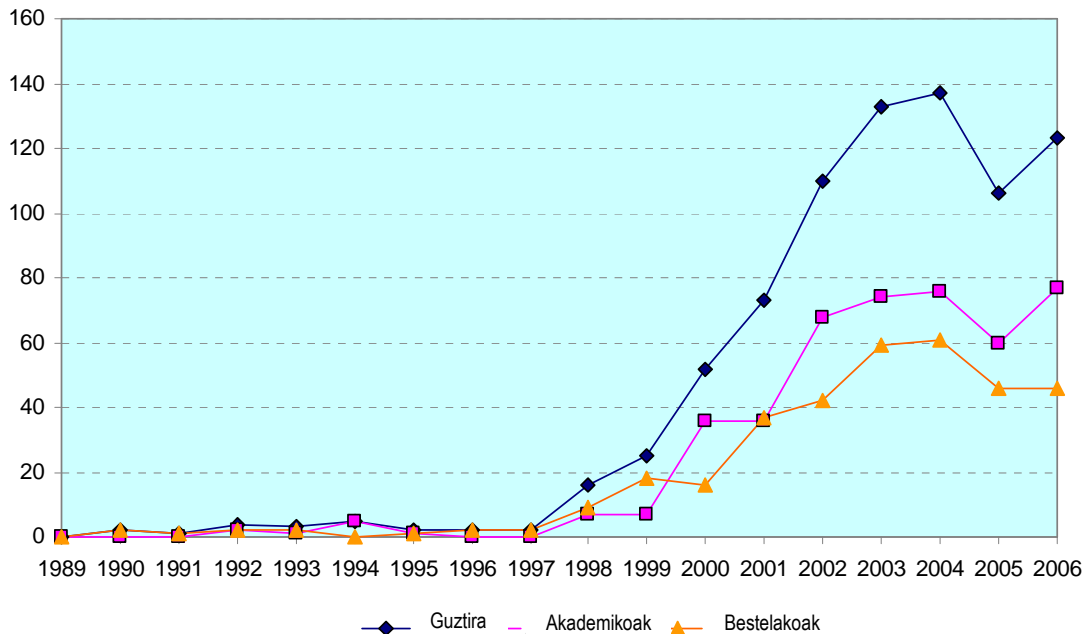
Iturria: egileak osatua, ABI/Inform datu-basea oinarri hartuta.

2. grafikoa. ISO 9000 terminoaren aipamenak idatzizko hedabide akademiko eta profesioaletan (1989-2006)



Iturria: egileak osatua, ABI/Inform datu-basea oinarri hartuta.

3. grafikoa. Six Sigma terminoaren aipamenak idatzizko hedabide akademiko eta profesionaletan (1989-2006)



Iturria: egileak osatua, ABI/Inform datu-basea oinarri hartuta.

3. Azterketa enpirikoari buruzko ondorioak

Oso labur moduan jaso ditudan hiru adibide horiek badituzte, nolabait, enpresa-kudeaketa moden aztarnak. Jakina, ebidentziak kontu handiz interpretatu behar dira, distorsioak gertatzen baitira, ezinbestean.

Esaterako, ABI-Inform Global Edition datu-baseak argitalpen anglosaxoiak aztertze joera du eta xehetasun hori kontuan hartu beharra dago. Gainera, enpresa-kudeaketarako teknika eta tresnen zabalkuntza neurtzeko erabiltzen duten metodologia beraren zintzotasuna ere zalantzan jar daiteke.

Edonola dela ere, kudeaketarako teknikak eta tresnak sustatzen dituzten agente batzuk diote kalitateak bereak egin duela eta filosofia berri bat loratu dela, sigla berri batzuk, teknika eta tresna hutsezin berriak, funtsean. Kalitate-kudeaketaren alorrak berezko dituen tresna eta ereduekin ere antzeko zerbait gertatu da: ISO 9000 arauak kritikatu eta baztertu egin zituzten erabateko kalitate-kudeaketaren nagusitasuna defenditzen zutenek, aurrena, eta bikaintasunaren nagusitasuna defenditzen zutenek, gero. Horietako batzuk Sei Sigma ereduaren nagusitza nabarmendu zuten: “*Erabateko kalitatearen kudeaketak bereak egin du. Gora Sei Sigma!*” zen aholkulari batek duela urte batzuk argitaratutako artikulua izenburuak; artikulua hori enpresa-estrategiari buruzko gure eremu geografikoko aldizkari batean argitaratu zen.

Esan bezala, laurogeita hamarreko hamarkadan AEBetako akademi alorreko eta negozio-aldizkarietako kritikek egindako publizitate negatiboaren ondorioz, herrialde horretako enpresa askok zalantzan jarri zuten erabateko kalitate-kudeaketak antolaketa hobetzen zuela. Gauzak horrela, laurogeita hamarreko hamarkada bukaeran *Fortune* aldizkarian argitaratutako txosten batean arabera, erabateko kalitate-kudeaketa zuzendarien kudeaketa-jarduera gogokoenen zerrendan hamargarren zegoen 1997an. Neurri handi batean, kazetariak eta negozioen munduko berriemaileak goratu zuten kalitate-kudeaketa paroxismoraino 80ko hamarkadan, baita hurrengo hamarkadan gurutziltzatu ere (Camisión *et al.*, 2006).

Hala eta guztiz, ikuspegiak sona izaten jarraitzen du: mundu osoan gero eta gehiago dira erabateko kalitate-kudeaketa saritzen duten sistemak, autoebaluazioaren sari entzutetsuenek sustatutako eruedetara behin eta berriz jotzen da, kalitate-kudeaketan formatzeko eskaria ez da eten eta aholkulari eta autoreek metodologia eta ideia ugari asmatzen dituzte. Dena den, modak jarraitzeko joera duten zenbait kolektibotan (Administrazio Publikoko zuzendaritza- eta erabaki-organoean, adibidez) kontzeptu berriak ari dira sartzen (Sei Sigma bera, esaterako) eta

erabateko kalitate-kudeaketari ospea kendu diote. Berrikuntza horietako asko, ordea, aipatu kontzeptuaren luzapenak dira, desberdin paketatu eta etiketatuta.

4. Amaierako hausnarketa

Gure inguruko sektore anizteta, ehunka erakundeetako eskarmentuak, jarduerak eta eguneroko lanak erakusten du kalitateak erro indartsuak bota dituela enpresen kudeaketan (ikus, gaiari buruz Heras *et al.*, 2008a). Egia esan, kontzeptu horrek hainbesteko eragina izan du jarduerasektore batzutan, kudeaketa edo zuzendaritza terminoekin nahastu dutela. Hori gertatu da, adibidez, alor soziosanitarioan: zentroen zuzendaritza eta kudeaketa berri eta profesionalizatu dira, neurri handi batean, kalitatea kudeatzeko sistemak eta ereduak ezarri ahala (Heras *et al.*, 2008b). Eta, noski, inork ez du zalantza jartzen zuzendaritza edo kudeaketa, oro har, modan dauden ala ez, edo modan dauden ala ez finantza-kudeaketa, pertsonen kudeaketa edo merkataritza kudeaketa.

Hala ere, begien bistakoa da zikloek eragina dutela agente askoren gainean. Gainera, kasu askotan, ezarpen-prozesuen beren ahuleziak egiten du paradigmak aurrera eta hobera egitearen kontra. Erabateko kalitate-kudeaketa enpresen arazo guztiak konpontzeko edabe mirarizko gisa aurkeztu zuten eta horrek itxaropen handia sortu zuen; iguripen asko, ordea, zapuztu egingo ziren seguru asko. Nabarmendu beharra dago, gainera, ezarpen-prozesu horiek huts-hutsean helburu bihurtzeko arriskua.

Nire ustez eta alde horretatik, autokritika eta erlatibizazio pixka bat ezinbestekoak dira kalitatearen paradigmaren orain arteko eta etorkizuneko lorpenak egoki balioesteko. Espainiako *Club Excelencia en Gestión* erakundeak bere laugarren txostenean (2007) dion moduan, "Kudeaketarako eredu edo erreferente arrakastatsuenak, EFQM Bikaintasun Eredua kasu, faktore mugatzaile bihur daitezke egoki erabiltzen ez badira, hau da, tresnatzat hartu ordez helburutzat hartzen badira. Etengabe aldatzen den gure ingurua ulertzeko abilezia ere mugatu dezakete. [...] EFQM Bikaintasun Eredua ez da panazea unibertsala, baina lan-tresna aparta da edozein erakunde berritzeko prozesuari ekiteko, daukan helburua dena delakoa ere."

Nire iritziz, kudeaketa-kontzeptuak ez dira modu mimetikoan ezarri behar, kudeaketa-modak jarraitzeagatik edo interes-taldeen presioagatik. Atzitik, enpresak hobetzeko ikuspegi pragmatiko eta inkrementala behar da, kudeaketa-jarduerak egoera eta toki bakoitzeko arau kultural eta muga ekonomiko eta sozialetara egokitu behar dira.

4. Bibliografia

ABRAHAMSON, E. (1996): "Management Fashion", *Academy of Management Review*, bol. 21, 1 zbk., orr. 254-285.

ABRAHAMSON, E. eta EISENMAN, M. (2001): "Why Management Scholars Must Intervene Strategically in the Management Knowledge Market", *Human Relations*, 54 (1), orr. 67-76.

ALBIZU, E. y OLAZARAN, M. (2003): *Reingeniería y cambio organizativo: teoría y práctica*, Prentice Hall, Madril.

ÁLVAREZ, J.L. (1997): *The diffusion and consumption of business knowledge*, Macmillan Press Ltd., Erresuma Batua.

CAMISÓN, C., CRUZ, S. y GONZÁLEZ, T. (2006): *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, Pearson Educación, Madril.

CASADESÚS, M.; HERAS, I. eta MERINO, J. (2005): *Calidad práctica*, Editorial Prentice Hall-Financial Times, Madril.

CLARK, T. (2004): "Strategy viewed from a management fashion perspective", *European Management Review*, bol. 1, 1 zbk., orr.105-111.

CLARK, T. eta SALAMAN, J.G. (1996): "The management guru as organizational witchdoctor", *Organization*, bol. 3, 1 zbk., orr.100-114.

CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN (2007): *IV Informe de la Excelencia en España 2007*, Club Excelencia en Gestión, Madril.

DAVID, R.J. y STRANG, S. (2006): "When Fashion Is Fleeting: Transitory Collective Beliefs and The Dynamics of TQM Consulting", *Academy of Management Journal*, bol. 49, 2. zbk., orr. 215-233.

DIMAGGIO, P.J. eta POWELL, W.W. (1991): "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields", DIMAGGIO, P.J. eta POWELL, W.W. (Edit.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press orr. 63-82.

HERAS, I. (2004): *Enpresaren Ekonomia eta Zuzendaritza. Teoria eta Praktika*, Udako Euskal Unibertsitatea, Bilbo.

HERAS, I.; ARANA, G.; CASADESÚS, M. eta MERINO, J. (2007): *Kalitate-kudeaketaren hastapenak*, Euskara Errektoreordetzaren Sare Argitalpena, EHU, Leioa.

HERAS, I. (Dir.); ARANA, G.; CAMISÓN, C.; CASADESÚS, M. y MARTIARENA, A. (2008a): *Gestión de la Calidad y competitividad de las empresas de la CAPV*, Lehiakortasunerako Euskal Institutua, Donostia (argitaratze bidean).

HERAS, I.; CILLERUELO, E. e IRADI, J. (2008b): "Standardization of management systems in Spanish care homes", *Leadership in Health Services*, Vol. 21, Nº 1, pp. 111-119.

HUCZYNSKI, A. (1993): *Management Gurus: What Makes Them and How to Become One*, Routledge, Londres.

JACKSON, B. (2001): *Gurús anglosajones: verdades y mentiras*, Ariel, Bartzelona.

MOSAKOWSKI, E. (1998): "Managerial prescriptions under the resource-based view of strategy: the example of motivational techniques", *Strategic Management Journal*, 19 zbk., orr. 1169-1182.

PONZI, L. eta KOENIG, M.E.D. (2002): "Knowledge Management: Another Management Fad?", *Information Research*, bol. 8, 1 zbk.

RYNES, S.; BARTUNEK, J. eta DAFT, R. (2001): "Across the great divide: knowledge creation and transfer between practitioners and academics", *Academy of Management Journal*, 44 bol. , orr. 340-355.

SPELL, C. S. (2001): "Management fashions: Where do they come from, and are they old wine in new bottles?", *Journal of Management Inquiry*, 10(4), orr. 358-373.

UGARTE, L. (2004): *¿Sinfonía o Jazz?*, Editorial Granica, Bartzelona.