



## **LA CALIDAD COMO UNA VARIABLE**

## **IMPRESCINDIBLE EN EL ENTORNO ACTUAL**

Manuel Martínez Carballo (mmc@udc.es)

Eduardo Guillén Solórzano (edugs@udc.es)

Susana Barbeito Roibal (sbar@cdf.udc.es)

*Dpto. de Análisis Económico y Administración de Empresas*

*Universidade da Coruña*

M<sup>a</sup> Cruz del Río Rama (delrio@uvigo.es)

*Dpto. de Organización de Empresas y Marketing*

*Universidad de Vigo*

## RESUMEN

La globalización de la economía aporta a las empresas ciertas ventajas, pero también ciertos inconvenientes o desafíos, en los que la calidad es una variable importantísima de cara a diferenciar constantemente la oferta de sus productos o servicios de la del resto de sus competidores y/o mejorar su sistema de gestión. Por lo tanto, en esta ponencia se analiza el papel de la calidad como un aspecto fundamental de cara a ser más competitivos en esta economía globalizada. En un primer lugar, se recogen una serie de aspectos básicos que sirven de aproximación al concepto de calidad y su evolución histórica. Posteriormente, se realiza un breve análisis de la calidad como fuente de ventaja competitiva. Y finalmente, se analiza el enfoque actual de la gestión de la calidad encaminado hacia la calidad total.

Palabras clave: *Calidad, Calidad Total, Modelo EFQM, Excelencia*

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad nos encontramos en pleno proceso de la globalización de la economía, la cual aporta ciertas ventajas a las empresas pero también ciertos desafíos. Como principal ventaja está la posibilidad de tener acceso a un mercado global que supera con creces el tamaño de nuestro mercado nacional y, como principal desafío está el que nuestras empresas no pierdan la competitividad como consecuencia de la desaparición de las barreras entre países y la existencia de productos con altos estándares de calidad, prestaciones, diseño, innovación, etc.

En este entorno global y más competitivo que distingue la economía de nuestros tiempos, las empresas, especialmente en las dos últimas décadas, se han encontrado con la necesidad de ampliar su sistema de gestión, tradicionalmente centrado en el ámbito estrictamente comercial y productivo, para incorporar aspectos relacionados con la Calidad, el Medio Ambiente o la Prevención de Riesgos Laborales, hasta tal punto de que, según declaraciones del Dr. Joseph Juran a la revista *European Quality* en el año 1999, el siglo XXI será identificado como el de la calidad, mucho más de lo que el siglo XX lo ha sido por la productividad, tras la revolución introducida en la industria con el modelo de Taylor (Juran, 1999). Esta necesidad respondió en parte al endurecimiento del mercado legal pero, fundamentalmente, parecía surgir como vía bastante aceptable para lograr la diferenciación en un mercado cada vez más saturado (Sui Pheng y Chen Shiua, 2000).

En este sentido, la calidad está adquiriendo cada vez mayor importancia y protagonismo que conjuntamente con la innovación tecnológica constituyen los dos pilares básicos en los que descansa la competitividad empresarial. Además, hay que tener en cuenta que el

aumento de la calidad en una empresa va a suponer además un incremento de la productividad, y con ella la rentabilidad. El pensar hoy en día, que calidad y producción “están reñidas”, es volver a una idea antigua y equivocada en la que se pensaba que realizar un producto de calidad suponía perder dinero, ya que, en aquel momento lo poco que se producía se vendía.

## **2. CALIDAD Y SU EVOLUCIÓN HISTÓRICA**

En cuanto a su concepto se puede decir que la calidad no es un invento del siglo XX, ya que, “la calidad existió siempre”, pero otra cosa muy distinta fue o es, el grado de calidad que se incorpora al producto o servicio y/o a sus procesos. Así, a lo largo de toda la historia un gran número de organizaciones y expertos han buscado una definición para el concepto de calidad, pero lo cierto es que no existe ninguna que pueda considerarse como la más correcta. Las distintas ideas de lo que se entiende por calidad han surgido para dar respuesta a los continuos cambios en la realidad empresarial. Las nuevas definiciones no han sustituido a las más antiguas, sino que todas ellas han continuado usándose sin destacar ninguna como la mejor.

Cada definición proporciona ventajas e inconvenientes con respecto a la medición de la calidad, a la utilidad para la dirección de la empresa y a la importancia del consumidor. Tal y como señala Lloréns y Fuentes (2000) cada empresa deberá adoptar aquella que se ajuste mejor a sus objetivos estratégicos. A continuación recogemos una serie de definiciones o ideas básicas sobre la calidad que hemos considerado como las más significativas. No obstante, todas ellas, de una forma u otra, tienen presente al cliente, ya que, la calidad de un producto o servicio puede apreciarse de modo distinto para

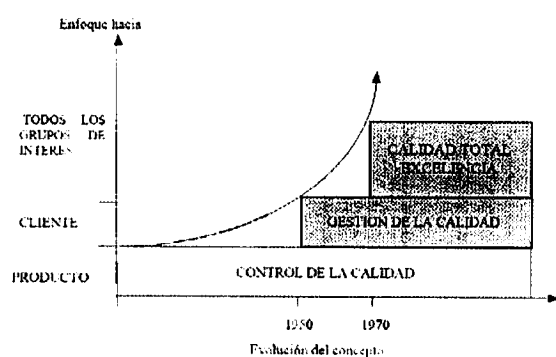
diferentes clientes, por lo que la implicación de éste se convierte en algo elemental cuando se habla de calidad, o como señalan varios autores “el cliente es el último juez de la calidad”.

---

W. Edward Deming	Un producto es de calidad si satisface las necesidades del cliente por el precio que éste paga, o lo que es lo mismo, la calidad se mide por lo que el cliente está dispuesto a pagar en función de lo que obtiene y valora (Deming, 1989)
Philip B. Crosby	Calidad significa conformidad con los requisitos del cliente. Piensa que la calidad es gratis, ya que, el suplir los requisitos de un cliente estamos logrando el tan deseado “cero defectos” (Crosby, 1979)
Joseph M. Juran	Calidad es idoneidad o aptitud para el uso, es decir, ausencia de defectos y presencia de los elementos requeridos para satisfacer las necesidades totales del cliente (Juran, 1990)
Kaoru Ishikawa	Enfatiza que la calidad debe observarse y lograrse no sólo a nivel de producto sino también en el área de ventas, calidad de administración, la compañía en sí y la vida personal; compartiendo así una línea similar a la de Feigenbaum (De Fuentes, 1998)

Armand V. Feigenbaum	Calidad es la resultante total de las características del producto o servicio de mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través de los cuales el producto o servicio en uso satisfará las esperanzas del cliente (Feigenbaum, 1986)
Harold L. Gilmore	Calidad es la medida en que un producto específico se ajusta a un diseño o especificación (Ivancevich, Lorenzi y Skinner, 1996)
Robert A. Broh	Calidad es el grado de excelencia a un precio aceptable y el control de la variabilidad a un costo aceptable (Ivancevich, Lorenzi y Skinner, 1996)
Peter Drucker	Calidad es aquello que los clientes valoran y por lo tanto están dispuestos a pagar (Drucker, 1994)
ISO 8402:1994	Calidad es el conjunto de características de una entidad (producto, proceso ú organización) que le confieren aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas
ISO 9000:2000	Calidad es el grado en el que un conjunto de características (rasgos diferenciadores) inherentes cumple con los requisitos (necesidades o expectativas establecidas, generalmente implícitas u obligatorias)
Diccionario de la Real Academia Española (RAE)	Se refiere a la calidad como grado de excelencia o propiedades inherentes a algo que permiten juzgar su valor

Por otra parte, son muchos los autores (James, 1997; Garvin, 1988; Penacho, 2000; Juran y Blanton, 2001; Berlinches Cerezo, 2002; entre otros) que identifican cuatro etapas o fases en la evolución histórica de la gestión de la calidad, pasando de la inspección y el control de la calidad con el objetivo básico de detectar errores a las de aseguramiento de la calidad y la dirección de la calidad total para prevenir errores.



Fuente: Fundación Vasca para la Calidad -EUSKALIT-

La Gestión de la Calidad Total (GCT) o Total Quality Management (TQM) constituye la base final del proceso de evolución experimentado en el concepto de calidad y, por ende, en los métodos utilizados para su gestión. En la siguiente tabla, se recogen las principales características para cada una de las fases indicadas anteriormente.

ETAPAS CARACTERÍSTICAS	INSPECCIÓN	CONTROL DE LA CALIDAD	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
OBJETIVO	Detección de no conformidades	Control	Coordinación	Impacto estratégico de la calidad
VISIÓN DE LA CALIDAD	Problema a resolver	Problema a resolver	Problema a resolver activamente	Oportunidad de alcanzar una ventaja competitiva

ETAPAS CARÁCTERÍSTICAS	INSPECCIÓN	CONTROL DE LA CALIDAD	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
ÉNFASIS	En el suministro uniforme de piezas	En el suministro uniforme de piezas y reducción de la inspección	En la totalidad de la cadena de valor añadido	En el mercado y en las necesidades del cliente
MÉTODOS	Fijación de estándares y medición	Herramientas y técnicas estadísticas	Programas y sistemas	Planificación estratégica
FUNCION DE LOS TÉCNICOS	Inspección, clasificación y medición	Resolución de problemas y aplicación de métodos estadísticos	Planificación y medición de la calidad y diseño de programas	Fijación de objetivos, formación, coordinación entre departamentos y diseño de programas
RESPONSABLES DE CONSEGUIR LA CALIDAD	Departamento de inspección	Departamento de producción o ingeniería	Todos los departamentos	La dirección activamente y, con ella toda la organización
ORIENTACIÓN	Hacia el producto	Hacia el proceso	Hacia el sistema	Humanística, hacia la sociedad y hacia el coste y finalmente hacia el consumidor
ENFOQUE	La calidad se comprueba	La calidad se controla	La calidad se produce	La calidad se gestiona
PLANTEAMIENTO	Técnico	Técnico	Técnico	Humano y estratégico
AÑOS	20's - 30's	40's - 50's	60's - 70's	80's - 90's

Fuente: Benavides y Maeso (1997)

### 3. LA CALIDAD COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA

Desde el punto de vista de la gestión empresarial tenemos que en la actualidad las empresas se enfrentan a una competencia más dura y probablemente la situación irá empeorando a medida que pasen los años. Por ello, las empresas tratan de diferenciar constantemente la oferta de sus productos o servicios de la del resto de sus



competidores ofreciendo en el mercado productos o servicios de una mayor calidad, con la posible consecuencia de que cuando tengan éxito, la competencia les imitará, de tal forma que la ventaja competitiva adquirida no se va a mantener demasiado tiempo.

En este contexto, las empresas necesitan renovar continuamente las características y prestaciones de aquello que están ofreciendo en el mercado, donde la oferta de productos de calidad juega un papel muy importante a la hora de ganarse la atención y el interés de unos consumidores que disponen de un gran abanico de alternativas o posibilidades a la hora de elegir.

Así, las organizaciones buscarán estrategias que les permitan afrontar con éxito los retos que se le presentan, tratando de mejorar continuamente su nivel de productividad y competitividad y, donde la calidad es una variable importantísima.

Observamos entonces, que el concepto de estrategia competitiva está estrechamente relacionado con el concepto de ventaja competitiva que es toda aquella característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir (Navas López y Guerras Martín, 2002). Asimismo, Bueno y Morcillo (1994) también define ventaja competitiva como el dominio y control por parte de la empresa de una característica, habilidad, recurso o conocimiento que incrementa su eficiencia y le permite distanciarse de la competencia.

La aparición de una ventaja competitiva puede tener su origen en aspectos tanto internos como externos a la empresa (Grant, 1996). Sin embargo, para que una característica pueda ser considerada como ventaja competitiva necesita ser sostenible en el tiempo,

aunque a largo plazo, ninguna es inatacable y en este sentido, los factores internos son los más importantes para su creación y posterior mantenimiento, ya que, los factores externos son similares para todas las empresas de una industria, siendo clave en este último caso la información y la flexibilidad de respuesta.

Centrándonos en los factores internos, tenemos que uno de los factores genéricos es la calidad de los productos o servicios que tiene un impacto directo sobre la ventaja en diferenciación, aunque puede tenerlo también sobre los costes, ya que, si pensamos en la fabricación del producto una mayor calidad puede disminuir el número de piezas defectuosas y el coste de materiales, facilitar la fabricación y el montaje empleando menos recursos, etc., sin por ello disminuir los estándares de calidad ni olvidar la orientación al mercado del nuevo producto.

En cuanto a los distintivos externos de la calidad, como factor externo, no se tratan de una fuente de ventaja competitiva, ya que, este aspecto no es sostenible en el tiempo porque cualquier organización puede optar fácilmente a uno de esos distintivos, sino de lo que se trata es que son un complemento que valoriza la marca principal del producto o servicio que no hace a la empresa más competitiva. En cambio, el no disponer de ellos podría hacer a las empresas menos competitivas al dificultar algunas de sus ventas en el exterior.

Ambos factores no tienen porque ir unidos necesariamente, ya que, dos empresas pueden ofertar el mismo producto o servicio con la misma calidad, pero una de ellas puede tener en su poder un distintivo de calidad que puede influir en el consumidor final para decantarse por el producto de una empresa en lugar del de la otra.

En definitiva, la calidad junto con la innovación son las dos variables en las que se asienta la competitividad de las empresas en el entorno actual, en el que los directivos de las empresas españolas están preocupados cada vez más por implantar y mejorar sus procesos de calidad como elemento clave de sus estrategias empresariales.

#### **4. EL ENFOQUE ACTUAL DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD: ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD VS. CALIDAD TOTAL**

En la actualidad no se puede concebir el mundo de la gestión de las organizaciones (empresariales o no) sin tener en cuenta la gestión de la calidad. Así, nos encontramos empresas con una vocación clara en calidad frente a otras en las que esta vocación está como “oculta”. Las primeras, son aquellas organizaciones acostumbradas ya a trabajar con temas relacionados con la calidad mientras que las segundas, son empresas que han tenido que incorporar este aspecto por obligación (comercial, legal, productivo, ...).

En cualquiera de los casos, uno de los principales problemas con los que se encuentran las organizaciones es que existen numerosas definiciones, conceptos y modelos de calidad que, en algunas ocasiones, podrían ser interpretados como distintos e incluso opuestos. Nos estamos refiriendo a términos como Calidad Total; Modelos de Autoevaluación o Excelencia, como el Modelo EFQM; Normas ISO 9000; Marcas de Garantía; Denominaciones de Origen; etc., que además van a dar lugar a distintas estrategias empresariales a la hora de implantar la calidad en una empresa, tales como certificación de un Sistema de Gestión de la Calidad, implantación de un Modelo de

Calidad Total, certificación de productos y/o servicios, obtención de un premio de calidad, etc.

De forma muy breve, podemos decir que la Calidad Total es una filosofía empresarial que tiene su origen en el concepto de calidad de un producto que posteriormente ha ido evolucionado a un concepto mucho más amplio enfocado no sólo en el producto en sí, sino en la calidad de toda la organización. No obstante, esta filosofía necesitaba ser tangibilizada de alguna manera, surgiendo así los distintos Modelos de Calidad Total como el Modelo EFQM de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad a nivel europeo, el Malcolm Baldrige en Estados Unidos o, el Deming en Japón, entre otros.

Por otra parte, las Normas ISO 9000 son una serie de normativa internacional desarrollada por la ISO (International Organization for Standardization) para el Aseguramiento de los Sistemas de Calidad en las organizaciones (no Calidad Total). Las Marcas de Garantía, Denominaciones de Origen, etc. son también algo similar pero, en general, con unos requisitos más específicos orientados hacia un producto, sector, etc.; a pesar de que en algunos casos puedan solaparse determinados aspectos.

Las analogías entre todos estos últimos conceptos son que se tratan de certificaciones de la calidad de productos y/o Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) creados para la mejora de los resultados y que están relacionados con la calidad, aunque a distintos niveles.

Por su importancia y por limitación de espacio en el desarrollo de este trabajo, vamos a ceñirnos en este punto a las Normas ISO 9000 y al Modelo EFQM.

Un Sistema de Gestión de la Calidad conforme a las Normas ISO 9000 consiste en diseñar, desarrollar e implantar un sistema de gestión en la organización de tal forma que se consiga la plena satisfacción de las necesidades del cliente en base a la mejora continua.

Las Normas de la familia ISO 9000 fueron desarrolladas inicialmente en el año 1987 por la Organización Internacional de Normalización (ISO), modificadas en el año 1994, siendo la última versión la del año 2000 en la que se redujeron básicamente el conjunto de Normas a tres (ISO 9000:2000, ISO 9001:2000 e ISO 9004:2000. Solamente es certificable la Norma ISO 9001:2000). Se trata de Normas válidas para cualquier tipo de organización, tamaño o sector de actividad, que están basadas en 8 principios de gestión de la calidad que a continuación se describen muy brevemente:

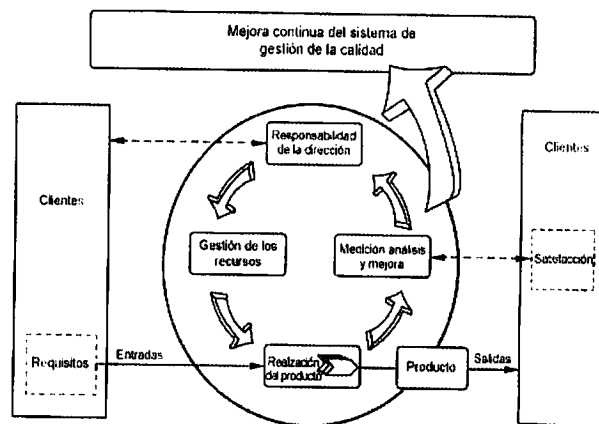
1. **Enfoque al cliente:** las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

2. **Liderazgo:** los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Por lo tanto, deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse en el logro de los objetivos de la organización.

3. **Participación del personal:** el personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
4. **Enfoque basado en procesos:** un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. **Enfoque de sistema para la gestión:** se basa en identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema que contribuya a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.
6. **Mejora continua:** la mejora continua del desempeño global de la organización, debe de ser un objetivo permanente de ésta.
7. **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:** las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y en la información previa.
8. **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Queda claro entonces, que la mejor forma de mejorar la producción con los medios materiales existentes, es mejorando la organización que los maneja y gestionando los medios de producción como un todo siguiendo principios de *liderazgo, participación e implicación*, orientación hacia la *gestión*, el sistema de *procesos* que simplifica los problemas, el *análisis de los datos* incluyendo sobre todo al consumidor y la *mejora*

*continua*. De esta forma, se consiguen conocer y mejorar las capacidades de la organización, de modo que, es posible mejorar el producto de forma asidua y satisfacer constantemente al cada vez más exigente consumidor.

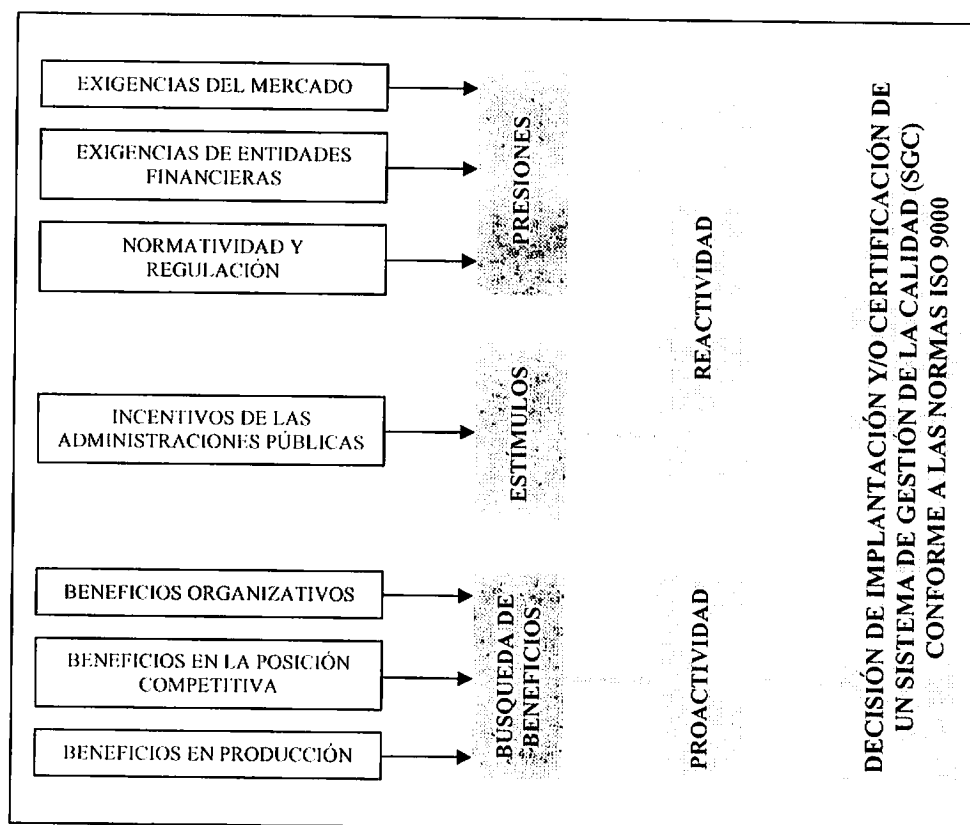


Fuente: Norma ISO 9001:2000

En este sentido, el primer paso que suelen dar las empresas respecto de la calidad, como punto de partida hacia la mejora continua y la Calidad Total, es a través de la implantación y/o posterior certificación de un Sistema de Gestión de la Calidad conforme a las Normas ISO 9001 (Herrera et al., 1998; Neergard, 1999; Lee et al., 1999; entre otros), lo que, en los últimos años ha provocado un crecimiento exponencial de este tipo de certificaciones con más de 600.000 certificados en todo el mundo, según datos de la ISO.

Las razones que llevan a las empresas a la adaptación de este tipo de Normas Internacionales son varias y pueden clasificarse tanto en externas como en internas. Como razones externas está fundamentalmente la presión del mercado, así como, la política de incentivos a la realización de actividades de esta naturaleza. Por otro lado,

las razones internas son la falta de organización, mejora de procesos, definición de responsabilidades, interés en ser el primero en el sector, etc. Algunas de las razones expuestas, así como, otras complementarias aparecen reflejadas en la siguiente figura:

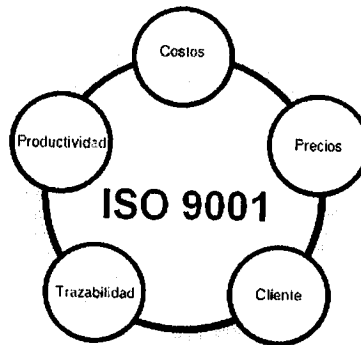


Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura más representativa

Para el caso concreto de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), el grado de reactividad es mucho mayor, que además juega un papel muy importante dentro del conjunto de motivaciones para certificarse (Rayner y Porter, 1991; Taylor, 1995; Gustafsson et al., 2001).

Finalmente, indicar que la calidad de un producto/servicio/proceso va a suponer también mejoras en los resultados económicos-financieros de la empresa, tal y como se aprecia en la siguiente figura:





Fuente: Elaboración propia

De forma más detallada, los beneficios que se obtienen de la certificación ISO 9000 son múltiples y a continuación enumerados alguno de ellos:

a) **Beneficios Organizativos y de Control** (Larsen y Haversjob, 2001; Tari y Molina, 2002; entre otros)

- Establece responsabilidades y reglas claras
- Genera motivación a los empleados
- Mejora las relaciones entre empleados y la dirección
- Mejora la formación vía entrenamiento
- Mejora la comunicación
- Aumenta la sensibilidad de la calidad
- Mejora la coordinación con proveedores
- Moderniza la organización de la compañía
- Proporciona una documentación cuidadosa de procesos y métodos

b) **Beneficios de Eficiencia en la Productividad y Costes** (Leung et al., 1999; Casadesus et al., 2000; Larsen y Haversjob, 2001; entre otros)

- Incremento de la productividad

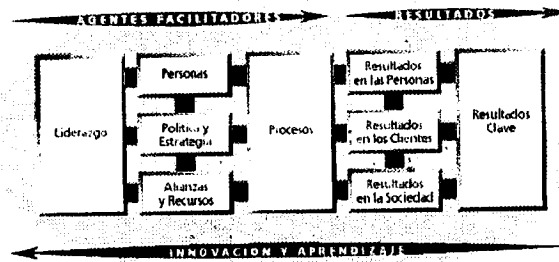
- Disminuye las reclamaciones y quejas
- Aprovechamiento de recursos

c) **Beneficios Comerciales** (Escanciano et al., 2001; Wiele et al., 2001; Tari y Molina, 2002; entre otros)

- Mejora la satisfacción de los consumidores
- Fidelización de los consumidores
- Aumenta la cuota de mercado
- Acceso a otros mercados y aumento de las exportaciones
- Incrementa la reputación de sus productos
- Diferenciar a la empresa con respecto a otras organizaciones
- Mejora la imagen de la empresa

Por otra parte, referente al Modelo EFQM, señalar brevemente que es un Modelo basado en la Calidad Total promovido por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management -EFQM-), con la misión de apoyar a las empresas en su gestión para acelerar el proceso de convertir la calidad en un elemento decisivo para obtener una ventaja competitiva.

Básicamente el Modelo propone que la satisfacción del cliente y del personal, así como el impacto social positivo, se consigue mediante el liderazgo en la estrategia, y mediante la gestión del personal, recursos y procesos, lo que conducirá a la empresa a unos excelentes resultados empresariales, tal y como se puede apreciar en la siguiente figura:



Fuente: EFQM, 2003

Por lo tanto, se observa que el Modelo EFQM está distribuido en 9 criterios; 5 variables denominadas “agentes facilitadores” que se considera que influyen en las 4 variables “resultados” a través de la “innovación” y el “aprendizaje” como elementos permanentes a lo largo de todo el Modelo (ciclo de mejora continua). En la siguiente tabla, observamos esta relación directa entre los distintos criterios/subcriterios del Modelo:

CRITERIO/SUBCRITERIO (AGENTES FACILITADORES)	CRITERIO/SUBCRITERIO (RESULTADOS)
1. Liderazgo	Todos los Resultados
2. Política y Estrategia	Todos los Resultados
3. Personas	7. Resultados en las personas
4. Recursos	9.a. Resultados clave 9.b. Indicadores clave
5. Procesos	6.b. Medidas internas 9.b. Indicadores clave

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM, 2003

Además, este Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad está basado en 8 principios de Excelencia que la propia Fundación ha definido, y que

aparecen relacionados en la siguiente tabla comparados con los 8 principios de gestión de la calidad de las Normas ISO 9000.

CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA	PRINCIPIOS DE GESTION DE LA CALIDAD
<p><b>Orientación hacia los resultados:</b> La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización (las personas que trabajan en ella, los clientes, proveedores y la sociedad en general, así como todos los que tienen intereses económicos en la organización).</p>	<p><b>Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:</b> Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.</p>
<p><b>Orientación al Cliente:</b> El cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio, así como de su fidelidad. El mejor modo de optimizar la fidelidad y retención del cliente y el incremento de la cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades de los clientes actuales y potenciales.</p>	<p><b>Enfoque al cliente:</b> Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.</p>
<p><b>Liderazgo y constancia en los objetivos:</b> El comportamiento de los líderes de una organización suscita en ella claridad y unidad en los objetivos, así como un entorno que permite a la organización y las personas que la integran alcanzar la excelencia.</p>	<p><b>Liderazgo:</b> Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización</p>

---

**CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA PRINCIPIOS DE GESTION DE LA CALIDAD  
EXCELENCIA**

---

**Responsabilidad social:** El mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y las personas que la integran es adoptar un enfoque ético, superando las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto.

---

Fuente: Fundación Vasca para la Calidad -EUSKALIT-

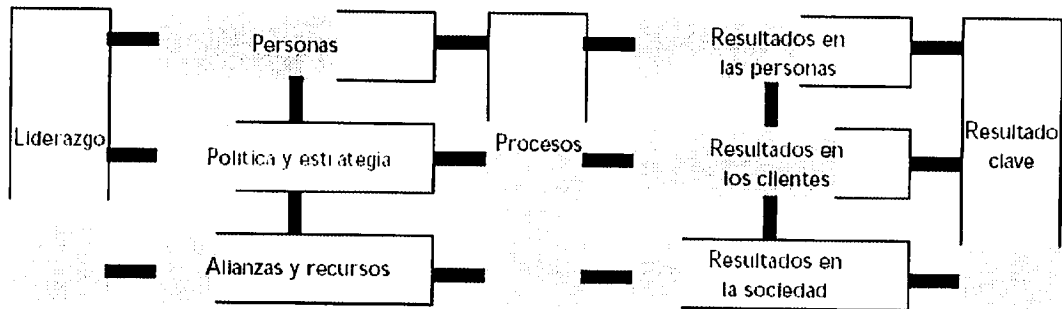
Además, también existe una relación entre los distintos criterios del Modelo EFQM con los 8 principios de gestión de calidad de las Normas ISO 9000, tal y como se muestra a continuación:

<b>Principio ISO</b>	<b>Criterio EFQM</b>
Principio 1. <i>Organización enfocada al cliente</i>	Criterio 7
Principio 2. <i>Liderazgo</i>	Criterio 1
Principio 3. <i>Participación del personal</i>	Criterio 2
Principio 4. <i>Enfoque basado en procesos</i>	Criterio 5
Principio 5. <i>Enfoque de sistema para la gestión</i>	Criterio 1
Principio 6. <i>Mejora continua</i>	Criterio 1 (y referencia en otros)
Principio 7. <i>Enfoque objetivo para la toma de decisiones</i>	Criterio 9
Principio 8. <i>Relaciones con el suministrador</i>	Criterio 4

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, señalar que anteriormente decíamos que la implantación/certificación de un Sistema de Gestión de la Calidad conforme a las Normas ISO 9000 era el punto de partida para la incorporación de la calidad en las empresas. Ahora, cabe destacar que la

certificación ISO 9000 puede ser un buen comienzo hacia la calidad total, ya que, con ella conseguimos avanzar en los nueve criterios del Modelo EFQM (Brown, van der Wiele y Loughton, 1998; Kanji, 1998; McAdam y McKeown, 1999; entre otros), tal y como se muestra en la siguiente figura:



Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura más representativa

## CONCLUSIONES

De todo lo anteriormente expuesto se pueden extraer las siguientes conclusiones generales:

- A pesar de que “la calidad existió siempre”, en los últimos años se ha convertido en una variable importantísima de competitividad que se está incorporando de forma exponencial a distintas organizaciones de ámbito público y privado, empresarial o no empresarial, de cualquier sector y cualquier tamaño que, además da lugar a distintas estrategias.
- La implantación/certificación de un Sistema de Gestión de la Calidad conforme a las Normas ISO 9000 suele ser el primer paso que dan estas organizaciones de cara a incorporar la calidad en las mismas.
- Las razones que llevan a su implantación son de distinta índole: presión del mercado, incentivos públicos, etc. Por otra parte, los beneficios que se obtienen

en su implantación son también de distinta naturaleza: comercial, organizativos y de control, de eficiencia, etc.

- Estas Normas ISO 9000 suele ser también un buen comienzo de cara a implantar en las organizaciones el Modelo EFQM, ya que, ambos están interrelacionados entre sí.

---

**CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA**      **PRINCIPIOS DE GESTION DE LA CALIDAD**

---

**Gestión por procesos y hechos:** Las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos los grupos de interés.

**Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

**Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

**Desarrollo e implicación de las personas:** El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor cuando existen valores compartidos y una cultura de confianza y asunción de responsabilidades que fomentan la implicación de todos.

**Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

**Aprendizaje, Innovación y Mejora continua:** Las organizaciones alcanzan su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continua.

**Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

**Desarrollo de Alianzas:** La organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece con sus aliados unas relaciones mutuamente beneficiosas basadas de la confianza, en compartir el conocimiento y en la integración.

**Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.



## BIBLIOGRAFÍA

- Benavides Velasco, C.A.; Maeso Escudero, J.V. (1997): *Ingeniería y Calidad*. Colegio Oficial de Ingenieros Industriales y Colegio Oficial de Ingenieros Técnicos. Málaga.
- Berlinches Cerezo, A. (2002): *Calidad*, Thomson-Paraninfo, Madrid.
- Bueno Campos, E.; Morcillo Ortega, P. (1994). *Fundamentos de Economía y Organización Industrial*. McGraw-Hill. Madrid.
- Crosby, P. (1979): *Quality is free: The Art of Making Quality Certain*, McGraw-Hill, Nueva York.
- Deming, W.E. (1989): *Calidad, Productividad y Competitividad: la Salida de la Crisis*, Editorial Díaz de Santos, Madrid.
- De Fuentes, P. (1998): "Evolución del concepto de calidad: una revisión de las principales aportaciones hasta su situación en el entorno competitivo actual", *Alta Dirección*, núm. 199, pp. 204-212.
- Drucker, P. (1994): *The age of social transformation*, The Atlantic Montly.
- EFQM (2003): *Modelo EFQM de Excelencia* en <http://www.efqm.org>.
- Escanciano, C.; Fernández, E.; Vázquez, C. (2001): "ISO 9000 Certification and quality management in spain: results of a nacional survey", *The TQM Magazine*, 13 (3), pp. 192-200.
- Feigenbaum, A.V. (1986): *Control Total de la Calidad* (2ª edición en español de la tercera en inglés), McGraw-Hill, México.
- Garvin, D.A. (1988): *Managing quality. The Strategic and Competitive Edge*, The Free Press, New York.
- Gustafsson, R.; Klefsjö, B.; Berggren, E.; Wellemets, U.G. (2001): "Experiences from implementing ISO 9000 in smal enterprises. A study of Swedish organizations", *The TQM Magazine*, 13 (4), pp. 232-246.

- Ivancevich, J.M.; Lorenzi, P.; Skinner, S.J. (1996): *Gestión. Calidad y Competitividad*, Irwin. Madrid.
- James, P. (1997): *Gestión de la Calidad Total*, Prentice-Hall, Iberia, Madrid.
- Juran, J.; Blanton, A. (2001): *Manual de Calidad de Juran (5ª edición en español)*, McGraw-Hill, Madrid.
- Juran, J.M. (1990): *Juran y la Planificación para la Calidad*, Díaz de Santos. Madrid.
- Juran, J.M. (1999): "Juran on two centuries quality", *European Quality*, vol. 6, núm. 2, abril, pp. 4-6.
- Lloréns Montes, F.J.; Fuentes Fuentes, M. del M. (2000): *Calidad Total. Fundamentos e implantación*, Madrid, Pirámide.
- NAVAS LÓPEZ, J. E.; GUERRAS MARTÍN, L. A. (2002). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Civitas. Madrid.
- NORMA ISO 8402:1994: *Gestión de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad. Vocabulario*, International Organization for Standardization.
- NORMA ISO 9000:2000: *Sistemas de Gestión de la Calidad. Conceptos y Vocabulario*, International Organization for Standardization.
- Rayner, P.; Porter, L.J. (1991): "BS 5750/ISO 9000 – The experience of small and medium-sized firms", *International Journal of Strategic Management*, 8 (6), pp. 16-28.
- Sui Pheng, L.; Chen Shiua, S. (2000): "The Maintenance of Construction Safety: Riding on ISO 9000 Quality Management Systems", *Journal of Quality Maintenance Engineering*, vol. 6, núm. 1, pp. 28-44.
- Taylor, W.A. (1995): "Organizational differences in ISO 9000 implementation practices", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12 (7), pp. 10-27.

Tari, J.J.; Molina, F.J. (2002): "Quality management results in ISO 9000 certified spanish firms", *The TQM Magazine*, 14 (4), pp. 232-239.