

MEJORA DE LA CALIDAD TOTAL EN LAS ENTIDADES GALLEGAS

MANUEL MARTÍNEZ CARBALLO

e-mail: mmc@udc.es

SUSANA BARBEITO ROIBAL

e-mail: sbar@cdf.udc.es

EDUARDO GUILLÉN SOLÓRZANO

e-mail: edugs@udc.es

Departamento de Análisis Económico y Administración de Empresas
UNIVERSIDADE DA CORUÑA

M^a CRUZ DEL RÍO RAMA

e-mail: delrio@uvigo.es

Departamento de Organización de Empresas y Marketing
UNIVERSIDAD DE VIGO

Área temática: Economía y Empresa

Resumen

El objetivo principal de este estudio es determinar aquellas áreas o puntos que las organizaciones radicadas en la Comunidad Autónoma de Galicia necesitan reforzar para mejorar su implantación de la gestión de la calidad total tomando como base el Modelo EFQM de Excelencia. En un primer punto se aborda el marco conceptual sobre la importancia que tiene la calidad en la actualidad y la confusión de conceptos que giran a su alrededor. En un segundo apartado se plantea el objetivo principal del trabajo. Posteriormente, en un epígrafe nuevo se analiza como las normas ISO 9000:2000 son un buen camino para la llegar a la calidad total con especial referencia al modelo europeo de la European Foundation for Quality Management. En el apartado siguiente se describe la investigación realizada. Y, finalmente se exponen las conclusiones finales, así como, las futuras líneas de investigación.

Palabras clave: Calidad, Calidad Total, Modelo EFQM, Excelencia, Galicia.

Abstract

The principal objective of this study is to determine those areas or points that the organizations resided in the Autonomous Community of Galicia need to reinforce to improve their implantation of the management total quality taking like base the Model EFQM of Excellence. In a first point the conceptual frame is approached about the importance that has the quality at the present time and the confusion of concepts that turn around to his. In a second section he raises the principal objective of the work. Later, in a new epigraph it is analyzed as the norms ISO 9000:2000 are a good way for arrive to the total quality with special reference to the European Model of the European Foundation for Quality Management. In the following section the investigation is described. Finally, are exposed the final conclusions and the future investigation lines.

Key words: Quality, Total Quality, Model EFQM, Excellence, Galicia.

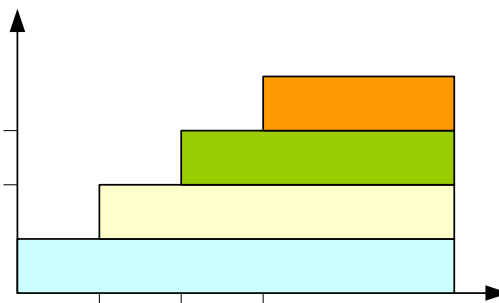
1. Introducción

1.1. La importancia de la calidad en la actualidad

En muchas ocasiones se piensa que la calidad es algo totalmente novedoso y actual; sin embargo, esta afirmación no es del todo correcta, ya que, existen múltiples referencias a/o con la calidad durante toda la historia. Ejemplos de ello tenemos como el hombre prehistórico evolucionó de sus toscas herramientas de madera a las de piedra porque éstas eran más resistentes y cortantes, por lo que, para el hombre prehistórico la piedra era un material de mayor calidad que la madera. En la cultura egipcia, los faraones buscaban a los mejores constructores de pirámides para que les proporcionasen la construcción más espectacular y duradera, es decir, buscaban calidad en la construcción. Los fenicios también se preocupaban por la calidad de los productos con los que comerciaban, ya que, cuando no se cumplían las especificaciones pactadas con el vendedor de forma repetida, se cortaba la mano del defraudador.

Observamos pues, que “la calidad existió siempre”, pero otra cosa muy distinta fue o es, el grado de calidad que se incorporó o que se incorpora hoy en día al producto o servicio y/o a sus procesos. La calidad no es entonces un invento del siglo XX, puesto que la búsqueda de este atributo en los productos o servicios ha existido siempre. No obstante, tal y como hoy se entiende su concepto sí surge a principios de este siglo en el que además se identifican cuatro etapas o fases en su evolución. Se ha pasado de la inspección y el control de la calidad con el objetivo básico de detectar errores a las fases de aseguramiento de la calidad y la dirección de la calidad total con intención de prevenir los mismos (figura 1).

Figura 1. Evolución histórica de la calidad



Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura más significativa

Por otra parte, el entorno actual en el que las organizaciones desarrollan sus diversas actividades es muy distinto al de hace unos cuantos años en el que no se valoraba la calidad en las empresas debido principalmente a que la cantidad demandada era muy superior a la ofertada y, por lo tanto, el mercado absorbía toda la producción. Con el paso de los años y en la actualidad ocurre todo lo contrario, donde además cabe señalar que una de las características que distinguen la economía de nuestros tiempos es la tan conocida y hablada globalización e internacionalización de los mercados que aporta como principal ventaja la posibilidad de tener acceso a un mercado global que supera con creces el tamaño de un mercado local, regional o nacional y, como principal desafío está el que las 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, innovación, diseño, prestaciones, etc.

En este nuevo contexto global y más competitivo, las distintas organizaciones se encontraron y se encuentran con la necesidad de buscar estrategias que les permitan afrontar con éxito los retos que se le presentan donde la variable calidad junto con la innovación tecnológica y el diseño industrial forman los tres pilares básicos en los que descansa la competitividad empresarial hoy en día¹. A esto se pueden añadir también elementos no menos importantes como son la preocupación por el medio ambiente, la responsabilidad social corporativa o la ética empresarial, la gestión de los riesgos laborales, etc., sin olvidarse o dejar de lado la satisfacción de las necesidades presentes y expectativas futuras de los clientes.

Sin embargo, para muchas entidades este compromiso con la calidad ocupa todavía un nivel secundario; a pesar de que se puede afirmar que todas ellas son conscientes de su importancia, lo que no implica necesariamente el desarrollo o la implantación de la calidad de forma inmediata. Lo más importante es darse cuenta y tener claro que la calidad no es un problema que hay que resolver sino que es una oportunidad que se tiene hoy en día para competir en el entorno actual. En esta línea se manifiestan muchos trabajos entre los que cabe citar los de Ross y Shetty (1985), Garvin (1987), Kaibel

¹ La Comisión Europea a través de su Dirección General III Industria elaboró a mediados de la década de los noventa un documento sobre la Política de Calidad en Europa en el que de alguna forma se insistía en la importancia de la calidad como un elemento de la estrategia global de las compañías de cara a mejorar la competitividad de éstas.

(1990), Spitzer (1993), Belohlav (1993), Conti (1993), Grant et al. (1994), Sarabia et al. (1994), Powell (1995), Camisón (1996) y Fernández Sánchez (1996), entre otros, que intentan analizar el alcance que tiene la calidad en la estrategia competitiva.

1.2. Galimatías de conceptos relacionados con la calidad

Uno de los grandes problemas en la actualidad con el que se encuentran las organizaciones a la hora de tomar el primer contacto con la calidad es que existen numerosas definiciones, conceptos, sistemas de gestión, modelos, etc. que, en algunas ocasiones, pueden ser interpretados como distintos e incluso opuestos. Kelada (1999) señala en este sentido que cada experto predica su propio evangelio y método, ofreciéndonos su definición e interpretación de la calidad.

Centrándose en las últimas etapas o fases de su evolución histórica señaladas anteriormente, es habitual encontrarse con terminologías como Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC); Normas ISO 9000; Marcas de Garantía, tipo Galicia Calidade, Madrid Excelente, Puerto de Valencia, Marca Q de Calidad Turística, entre muchas otras; Denominaciones de Origen; certificación de productos y/o servicios conforme a Normas UNE (Una Norma Española); Gestión de la Calidad Total (GCT) o Total Quality Management (TQM); Modelos de Autoevaluación o Excelencia, como el Modelo EFQM de la European Foundation for Quality Management (EFQM), el Modelo Deming de la Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE) o el Modelo americano Malcolm Baldrige; Premios a la Calidad; y un largo etc. que además van a dar lugar a distintas estrategias empresariales².

Una explicación en términos generales y muy breve de estos vocablos es que la calidad total es una filosofía de gestión que tiene su origen en el concepto de calidad de un producto y que posteriormente ha ido evolucionando a un término mucho más amplio enfocado no solamente en el producto en sí, sino en la calidad de toda la organización. Ahora bien, esta filosofía necesita ser tangibilizada de alguna forma, y para ello surgen así los diferentes Modelos de Calidad Total como el Modelo EFQM de Excelencia a nivel europeo, el Deming en Japón, el Malcolm Baldrige en Estados Unidos, entre otros.

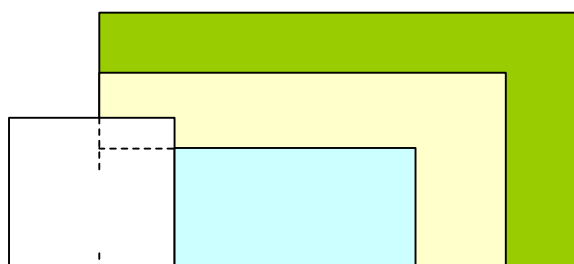
² Entre estas estrategias empresariales se encuentran el implantar la calidad para conseguir un Premio a la Calidad, implantar y certificar un Sistema de Gestión de la Calidad, certificar la calidad de un

Por otra parte, las Normas ISO 9000 son un conjunto de reglas a nivel internacional y aplicables de forma voluntaria por cualquier tipo de entidad que han sido desarrolladas por la International Organization for Standardization con objeto de guiar a las mismas en el aseguramiento de la calidad y/o gestión de calidad (no calidad total).

Las Marcas de Garantía, Denominaciones de Origen, etc. son también algo muy similar a los conceptos anteriores pero, en general, con unos requisitos mucho más específicos orientados en gran parte hacia un producto, sector, etc.; a pesar de que en algunos casos puedan solaparse determinados aspectos.

En cuanto a las analogías entre todos estos términos es que se tratan de certificaciones de calidad, bien de productos o servicios, o bien de Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) o de la Calidad Total (GCT) creados en cualquiera de los casos para la obtención de una mejora de los resultados. En la siguiente figura se aprecian con claridad los distintos niveles de interrelación entre los mismos.

Figura 2. Interrelaciones de conceptos relacionados con la calidad



Fuente: Martínez y Lage (2004)

Un porcentaje muy amplio de entidades que inician su camino explícito en materia de calidad lo suelen hacer a través de la implantación y posterior certificación de las Normas ISO 9000, lo que ha provocado en los últimos años un crecimiento más que proporcional de este tipo de certificaciones, tanto a nivel gallego, como a nivel nacional o incluso internacional. Además este referencial internacional de la calidad secundado por las organizaciones de forma voluntaria sirve como camino previo para dar el paso a la implantación de la Gestión de la Calidad Total (GCT), normalmente mediante el Modelo EFQM en el caso de Europa.

producto/servicio, centrarse en la calidad de la empresa o de un producto/servicio sin darle mayor importancia a la certificación, etc.

2. Planteamiento de objetivos

En función del marco conceptual comentado anteriormente, se plantea el siguiente trabajo que tiene como objetivo principal realizar un análisis de la gestión de la calidad total en la Comunidad Autónoma de Galicia tomando como referencia el Modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management (EFQM) con objeto de determinar aquellas áreas o puntos que las entidades gallegas necesitan reforzar para mejorar su implantación de la calidad total.

Para ello, se toma como base o población objetivo a todas aquellas organizaciones asentadas en territorio gallego que posean la certificación de calidad ISO 9001:2000 o similar, ya que, como se analizará posteriormente este referencial internacional de la calidad es un buen camino para la implantación de la gestión de la calidad total.

3. De la gestión de la calidad mediante las Normas ISO 9000 a la gestión de la calidad total con especial referencia al Modelo EFQM de Excelencia

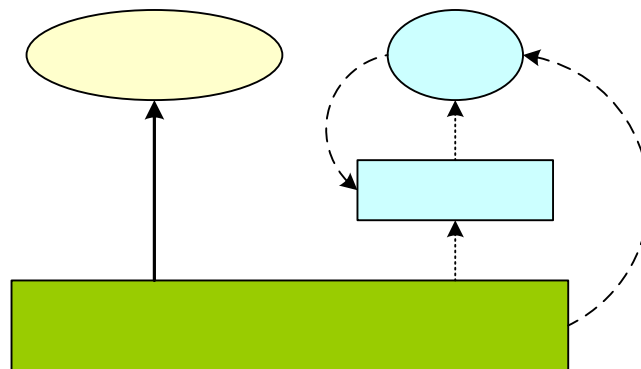
Tal y como se acaba de ver en el apartado anterior, la calidad total es una filosofía de gestión que necesita ser tangibilizada a través de alguno de los modelos de excelencia existentes. En este sentido, es abundante la literatura que indica que la implantación/certificación de las normas ISO 9000 se debe concebir como un primer paso hacia la TQM (McAdam y McKeown, 1999; Neergard, 1999; Zhu y Scheuermann, 1999; Sun, 2000; Gotzamani y Tsiotras, 2002; Yusof y Aspinwall, 2002). Sin embargo, Binney (1992) señala que este camino es erróneo y aconseja centrarse desde un primer momento en la TQM.

Carlsson y Carlsson (1996) hablan de los dos puntos de vista anteriores indicando que el camino correcto hacia la gestión de la calidad total no está claro mientras exista incertidumbre sobre si la certificación ISO 9000 reporta beneficios tangibles o no a la organización. Benavides (1992), así como, Roig y Rotger (1990) especifican que los sistemas de gestión de la calidad ISO 9000 no son sinónimos de calidad total ni antagónicos a ésta, ya que, como indican no hay calidad total posible si no existe previamente una gestión de la calidad y unas prácticas sólidas de gestión empresarial.

Sila y Ebrahimpour (2002) manifiestan, en este sentido, que es necesario dedicar un mayor esfuerzo al estudio de la implantación ISO 9000 y TQM, es decir, estudiar más

detalladamente qué sistema de gestión debe ir antes o si los dos deben ir a la vez. En este mismo contexto, Sun (1999a,b y 2000), en línea con lo argumentado por Juran y Gryna (1988) en los años ochenta, considera que las normas ISO 9000 están relacionadas con varias dimensiones de la TQM pero no con todas, de modo que las empresas no deberían utilizar la implantación/certificación de este tipo de normas como un sustituto de la calidad total. Así, este mismo autor sugiere distintas vías posibles para que las empresas caminen hacia una implantación conjunta ISO 9000 y TQM. Por un lado señala; primero TQM, luego ISO (típico de empresas japonesas). Otra opción distinta sería la contraria; primero ISO, luego TQM (típico de empresas europeas). Y, una última alternativa sería un camino equilibrado o conjunto entre ISO y TQM (opción por la que apuesta Sun).

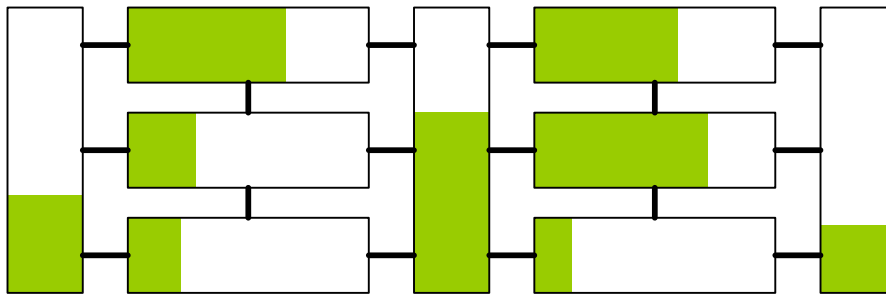
Figura 3. Caminos habituales para alcanzar la calidad total



Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura más significativa

Centrándose en el Modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management (EFQM), la implantación/certificación de la familia de normas ISO 9000 puede ser un buen camino hacia la calidad total según el Modelo EFQM de Excelencia (Askey y Dale, 1994; Bradley, 1994; Stephens, 1994; Tummala y Tang, 1996; Meegan y Taylor, 1997; Van der Wiele et al., 1997; Brown et al., 1998; Kanji, 1998; Baena, 1998; McAdam y McKeown, 1999; Freire et al., 2000), ya que, mediante las mismas se consigue avanzar en sus nueve criterios.

Figura 4. Relación Normas ISO 9000:2000 - Modelo EFQM



Fuente: Freire et al. (2000)

El Modelo EFQM de Excelencia

Este Modelo de Excelencia tiene su origen en el Modelo Malcolm Baldrige de Estados Unidos y en el Modelo Deming de Japón. En el mes septiembre de 1988, catorce de las principales empresas de Europa Occidental³; apoyadas por Jacques Delors, presidente en aquellas fechas de la Comisión Europea (CE); crean la European Foundation for Quality Management (EFQM) o Fundación Europea para la Gestión de la Calidad que, en la actualidad, está formada por más de 1.000 miembros procedentes de la mayoría de países de Europa y de todos los sectores empresariales y organizaciones no lucrativas

Se trata de una entidad sin ánimo de lucro que nace con el propósito de ayudar a las compañías europeas a ser más competitivas en el mercado mundial (Josep Juliá, 2003). Para ello, se empieza a trabajar en 1990 y ya en el año 1991 se publica la primera versión del modelo europeo bajo la denominación de Modelo EFQM de Excelencia Empresarial (EFQM Business Excellence Model) que además sirvió como base para evaluar las solicitudes al European Quality Award (EQA) o Premio Europeo a la Calidad patrocinado conjuntamente por la EFQM, la European Organisation for Quality (EOQ) o Asociación Europea para la Calidad y la Comisión Europea (Aly, 1997).

En 1994, se observa que la orientación que tenía el modelo existente estaba enfocada básicamente hacia la gran empresa, lo que provoca que la EFQM y la EOQ fuesen invitadas por la CE a crear nuevas versiones del modelo orientadas al sector público y a la PYME. Así, en este mismo año se crea el grupo de trabajo para el sector público, poniéndose en circulación la correspondiente guía en 1995. Asimismo durante los años

³ Robert Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault Aviation, KLM Royal Dutch Airlines, Nestlé, Olivetti, Electrolux, Philips Electronics, Fiat Auto, Renault, Volkswagen y Sulzer.

1995 y 1996 se lleva a cabo un estudio piloto en el que intervino la Asociación Española para la Calidad (AEC) para la adaptación del modelo a las PYMES, el cual se publica a finales del año 1996⁴ (Pérez, 1997, 1998).

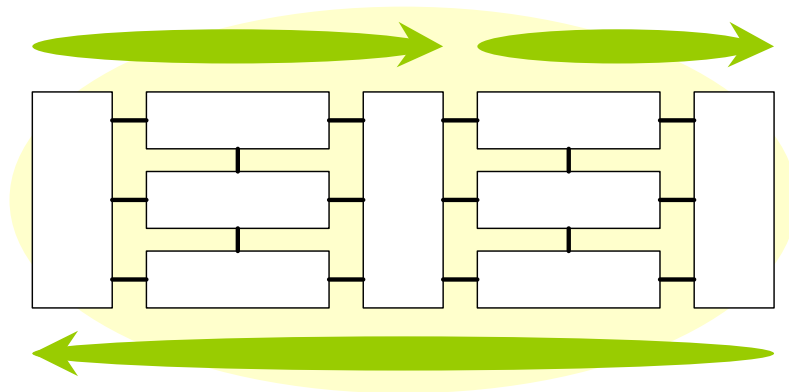
Además, en el año 1999 y tras el compromiso de la EFQM de revisar el modelo cada dos años, se efectúa la primera revisión del mismo que pasó a denominarse Modelo EFQM de Excelencia (EFQM Excellence Model)⁵. Posteriormente, en el año 2003 se publica una nueva revisión del modelo que es la que actualmente está en vigor y cuyo contenido se abordará a lo largo de los siguientes apartados.

El Modelo EFQM de Excelencia como un marco de trabajo no-prescriptivo y, cuya representación se puede observar en la figura 5, consta actualmente de 9 criterios principales que interactúan entre sí, es decir, que la intervención en uno de ellos influirá negativa o positivamente en la evolución de los demás de forma que todos constituyen un conjunto integrado, coherente y equilibrado.

⁴ Es importante hacer hincapié en que el Modelo EFQM de Excelencia es único, lo que existen son tres versiones diferentes: versión general, versión PYMES y versión sector público. Las denominaciones de los criterios son similares para las tres versiones, existiendo pequeñas diferencias en los elementos a considerar. Las variaciones son menores entre la versión general y la versión sector público, mientras que en la versión PYMES se ha realizado un esfuerzo por aglutinar algunos elementos pasando de 32 subcriterios a 21 (EFQM, 2003a,b,c). En Hill (1999) se pueden consultar las ventajas e inconvenientes para la aplicación de cualquiera de estas tres versiones.

⁵ En esta segunda versión se suprime la palabra “Empresarial” o “Business” que podía llevar a considerar que el modelo sólo era aplicable a organizaciones empresariales (EFQM, 1999).

Figura 5. Modelo EFQM de Excelencia



Fuente: EFQM (2003a)

Estos 9 criterios están distribuidos a su vez en dos grandes grupos (EFQM, 2003a): 5 criterios que corresponden a los *agentes facilitadores* (liderazgo, política y estrategia, personas, alianza y recursos y, procesos) y 4 criterios pertenecientes a los *resultados* (resultados en los clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad y resultados clave). Hillman (1994) señala que los primeros recogen aquellos elementos que necesitan estar presentes en un sistema de gestión para que sea considerado como excelente, mientras que los segundos proporcionan la medida del nivel actual de mejora.

El grupo formado por los criterios agentes facilitadores hacen referencia a la forma en que se gestiona una organización, mientras que el grupo formado por los criterios resultados dan cuenta de los logros obtenidos respecto a todos los grupos de interés (clientes, trabajadores y sociedad) y en relación a los objetivos globales (Jackson, 2000); es decir, el modelo responde a *cómo* se gestiona lo que haces y *qué* logras por ello, de forma que los agentes facilitadores *causan* los resultados y los resultados *impulsan* los agentes facilitadores a través del *ciclo de innovación y aprendizaje* (ciclo de mejora continua) presente de forma permanente en el modelo europeo. En otras palabras, se trata de una relación causal entre los criterios agentes facilitadores y los criterios resultados que se analizará con mayor detalle en el siguiente apartado y que según Naylor (1999) constituye el núcleo central del modelo.

En definitiva, el Modelo Europeo de Excelencia se basa en la siguiente premisa: “los resultados excelentes con respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, las personas y la sociedad se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, las personas, las alianzas y recursos y, los procesos” (EFQM, 2000, 2003a).

AGE

Liderazgo

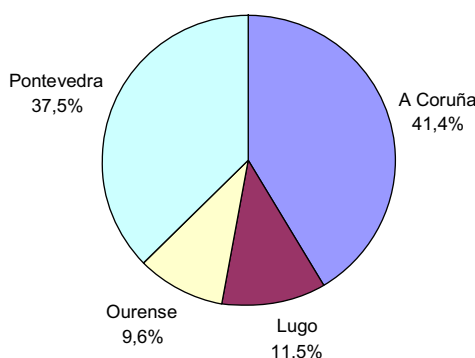
Por otra parte, cada uno de los nueve criterios del modelo se desglosa a su vez en un conjunto de subcriterios que desarrollan su contenido. De forma similar, cada subcriterio incluye además una relación de áreas a abordar que aclaran, a modo de ejemplo, su significado y el alcance del mismo. Por falta de espacio en esta ponencia se puede consultar EFQM (2003a) para ver el desglose de subcriterios de cada criterio, así como la relación de áreas de cada uno de los subcriterios.

4. Investigación realizada

4.1. Metodología

Por los motivos expuestos anteriormente la población objetivo de este estudio la configuran todas aquellas entidades que tengan algún centro de trabajo situado en la Comunidad Autónoma de Galicia y que tengan en vigor la certificación ISO 9001:2000 de sistemas de gestión de la calidad o, similar. En el mes de abril de 2005, según datos del Observatorio de la Calidad de Galicia dependiente de la Fundación para el Fomento de la Calidad Industrial y el Desarrollo Tecnológico de Galicia (Consellería de Innovación e Industria de la Xunta de Galicia), la distribución provincial de las 2.181 entidades que cuentan con 3.101 centros de trabajo certificados en nuestra comunidad es la siguiente:

Gráfico 1. Distribución geográfica de los centros de trabajo



La distribución de estas entidades por sectores se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 1. Distribución de las entidades por sectores

Sector	Número total de entidades
Agricultura, ganadería y silvicultura	34
Alimentación, bebidas y tabaco	76
Almacenamiento	7
Automoción	42
Bienes de equipo	15
Comercialización	258
Comunicaciones	33
Construcción	195
Edición y artes gráficas	21
Electricidad y electrónica	122
Energía, gas y agua	20
Informática	16
Madera	53
Manufacturas diversas	125
Metalurgia y siderurgia	146
Minerales no metálicos	116
Minería	3
Naval	28
Pesca	27
Química	70
Servicios	578
Textil, cuero y derivados	18
Transportes	144
N/S	37
Total	2.184

A todas ellas se les envía por correo electrónico (4 envíos a principios de cada uno de los meses correspondientes: febrero a mayo de 2006) un cuestionario estructurado en dos bloques bien diferenciados. El primer bloque contiene 25 preguntas relativas a datos identificativos y características generales de la organización, implantación/certificación de sistemas de gestión, conocimiento del Modelo EFQM de Excelencia, etc. El segundo bloque estaba formado por 55 cuestiones relativas a los nueve criterios del modelo europeo con objeto de medir así su grado de implantación o nivel de madurez (0%-25%-50%-75%-100%). El material elaborado y puesto a disposición por la propia Fundación Europea para la Gestión de la Calidad es más que suficiente en este caso para la determinación de los correspondientes ítems.

El número de cuestionarios recibidos debidamente cumplimentados fue aproximadamente de un 6% respecto al número total de organizaciones (error muestral del 8,34% para un nivel de confianza del 95%) y de un 11% en relación al número de centros de trabajo (error muestral del 4,94% para el mismo nivel de confianza). Aunque pueda parecer un índice de respuesta bajo, a juicio de los autores se considera un porcentaje más que aceptable, ya que, algunos envíos no han llegado a su destino final por errores en el directorio de e-mail utilizado, se estima que otros no se han desviado o

redirigido al destinatario adecuado dentro de la organización, la existencia de una gran apatía de ciertos directivos y responsables de empresas a colaborar en este tipo de estudios y, algunos simplemente no han contestado a la encuesta por la excesiva carga de trabajo diaria que tenían en las fechas de envío del cuestionario.

Finalmente, se ha procedido a la tabulación de los datos para extraer los resultados que a continuación se exponen en el siguiente apartado.

4.2. Resultados

Los resultados pormenorizados de cada uno de los nueve criterios del Modelo EFQM de Excelencia son los siguientes:

Criterios AGENTES

En su globalidad, el criterio del *liderazgo* es uno de los puntos fuertes detectados en los resultados obtenidos con una valoración media global del 78,01%. Los aspectos más positivos a destacar dentro de esta categoría son los correspondientes a que la dirección de la entidad se considera un buen ejemplo para que dentro de la misma se acepten y se pongan en práctica los valores y principios éticos en materia de calidad total, así como, el respiro de un claro clima de diálogo empresa-empleados.

No obstante, algunas cuestiones relativas al liderazgo que a pesar de sus altas puntuaciones se podrían mejorar serían el que los líderes de la organización lleven a cabo una mayor interacción con clientes, proveedores y otros agentes externos con objeto de establecer alianzas y/o acciones de mejora conjuntas. Por otra parte, los líderes también deben tratar de reforzar la cultura de excelencia dentro de la compañía, implicándose directamente y reconociendo de forma transparente los esfuerzos y las mejoras alcanzadas por el personal, clientes, proveedores y otros partners.

La valoración media global obtenida en el criterio de la *política y estrategia* ha sido de 68,45%, la cual resulta muy inferior a la del liderazgo. De los resultados alcanzados se desprende en gran parte y a nivel genérico la existencia de planes estratégicos y/o planes de negocio en línea con la misión, visión y valores de la organización, los cuales a su vez se despliegan en objetivos realistas de nivel inferior que son comunicados internamente para su conocimiento a todos los miembros de la entidad.

Sin embargo, existe un gran rechazo por parte de la dirección de que estos planes/objetivos se comuniquen fuera de la organización, como por ejemplo a proveedores, clientes y otros agentes externos. El objetivo de esta cuestión sería el poder complementarse o adaptarse a las necesidades y expectativas de los grupos de interés actuales y futuros. Por lo tanto, este rechazo o esta hipotética desconfianza se pueden interpretar como una mejora a llevar a cabo dentro del contenido de este criterio.

El criterio relativo a las *personas* ha sido valorado de forma media y global con un 67,08%, lo que le convierte en el criterio peor valorado dentro del grupo de los agentes. Además, la gestión de esta categoría influye directamente en los resultados en las personas, por lo que la puntuación obtenida en este criterio de los resultados debería de ser muy baja. Posteriormente se analizará su valoración que ha sido del 46,54% (la más baja de los nueve criterios del Modelo EFQM de Excelencia).

De las puntuaciones individuales obtenidas de cada una de las cuestiones formuladas para el criterio de las personas, cabe destacar de modo general la adecuada y correcta gestión de los recursos humanos en línea con la estrategia y/o planes de negocio de la compañía donde además la capacidad y el conocimiento de los empleados se ajustan a las necesidades actuales y futuras de la misma, o en su defecto se desarrollan planes de formación complementarios. Por otra parte, también se fomenta y se apoya que las personas asuman responsabilidades, se impliquen en actividades de mejora, etc.

Como aspectos negativos particulares de este criterio y que, por lo tanto, las entidades en territorio gallego tendrían que mejorar en la futura gestión de la calidad total serían el que la dirección de la entidad introdujese mejoras en la gestión de las personas a partir de los datos obtenidos de las encuestas de satisfacción del personal, de reuniones periódicas con los empleados u otras herramientas similares. Por otro lado, la organización debería también de mejorar o establecer algún sistema transparente para recompensar y reconocer los logros o mejoras alcanzadas por el personal, así como, algún sistema de beneficios sociales.

En cuanto a las *alianzas y recursos*, la valoración media global obtenida ha sido de 71,63%, inferior a la del liderazgo pero superior a la de los criterios de la política y estrategia y, a la de las personas. Como factores más positivos se encuentran la eficiente gestión de los recursos económicos y financieros para garantizar el éxito de la

estrategia/planes de negocio, así como, también la correcta gestión de la tecnología (explotación óptima de la existente e; identificación, evaluación e implantación de aquellas últimas tecnologías que puedan suponer alguna ventaja competitiva).

Una posible mejora de esta categoría sería la referente a la gestión de las alianzas externas, ya que, los resultados obtenidos indican que habría que mejorar o establecer más acuerdos estratégicos a largo plazo con los principales proveedores/clientes con objeto de buscar cooperaciones que permitan crear valor y maximizarlo. Por otra parte, las entidades concluyen de forma general que también habría que mejorar la gestión de las alianzas y recursos para que ésta fuese más acorde con la estrategia y/o planes de negocio de la compañía.

El último criterio correspondiente al grupo de los agentes es el referente a los *procesos* que fue valorado de forma media y global con un 72,73%, siendo así el segundo criterio mejor valorado por debajo del de liderazgo. Como puntos fuertes se encuentran el que la gestión de los procesos se realiza en línea con el plan estratégico/planes de negocio de la organización de tal forma que se priorizan e introducen mejoras en los mismos a partir de los resultados previstos y obtenidos. Es importante resaltar también la introducción de mejoras en los productos y servicios a partir de reuniones con los principales clientes, del conjunto de quejas y reclamaciones, de las encuestas de satisfacción de clientes o de hechos similares.

Dentro de los aspectos más negativos o débiles que habría que mejorar en este criterio están la carencia de alguna forma de realización de estudios de mercado para conocer las necesidades y expectativas de los clientes y poder así diseñar y desarrollar nuevos productos y servicios o introducir mejoras en los existentes. Por otro lado está también el que no se desarrollan los suficientes nuevos productos/servicios para acceder a nuevos mercados, anticiparse al actual o tratar de ser mejores que los competidores.

Criterios RESULTADOS

En cuanto al grupo de los criterios resultados y en este caso a los *resultados en los clientes* la valoración media global obtenida ha sido del 73,09%, convirtiéndose en los segundos resultados mejor valorados junto con los resultados clave que se analizarán más adelante. Además la valoración otorgada por las entidades a esta categoría es superior a la de todos los criterios agentes a excepción del de liderazgo.

Entre los elementos más positivos en la gestión de estos resultados están la evaluación de la satisfacción y fidelidad de los clientes mediante indicadores directos e indirectos; el análisis de las tendencias en los últimos 3 años; la fijación, el cumplimiento y la adecuación de objetivos en este contexto; el análisis de las causas de los resultados alcanzados y la implantación de planes o acciones de mejora y; la segmentación adecuada de estos resultados.

El único punto negativo que habría que mejorar en este criterio para llevar a cabo una mejor gestión de la calidad total sería el referente a que los resultados en los clientes no se comparan lo suficientemente con los de los principales competidores, o bien en caso de realizar esta comparación, los datos comparativos no son demasiado favorables.

El valor medio global obtenido en el criterio de los *resultados en las personas* ha sido del 46,54%, lo que configura la peor valoración tanto del grupo de los criterios resultados como del grupo de los criterios agentes. Conviene recordar también en este apartado la baja puntuación alcanzada en la gestión de las personas que directamente está relacionada con este criterio. Por lo tanto, y tal y como se ha manifestado también anteriormente, esta categoría en su conjunto es una clara área de mejora que las entidades asentadas en la comunidad autónoma de Galicia deben tener muy en cuenta a la hora de mejorar la gestión de la calidad total basada en el Modelo EFQM de Excelencia.

No obstante, aún dentro de esta baja valoración, los puntos más fuertes y los puntos más negativos de este criterio coinciden de forma análoga con los señalados en el criterio anterior pero en este caso referido a los resultados en las personas.

El criterio referente a los *resultados en la sociedad* ha sido valorado de forma media y global con un 48,25%. De esta forma se trata del segundo criterio con peor valoración ya no sólo del grupo de los resultados, junto con los resultados en las personas, sino del conjunto de los nueve criterios del Modelo Europeo de Excelencia. En definitiva, se está ante una nueva categoría que en su conjunto configura una clara área de mejora en la gestión de la calidad total en base al modelo referido.

Aún así, las cuestiones más valoradas que se pueden considerar puntos fuertes dentro de este criterio hacen referencia a la evaluación de la sensación que la comunidad tiene de la organización y, al análisis de las causas de estos resultados y a la implantación de

planes o acciones de mejora. El aspecto más negativo es la no suficiente comparación de estos resultados con los de los principales competidores, o bien en caso de realizar esta comparación, los datos comparativos no son demasiado favorables.

Por último, está el criterio de los *resultados clave* que de forma media y global han sido valorados por las entidades encuestadas con un 82,71%, convirtiéndose así en la categoría más valorada del conjunto del modelo. Por lo tanto, se trata de un criterio que tal y como se ha mencionado anteriormente configura un importante punto fuerte en la gestión de la calidad total por parte de las organizaciones asentadas en la comunidad gallega.

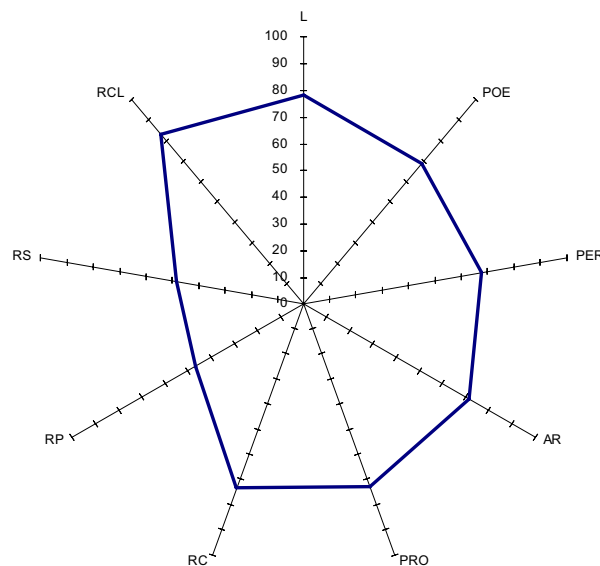
Tanto los puntos más fuertes dentro de este criterio como los puntos más negativos en este contexto son coincidentes con el de los otros tres criterios anteriores del grupo de los resultados. Conviene recordar dentro de las valoraciones más bajas la referente a la no eficiente comparación de estos resultados clave con los de los principales competidores, o bien en caso de realizar esta comparación, los datos comparativos no son demasiado favorables.

5. Conclusiones finales y futuras líneas de investigación

Las principales conclusiones que se pueden extraer de la realización de este trabajo es que tanto los resultados en las personas como los resultados en la sociedad son las áreas de mejora/puntos débiles que las organizaciones gallegas deben tener muy presentes a la hora de mejorar la gestión encaminada a la excelencia. Esta debilidad se debe en gran parte a la falta de gestión de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) por parte de las entidades analizadas y que en el futuro se entiende que se verá reforzada, ya que, la Consellería de Innovación e Industria de la Xunta de Galicia; así como el Instituto Gallego de Promoción Económica (IGAPE) dependiente de la Consellería de Economía, acaban de potenciar la implantación de estas nuevas prácticas de gestión a través de una línea específica de ayudas para los próximos años.

Como puntos fuertes se pueden citar la responsabilidad y el compromiso de la alta dirección (liderazgo), requisito indispensable para que la excelencia se consolide en una entidad y; los resultados clave (resultados de tipo económico-financiero).

Gráfico 2. Resultados medios obtenidos de forma global



L=Liderazgo; POE=Política y Estrategia; PER=Personas; AR=Alianzas y Recursos; PRO=Procesos
 RC=Resultados en los Clientes; RP=Resultados en las Personas; RS=Resultados en Sociedad;
 RCL=Resultados Clave

Además, se puede concluir que el 67% de la varianza de los criterios resultados se pueden explicar por la variación de los criterios agentes, por lo que cualquier entidad objeto de análisis que desee mejorar la excelencia en los resultados en su conjunto centre sus esfuerzos en perfeccionar la gestión de los agentes facilitadores.

Como futura línea de investigación se plantea la realización de un estudio longitudinal en el tiempo que permita analizar la evolución de las valoraciones obtenidas.

Bibliografía

ALY, M.A. (1997): "Is self-assessment (as a powerful tool for total quality management implementation) suitable in the Middle East context?. The experience of a petrochemical global company", *Total Quality Management*, vol. 8, núm. 2 y 3, June, pp. 54-59.

ASKEY, J.M.; DALE, B.G. (1994): "From ISO 9000 series registration to total quality management, an examination", *Quality Management Journal*, vol. 1, núm. 4, julio, pp. 67-76.

BAENA, R. (1998): "ISO 9000: un buen comienzo hacia la calidad total", *Alta Dirección*, núm. 197, pp. 33-40.

BELOHLAV, J. (1993): "Quality, strategy and competitiveness", *California Management Review*, vol. 35, núm. 3, Spring, pp. 55-67.

BENAVIDES VELASCO, C.A. (1992): "Las normas UNE 66900 a 66904 y las nuevas tendencias de la Calidad", *Ponencias V Jornadas sobre Calidad en la Industria Energética*, Asociación Española para la Calidad, Madrid, pp. 571-586.

- BINNEY, G. (1992): "Making quality work: lessons from Europe's leading companies", *The Economist Intelligence Unit*, London, Special Report pp. 655. Citado por Van der Wiele et al. (1997).
- BRADLEY, M. (1994): "Starting total quality management from ISO 9000", *The TQM Magazine*, vol. 6, núm. 1, pp. 50-54.
- BROWN, A.; VAN DER WIELE, T.; LOUGHTON, K. (1998): "Smaller enterprises experiences with ISO 9000". *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 15, núm. 3, pp. 273-285.
- CAMISÓN, C. (1996): "La calidad como factor de competitividad en Turismo: Análisis del caso español", *Información Comercial Española*, núm. 749, Enero, pp. 99-117.
- CARLSSON, M.; CARLSSON, D. (1996). "Experiences of implementing ISO 9000 in Swedish industry", *International Journal for Quality & Reliability Management*, vol. 13, núm. 7, pp. 36-47.
- CONTI, T. (1993): *Building Total Quality: A guide for Management*, Chapman & Hall, Londres.
- EFQM (1999): *Modelo EFQM de Excelencia. Cambios*, European Foundation for Quality Management, Bruselas.
- EFQM (2000): *Dossier EFQM de la Excelencia*, European Foundation for Quality Management y Club Gestión de Calidad, Bruselas y Madrid.
- EFQM (2003a): *Modelo EFQM de Excelencia*, European Foundation for Quality Management y Club Gestión de Calidad, Bruselas y Madrid.
- EFQM (2003b): *Modelo EFQM de Excelencia. Versión Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)*, European Foundation for Quality Management y Club Gestión de Calidad, Bruselas y Madrid.
- EFQM (2003c): *Modelo EFQM de Excelencia. Versión Sector Público*, European Foundation for Quality Management y Club Gestión de Calidad, Bruselas y Madrid.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1996): "Factores determinantes de la competitividad empresarial", *Esic Market*, Octubre-Diciembre, pp. 119-134.
- FREIRE SANTOS, J.L.; ALCOVER DÍAZ, A.; RIVERA YSASI-YSASMENDI, J. (2000): *La futura ISO 9000:2000. Análisis comparativo con la ISO 9000:1994*, Fundación Confemetal, Madrid.
- GARVIN, D.A. (1987): "Competing on the eight dimensions of Quality", *Harvard Business Review*, vol. 65, pp. 101-109.
- GOTZAMANI, K.D.; TSIOTRAS, G.D. (2002): "The true motives behind ISO 9000 certification: Their effect on the overall certification benefits and long term contribution towards TQM", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 19, núm. 2, pp. 151-169.
- GRANT, R.M; SHANI, R.; KRISHNAN, R. (1994): "TQM's challenge to management theory and practice", *Sloan Management Review*, vol. 35, núm. 2, pp. 25-35.
- HILL, P. (1999): "El Modelo Europeo de Excelencia Empresarial", *Calidad*, Enero, pp. 23-24.

- HILLMAN, G.P. (1994): "Making Self-assessment Successful", *The TQM Magazine*, vol. 6, núm. 3, pp. 29-31
- JACKSON, S. (2000): "Achieving Clinical Governance in Women's Services through the Use of the EFQM Excellence Model", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, vol. 13, pp. 182-190.
- JOSEP JULIÁ (2003): "Lección práctica sobre la autoevaluación", *Qualitas Hodie: Excelencia, desarrollo sostenible e innovación*, núm. 90, pp. 30-38.
- JURAN, J.M.; GRZYNA, F.M. (1988): *Juran's Quality Control Handbook*, McGraw-Hill, Nueva York.
- KAIBEL, E. (1990): "Calidad y Competitividad", *Alta Dirección*, núm. 149, pp. 9-16.
- KANJI, G.K. (1998): "An innovative approach to make ISO 9000 standards more effective", *Total Quality Management*, vol. 9, núm. 1, pp. 67-78.
- KELADA, J.N. (1999): *Reingeniería y Calidad Total*, AENOR, Madrid.
- MARTÍNEZ CARBALLO, M.; LAGE BARJA, M. (2004): "La calidad y las marcas de garantía: implantación de la Marca Q de Calidad Turística en el Gran Hotel Lugo", *V Congreso Gallego de la Calidad: "Motor e Innovación"*, marzo, Santiago de Compostela-A Coruña (España), pp. 155-169.
- McADAM, R.; McKEOWN, M. (1999): "Life after ISO 9000: An analysis of the impact of ISO 9000 and total quality management on small businesses in Northern Ireland", *Total Quality Management*, vol. 10, núm. 2, pp. 229-241.
- MEEGAN, S.T.; TAYLOR, W.A. (1997): "Factors influencing a successful transition from ISO 9000 to TQM. The influence of understanding and motivation", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 14, núm. 2, pp. 100-117.
- NAYLOR, G. (1999): "Using the Business Excellence Model to Develop a Strategy for a Healthcare Organisations", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, núm. 12, pp. 37-44.
- NEERGARD, P. (1999): "Quality management: a survey on accomplished results", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 16, núm. 3, pp. 1-10.
- PÉREZ LÓPEZ, H. (1997): "Modelo Europeo para PYME: excelencia en la gestión", *Calidad*, julio-agosto, pp. 17-18.
- PÉREZ LÓPEZ, H. (1998): "Ventajas y obstáculos en la implantación del modelo europeo para PYME", *Alta Dirección*, núm. 197, enero-febrero, pp. 17-23.
- POWELL, T.C. (1995): "Total Quality Management as competitive advantage: A review and empirical study", *Strategic Management Journal*, vol. 16, núm. 1, pp. 15-37.
- ROIG JUAN, A.; ROTGER ESTAPÉ, J.J. (1990): "La gestión de la calidad en la empresa", *Economía Industrial*, núm. 274, julio-agosto, pp. 131-135.
- ROSS, J.E.; STHETTY, Y.K. (1985): "Making Quality a fundamental part of Strategy", *Long Rang Planning*, vol. 8, núm. 1, pp. 53-58.
- SARABIA, J.M.; LÓPEZ, M.C.; SERRANO, A.M. (1994): "Un arma estratégica para los 90: Dirección de calidad y para la calidad", *Dirección y Organización*, vol. 11, núm. 3, pp. 5-13.

- SILA, I.; EBRAHIMPOUR, M. (2002): "An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 19, núm. 7, pp. 902-970.
- SPITZER, R.D. (1993): "Total Quality Management: The only source of sustainable competitive advantage", *Quality Progress*, vol. 26, núm. 6, pp. 59-64.
- STEPHENS, K.S. (1994): "ISO 9000 and total quality", *Quality Management Journal*, Otoño, pp. 57-71.
- SUN, H. (1999a): "Diffusion and contribution of total quality management: an empirical study in Norway", *Total Quality Management*, vol. 10, núm. 6, pp. 901-914.
- SUN, H. (1999b): "The patterns of implementing TQM versus ISO 9000 at the beginning of the 1990s", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 16, núm. 3, pp. 201-214.
- SUN, H. (2000): "Total quality management, ISO 9000 certification and performance improvement", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 17, núm. 2, pp. 168-179.
- TUMMALA, V.M.; TANG, C.L. (1996): "Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European quality awards and ISO 9000 certification: Core concepts and comparative analysis", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 13, núm. 4, pp. 8-38.
- VAN DER WIELE, A.; DALE, B.G.; WILLIAMS, A.R.T. (1997): "ISO 9000 series registration to total quality management: the transformation journey", *International Journal of Quality Science*, vol. 2, núm. 4, pp. 236-252.
- YUSOF, S.M.; ASPINWALL, E. (2002): "TQM implementation issues: review and case study", *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 20, núm. 6, pp. 634-655.
- ZHU, Z.; SCHEUERMANN, L. (1999): "A comparison of quality programmes: Total quality management and ISO 9000", *Total Quality Management*, vol. 10, núm. 2, pp. 291-297.