

EVALUATION OF EXCELLENCE IN GALICIAN COMPANIES

Manuel Martínez Carballo
Eduardo Guillén Solórzano
Susana Barbeito Roibal
Universidade da Coruña

M^a Cruz del Río Rama
Universidad de Vigo

RESUMEN

El presente trabajo pone de manifiesto los resultados obtenidos en la evaluación de la Excelencia en las entidades gallegas tomando como referencia el Modelo de la European Foundation for Quality Management (EFQM). Después del planteamiento del problema y de la revisión bibliográfica correspondiente se expone la metodología seguida y los resultados obtenidos agrupados en varios bloques (resultados globales, por criterios, por tamaño o dimensión de la entidad, por tipo de actividad, según el grado de madurez de la implantación/certificación de la norma ISO 9001, en función de si la entidad tiene domicilio social en Galicia o fuera de Galicia y, resultados dependiendo de si la organización cuenta o prevé contar con algún otro tipo de certificaciones a mayores de la norma ISO 9001). Finalmente, el estudio concluye con un punto en el que se recogen las conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

PALABRAS CLAVE: Excelencia, Calidad Total, EFQM, Galicia.

ABSTRACT

This work states the results obtained from the evaluation of Excellence in galician companies, taking as a reference the European Foundation for Quality Management Model (EFQM). After the problem approach and the respective bibliographical review we show the methodology and the obtained results grouped in several blocks (global results, by criteria, by size or dimension of the company, by area of work, by maturity grade of implantation of ISO 9001 Standard, depending on whether the location of the company is in Galicia or not, and depending on whether the company has or plans to have another certifications as well as ISO 9001). The study finishes with a point where conclusions, limitations and future research lines are collected.

KEY WORDS: Excellence, Total Quality, EFQM, Galicia.

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

El entorno actual en el que las organizaciones desarrollan sus 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. Además, uno de los grandes problemas con el que se encuentran hoy en día 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.

En general, las organizaciones españolas y más concretamente las gallegas 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. Para muchas entidades el compromiso con la calidad ocupa todavía un nivel secundario; sin embargo, 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 Sthetty (1985), Garvin (1987), Kaibel (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.

En este contexto, se plantea el presente trabajo que tiene como objetivo principal evaluar los efectos de la implantación de la Gestión de la Calidad Total (GCT) o Excelencia por parte de las entidades radicadas en la comunidad autónoma gallega tomando como base el Modelo EFQM de Excelencia y que cuenten a su vez con la certificación de calidad ISO 9001:2000, o similar.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La calidad en el ámbito empresarial surge a principios del siglo pasado, a lo largo del cual son también muchos los autores que coinciden en señalar la distinción de cuatro etapas o fases en la evolución de la gestión de la calidad (Garvin, 1988; Dale et al., 1994; Moreno-Luzón et al., 1997; James, 1997; De Fuentes, 1998; Dale, 1999; Penacho, 2000; Juran y Blanton, 2001; Berlinches, 2002; entre otros). 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. No obstante, hoy en día todavía se pueden encontrar empresas en las que se están aplicando los primeros enfoques, junto con otras que han adoptado enfoques más actuales o incluso la aplicación de varios enfoques de forma simultánea (Escrig, 1998); ya que, las visiones de la calidad más modernas abarcan también a las anteriores y ambas pueden coexistir (Sebastián et al., 1998).

La Calidad Total o Excelencia 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 a nivel mundial como son el Modelo EFQM de Excelencia a nivel europeo, el Deming en Japón, el Malcolm Braldige en Estados Unidos, el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en Latinoamérica, entre otros¹.

Es abundante la literatura que indica que la implantación/certificación de las normas ISO 9000 se debe concebir como un primer paso hacia la Gestión de la Calidad Total (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 Gestión de la Excelencia.

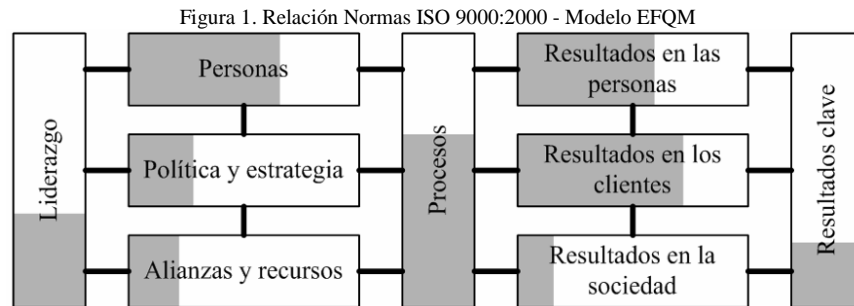
Carlsson y Carlsson (1996) hablan de los dos puntos de vista anteriores indicando que el camino correcto hacia la Gestión de la Calidad Total no está claro mientras exista incertidumbre sobre si la certificación ISO 9000 reporta beneficios tangibles o no a la organización. Benavides (1992), así como, 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 Total Quality Management (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

¹ Para la realización de este trabajo se ha tomado como referencia el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), ya que, es el modelo que predomina en las PYMES gallegas (Fundación para el Fomento de la Calidad Industrial y el Desarrollo Tecnológico de Galicia, 2003).

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).

Centrándose en el Modelo EFQM de Excelencia, la implantación/certificación de la familia de normas ISO 9000 puede ser un buen camino hacia la Calidad Total según el Modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management (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 consiguen avanzar en sus nueve criterios (Figura 1).



Fuente: Freire et al. (2000)

Este Modelo de Excelencia tiene su origen en el Modelo Malcolm Baldrige de Estados Unidos y en el Modelo Deming de Japón. Es un como un marco de trabajo no-prescriptivo y, cuya representación se puede observar en la figura 2, 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.



Fuente: EFQM (2003)

Estos 9 criterios están distribuidos a su vez en dos grandes grupos (EFQM, 2003): 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, 2003).

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 (2003) para ver el desglose de subcriterios de cada criterio, así como la relación de áreas de cada uno de los subcriterios.

3. TRABAJO REALIZADO

En cuanto a las cuestiones metodológicas, la población objetivo 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 este sentido, en abril de 2005, según datos facilitados por el 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) existen 3.101 centros de trabajo certificados en nuestra comunidad. Su distribución provincial es la siguiente (Tabla 1):

Tabla 1. Distribución geográfica de los centros de trabajo

Provincia	Número total de centros de trabajo
A Coruña	1.284
Lugo	356
Ourense	299
Pontevedra	1.162
Total	3.101

Por otra parte, estos 3.101 centros de trabajo radicados en Galicia y certificados con la versión del año 2000 de la norma ISO 9001, o similar, se corresponden a su vez con 2.184 entidades, cuya distribución por tamaño se puede apreciar en la tabla 2:

Tabla 2. Distribución de las entidades por tamaño

Tamaño	Número total de entidades
Microempresa (0-9)	571
Pequeña empresa (10-49)	1.098
Mediana empresa (50-249)	401
Empresa grande (>250)	77
N/S	37
Total	2.184

Respecto al tipo de actividad que desarrollan estas entidades (Tabla 3), cabe resaltar que el mayor número de organizaciones se encuentran encuadradas dentro de la actividad de fabricación. A muy poca distancia se hallan los servicios, actividad en la que este tipo de certificación de calidad en base a las normas internacionales de la familia ISO 9000 ha tenido un gran auge en los últimos años:

Tabla 3. Distribución de las entidades por tipo de actividad

Tipo de actividad	Número total de entidades
Comercial	372
Construcción	354
Fabricación	704
Primaria	60
Servicios	657
N/S	37
Total	2.184

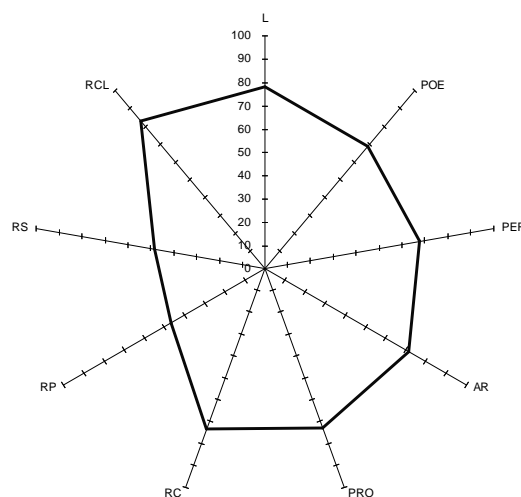
Entre la elección por el tipo de metodología cuantitativa y/o la cualitativa, en este trabajo en concreto se ha optado por la de tipo cuantitativo. Para ello, se ha enviado por correo electrónico, entre febrero y mayo de 2006,

un cuestionario estructurado en dos bloques bien diferenciados a las 2.184 entidades. 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.

En cuanto a los resultados obtenidos, de forma global, hay que destacar que el liderazgo y los resultados clave son las categorías mejor gestionadas por parte de las entidades en territorio gallego (puntos fuertes a nivel genérico); estando en el extremo opuesto los criterios correspondientes a los resultados en las personas y los resultados en la sociedad (áreas de mejora/puntos débiles genéricos) (Gráfico 1 gráfico 1).

Gráfico 1. 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

Los resultados pormenorizados de cada uno de los nueve criterios del Modelo EFQM de Excelencia son los siguientes. En el grupo de los *CRITERIOS AGENTES* tenemos que, 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.

En la categoría de los *CRITERIOS RESULTADOS*, la valoración media global obtenida en los *resultados en los clientes* media 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.

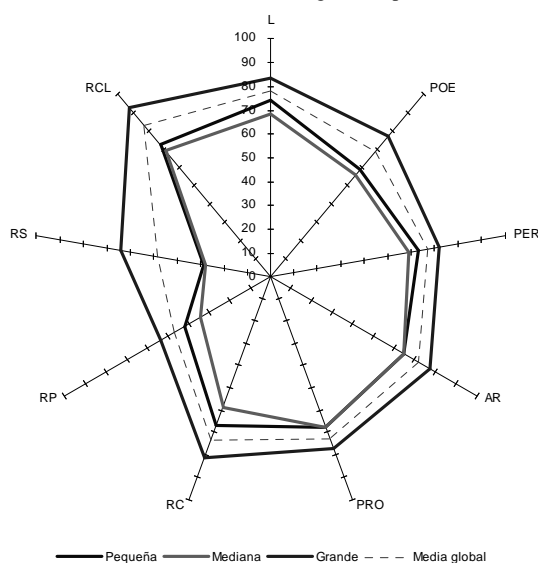
El valor medio global obtenido en el criterio de los *resultados en las personas* ha sido del 46,54%, lo que configura la peor valoración tanto del grupo de los criterios resultados como del grupo de los criterios agentes. Conviene recordar también en este apartado la baja puntuación alcanzada en la 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.

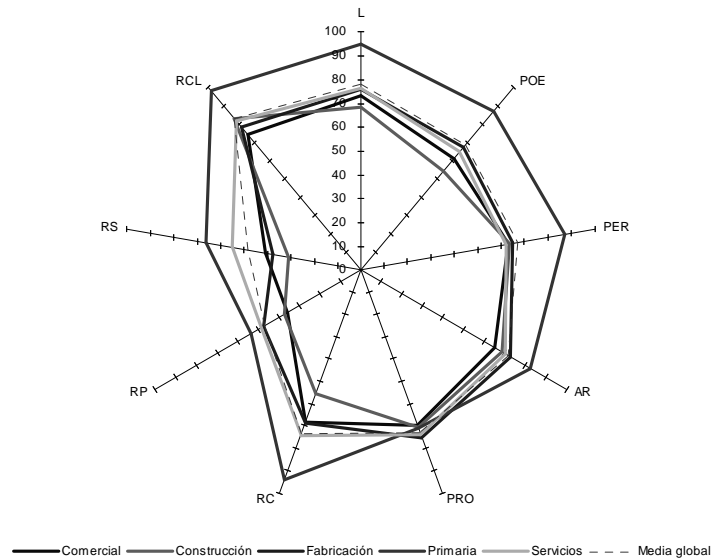
Por otro lado, la gestión de la calidad total en base al Modelo EFQM de Excelencia parece que mejora significativamente a medida que aumenta el tamaño de la organización que se encuentra asentada en territorio gallego, por lo que las valoraciones medias globales obtenidas en las entidades de tamaño grande superan a las de las entidades de dimensión pequeño-mediano (Gráfico 2). Sin embargo, los resultados de las organizaciones medianas son inferiores a las de tamaño pequeño, especialmente en los criterios relativos a los resultados en los clientes, los resultados en las personas y el liderazgo. Este último aspecto puede ser debido a que el único dato clasificatorio ha sido el número de empleados que en muchos casos suele ser una referencia muy variable de un año para otro, lo que ha dificultado así la correcta agrupación de las compañías.

Gráfico 2. Resultados medios globales por tamaño



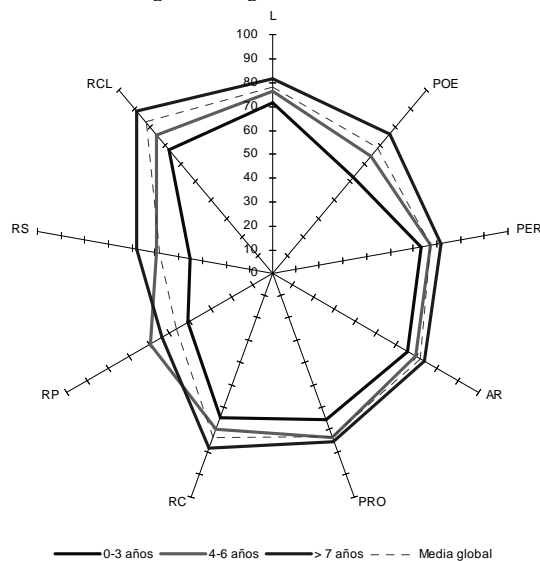
En cuanto a la gestión de la calidad total por tipo de actividad que desarrollan las entidades objeto de estudio se puede concluir que aquellas que realizan actividades de tipo primario son las que mayor valoración media de forma global obtienen, encontrándose además a gran distancia del resto de las otras actividades analizadas (comercial, construcción, fabricación y servicios). En el lado opuesto están las organizaciones que desarrollan actividades relacionadas con la construcción (Gráfico 3). No obstante, en cualquiera de las actividades estudiadas se siguen manteniendo como puntos fuertes genéricos el criterio del liderazgo y el de los resultados clave, mientras que las áreas de mejora/puntos débiles de forma genérica son asimismo los resultados en las personas y los resultados en la sociedad.

Gráfico 3. Resultados medios globales por tipo de actividad



Respecto a los resultados medios globales obtenidos en función del grado o nivel de madurez correspondientes a la implantación y/o certificación de la norma ISO 9001 hay que concluir que a medida que pasan más años desde la referida implantación/certificación, la gestión de la calidad total en base al modelo europeo de excelencia mejora significativamente (Gráfico 4). En este análisis también se siguen manteniendo los mismos criterios como puntos fuertes y como áreas de mejora/puntos débiles que los comentados anteriormente.

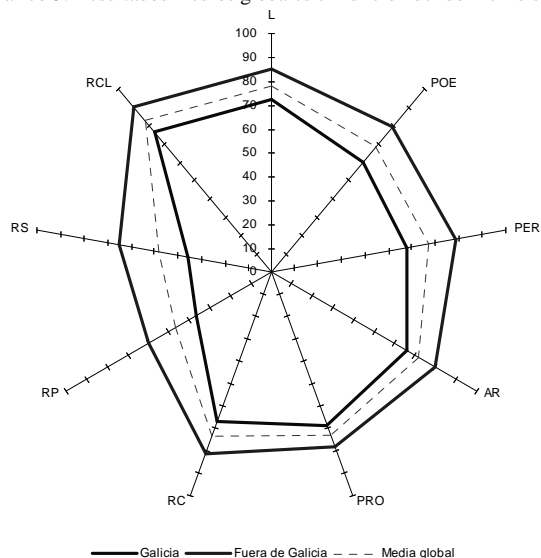
Gráfico 4. Resultados medios globales según el nivel de madurez de la norma ISO 9001



Las valoraciones medias de forma global alcanzadas según donde se encuentre el domicilio social de la entidad permiten concluir que las organizaciones con domicilio social fuera de Galicia presentan una mejor gestión de la calidad total que las que lo tienen dentro de la comunidad gallega (Gráfico 5). Básicamente esto es debido a que gran parte de las entidades con domicilio social fuera de la Comunidad Autónoma de Galicia son de tamaño

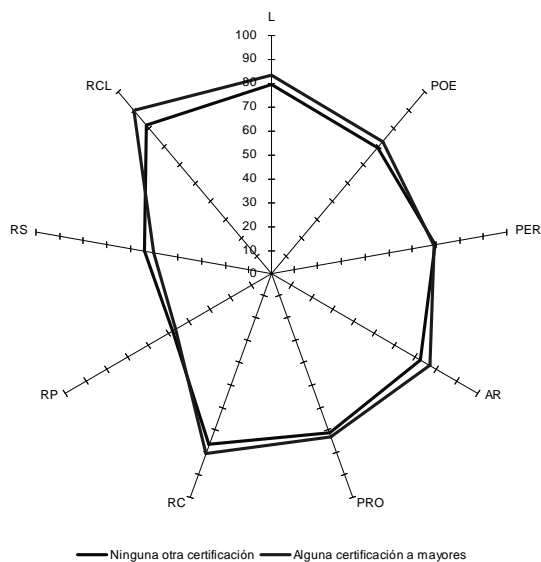
grande y que como se ha visto en los párrafos precedentes presentan mejores resultados que las PYMES. Los criterios correspondientes a los puntos fuertes y áreas de mejora/puntos débiles se siguen manteniendo.

Gráfico 5. Resultados medios globales en función del domicilio social



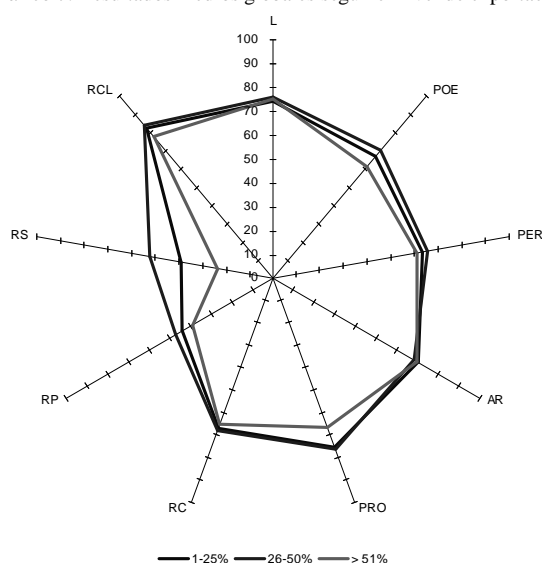
Los resultados obtenidos dependiendo de si la organización cuenta o prevé contar en el futuro con algún otro tipo de certificación a mayores que el del sistema de gestión de la calidad bajo el referencial internacional de la norma ISO 9001:2000 (Gráfico 6), indican que no existen diferencias significativas en ambos casos a la hora de gestionar la excelencia o calidad total. Por lo tanto, cualquier entidad que quiera mejorar su gestión de la calidad total no necesita obtener ningún otro certificado complementario, basta con que gestione correctamente los nueve criterios del modelo europeo de excelencia, por ejemplo.

Gráfico 6. Resultados medios globales dependiendo de si la organización cuenta o prevé contar con alguna otra certificación



En cuanto a los resultados según el porcentaje de exportación en mercados exteriores (Gráfico 7) hay que tener en cuenta que la gran dificultad que se ha tenido para efectuar este tipo de análisis es que no se han podido obtener todos los datos referentes al porcentaje de exportación de cada una de las entidades de la muestra que exportan. En cualquier caso, realizado el análisis con los datos disponibles, llama la atención de que cuando una organización exporta más del 50% de sus ventas fuera de su territorio nacional los datos de la gestión de la calidad total de cada uno de los criterios del Modelo EFQM de Excelencia son menores que si se exportase un porcentaje inferior. Este resultado que no parece muy lógico a priori se puede deber a la falta o ausencia de datos relevantes en gran parte de la muestra.

Gráfico 7. Resultados medios globales según el nivel de exportación



4. CONCLUSIONES FINALES, LIMITACIONES AL TRABAJO Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad y el compromiso de la alta dirección (liderazgo), así como, el control sobre los resultados de tipo económico-financiero son los dos grandes puntos fuertes de la consolidación de la Excelencia en las entidades gallegas. Los resultados en las personas y 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 su gestión encaminada hacia 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 al estar muy potenciada esta variable actualmente por la Administración Autonómica. En general, la Gestión de la Calidad Total o Excelencia se ve mejorada a media que aumenta el tamaño de la organización y a medida que pasan más años desde la implantación/certificación de la norma ISO 9001. En cambio, no parece mejorar dependiendo de si la organización cuenta o prevé contar con alguna otra certificación a mayores.

Al igual que cualquier trabajo de investigación, el análisis realizado en este estudio cuenta asimismo con una serie de limitaciones como la derivada de la concreción y las características de la muestra analizada, por lo que la generalización de las conclusiones finales deben ser analizadas o tenidas en cuenta con cierta cautela. Una segunda limitación existente es la relacionada con el corte transversal de la investigación, puesto que el trabajo realizado se ha hecho en un momento puntual en el tiempo. Además habría que tener en cuenta todas aquellas limitaciones referentes con la metodología empleada.

En cuanto a las futuras líneas de investigación cabría citar la realización de un estudio longitudinal en el tiempo que permitiese analizar la evolución de las valoraciones finalmente obtenidas de las firmas encuestadas, así como, la realización de un análisis cualitativo para contrastar la veracidad de las conclusiones finales.

BIBLIOGRAFÍA

- 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.
- BERLINCHES CEREZO, A. (2002): *Calidad*, Thomson-Paraninfo, Madrid.
- 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.
- CONTL, T. (1993): *Building Total Quality: A guide for Management*, Chapman & Hall, Londres.
- DALE, B.G. (1999): "Sustaining TQM", en Dale (Ed.): *Managing Quality*, 3ª edición, Blackwell, Oxford, pp. 230-248.
- DALE, B.G.; BOADEN, R.J.; LASCELLES, D.M. (1994): "Total Quality Management: An Overview", en Dale, B.G. (ed.), *Managing Quality*, Prentice Hall International, Londres, pp. 3-40.
- 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.
- EFQM (2000): *Dossier EFQM de la Excelencia*, European Foundation for Quality Management y Club Gestión de Calidad, Bruselas y Madrid.
- EFQM (2003): *Modelo EFQM de Excelencia*, European Foundation for Quality Management y Club Gestión de Calidad, Bruselas y Madrid.
- ESCRIG TENA, A.B. (1998): *Dirección de calidad total y ventaja competitiva en la PYME*, Club Gestión de Calidad, 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.
- FUNDACIÓN PARA EL FOMENTO DE LA CALIDAD INDUSTRIAL Y EL DESARROLLO TECNOLÓGICO DE GALICIA (2003). *La gestión de la calidad en las empresas gallegas (pequeña y mediana empresa)*, Consellería de Innovación e Industria, Xunta de Galicia, Santiago de Compostela (A Coruña).
- GARVIN, D.A. (1987): "Competing on the eight dimensions of Quality", *Harvard Business Review*, vol. 65, pp. 101-109.
- GARVIN, D.A. (1988): *Managing Quality: the Strategic and Competitive Edge*, The Free Press, New York.
- 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.
- 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.
- JAMES, P. (1997): *Gestión de la Calidad Total*. Prentice Hall Iberia, Madrid.
- JURAN, J.M.; BLANTON, A. (2001): *Manual de Calidad de Juran*, 5ª edición en español, McGraw-Hill, Madrid.
- 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.
- 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.
- MORENO-LUZÓN, M.D.; PERIS, F.; SANTONJA, F. (1997): "Quality management in small and medium sized companies and strategic management", en Madu, C.N.: *The Handbook of TQM*, Pace University, Nueva York.
- 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.
- PENACHO, J.L. (2000): "Evolución histórica de la calidad en el contexto del mundo de la empresa y del trabajo", *Forum Calidad*, núm. 116 y 117, pp. 59-64 y pp. 67-71.
- 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.
- SEBASTIÁN, M.A.; BARGUEÑO, V.; NOVO, V. (1998): *Gestión y Control de Calidad*, Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), Madrid.
- 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.