

DIAGNÓSTICO DE LA EXCELENCIA EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA GALLEGA A TRAVÉS DEL MODELO E.F.Q.M.

Manuel Martínez Carballo, Universidad de A Coruña

Susana Barbeito Roibal, Universidad de A Coruña

M^a Cruz del Río Rama, Universidad de Vigo

RESUMEN:

El presente trabajo de investigación tiene por objeto realizar un diagnóstico de la Excelencia en la Comunidad Autónoma de Galicia tomando como referencia el Modelo EFQM de la European Foundation for Quality Management (EFQM). En un primer punto se aborda la importancia de la calidad en la actualidad y se plantea el objetivo principal del estudio. Posteriormente, en un epígrafe nuevo se afronta la evolución de la calidad desde la inspección de calidad a la excelencia con especial referencia al modelo europeo. En el apartado siguiente se describe la metodología de la investigación empírica. En el cuarto punto se detallan los resultados obtenidos y, finalmente se exponen las conclusiones finales.

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

ABSTRACT:

The present investigation has for object to carry out a diagnosis of the Excellence in the Autonomous Community of Galicia taking like reference the Model EFQM of the European Foundation for Quality Management (EFQM). In a first point the importance of the quality is approached at the present time and thinks about the main objective of the study. Later on, in a new epigraph the evolution of the quality is confronted from the inspection of quality to the excellence with special reference to the European Model. In the following section the methodology of the empiric investigation is described. In the fourth point the obtained results are detailed and, finally the final conclusions are exposed.

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

1. INTRODUCCIÓN Y PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

La calidad es un concepto muy dinámico que ha ido evolucionando a lo largo de toda la historia de la humanidad en función de los diferentes acontecimientos económico-industriales que han surgido y que hicieron que la misma fuese percibida de una forma muy distinta durante todos estos años, ya que, una cosa está clara “la calidad existió siempre”, pero otra cosa muy distinta fue o es, el grado de calidad que se incorporó o que se incorpora al producto o servicio y/o a sus procesos.

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. 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.

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.

La globalización 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.

Por lo tanto, en este contexto global y más competitivo, 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 hoy en día. 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.

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.

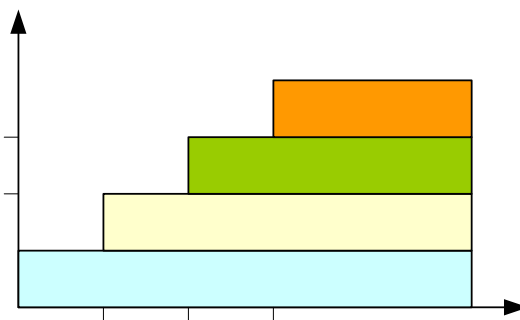
Este enfoque de la calidad como un elemento o factor clave competitivo que debe formar parte de la estrategia global de una organización es la última etapa o fase en su evolución histórica que se conoce con el nombre de Gestión de la Calidad Total (GCT) o Total Quality Management (TQM). En este sentido, se plantea el siguiente trabajo que tiene como principal objetivo determinar cuáles son los puntos fuertes y las áreas de mejoras/ puntos débiles correspondientes en la gestión de la excelencia o calidad total por parte de las entidades radicadas en nuestra comunidad autónoma tomando como base el Modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management (EFQM). Para ello, se toma además como población objetivo 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 calidad total.

2. DE LA INSPECCIÓN DE CALIDAD A LA EXCELENCIA. ESPECIAL REFERENCIA AL MODELO E.F.Q.M.

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). Además, tal y como muestra la figura 1, los enfoques más modernos del concepto de calidad incluyen igualmente a las etapas anteriores.

Figura 1. Evolución de los enfoques de calidad



Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura más significativa

La *inspección de calidad* surge formalmente como consecuencia de la producción en masa, en la que muchas veces se utilizaba mano de obra poco cualificada, con el objetivo principal de comprobar a posteriori que la calidad prevista había sido obtenida o lo que es lo mismo confirmar que el producto se adapta a los requerimientos. La inspección de los productos se realizaba en este caso por personal especialista dedicado única y exclusivamente a estas tareas que se extienden igualmente a todas las fases intermedias de la producción. Esta forma de llevar a cabo la inspección de los productos suponía muchas horas de verificación que venían a significar elevados costes de evaluación, los cuales se pusieron de manifiesto una vez que las empresas empezaron a medir y preocuparse por los costes de la calidad.

En la segunda etapa (*control de la calidad*), la calidad sigue siendo un problema a resolver, siendo el objetivo principal ahora el control de la misma. La inspección del 100% de los productos se convierte en una utopía ante el avance de la producción en masa y además no se garantizaba la existencia de artículos defectuosos, por lo que se hace necesario desarrollar técnicas destinadas al control de los procesos productivos y técnicas de muestreo que proporcionen una evidencia suficiente en la calidad sin necesidad de tener que inspeccionar toda la producción.

La siguiente etapa relativa al *aseguramiento-gestión de la calidad* supone un avance respecto a las fases anteriores al incorporar un enfoque de planificación y prevención con objeto de localizar el origen de los problemas y corregirlos mediante soluciones que permitan su estandarización para evitar que los mismos errores se vuelvan a producir. Se ha pasado entonces de un enfoque de detección de problemas a un enfoque de prevención, lo que representa un gran salto conceptual del término calidad. En este caso la calidad ya no es un problema sino que la calidad se produce mediante la normalización de todos los procesos que influyen en ella, de forma que si se asegura que se cumplen durante toda la secuencia productiva, se podrá asegurar que la calidad del producto obtenido será conforme con los requisitos del cliente.

En último lugar, está la etapa de la *gestión de la calidad total* o *excelencia* como el siguiente paso al que ha evolucionado el concepto de calidad. Se trata de una filosofía de gestión en la que la calidad se convierte en una estrategia empresarial que supone entre otros aspectos la dirección de la calidad a todos los procesos y no sólo en los principales, un enfoque claro hacia el cliente, una convicción permanente de la mejora continua, que cada persona se responsabilice de su propio trabajo y, que la responsabilidad en materia de calidad recaiga en la dirección de la organización.

En resumen, la evolución histórica del término calidad se produce sin rupturas a lo largo del tiempo coincidiendo de forma paralela con los distintos cambios en la gestión empresarial. De todos modos, 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).

Centrándose en la última etapa de la evolución histórica de la calidad, cabe señalar también 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 o Excelencia a nivel mundial como son el Modelo EFQM de Excelencia a nivel europeo, el Deming en Japón, el Malcolm Baldrige en Estados Unidos, el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en Latinoamérica, entre otros. El desarrollo de este estudio se ha realizado tomando como referencia el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) debido a que es el único modelo de excelencia implantado en las PYMEs gallegas según datos de la encuesta realizada en el año 2003 por el Observatorio de la Calidad de Galicia dependiente de la Xunta de Galicia (Fundación para el Fomento de la Calidad Industrial y el Desarrollo Tecnológico de Galicia, 2003).

Los antecedentes del Modelo de Excelencia de la EFQM; según señalan Ugalde (1995), Counwenberg et al. (1997) y Huidobro (1998); se pueden encontrar en los dos grandes modelos de calidad total más conocidos hasta ese momento: el modelo del premio Malcolm Baldrige creado en Estados Unidos en 1987 y, en menor medida, el del premio Deming instituido en Japón en el año 1951.

En el mes de septiembre de 1988 catorce de las principales empresas de Europa Occidental (Robert Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault Aviation, KLM Royal Dutch Airlines, Nestlé, Olivetti, Electrolux, Philips Electronics, Fiat Auto, Renault, Volkswagen y Sulzer); apoyadas por Jacques Delors, presidente en aquellas fechas de la Comisión Europea (CE); fundan la European Foundation for Quality Management (EFQM) 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).

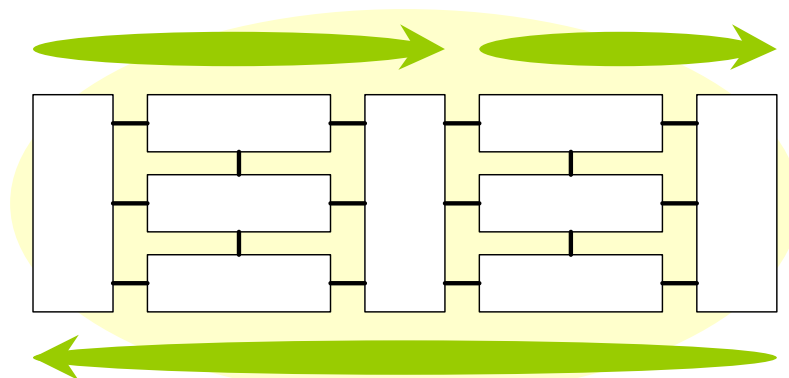
Para ello, se empieza a trabajar en 1990 y ya en el año 1991 se publica la primera versión del modelo europeo bajo la denominación de Modelo EFQM de Excelencia Empresarial (EFQM Business Excellence Model) que además sirvió como base para evaluar las solicitudes al European Quality Award (EQA) o Premio 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). Posteriormente, 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). En el año 2003 se publica una nueva revisión del modelo que es la que actualmente está en vigor.

Desde la implantación del premio son muchas las organizaciones que lo toman como herramienta y punto de partida para la evaluación y mejora de la Gestión de la Calidad Total, puesto que el mero hecho de participar en una convocatoria ya es interesante para las compañías, ya que, aunque no resulten ganadoras reciben una pormenorizada evaluación en la que se detalla sus puntos fuertes y débiles en relación a la calidad total según el Modelo Europeo de Excelencia (Membrado, 1993).

Sin entrar en un detalle pormenorizado debido a la extensión de este trabajo, la versión actual del Modelo EFQM de Excelencia como un marco de trabajo no-prescriptivo y cuya representación se puede observar en la figura 2, consta 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.

Figura 2. Modelo EFQM de Excelencia



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).

Además, como el Modelo de Excelencia de la EFQM es la base para evaluar las organizaciones candidatas al Premio Europeo a la Calidad, cada uno de sus nueve elementos o criterios tienen un peso específico que sirve para determinar el progreso de una entidad hacia la excelencia. La tabla 1 muestra el número máximo de puntos (hasta 1.000 puntos) otorgados por la propia EFQM a cada uno de ellos como resultado de diversas consultas realizadas en toda Europa, los cuales se reparten a partes iguales entre los criterios agentes facilitadores y los criterios resultados.

Tabla 1. Puntos de los criterios del Modelo EFQM de Excelencia

	Criterios	Puntos	%
Agentes Facilitadores	1. Liderazgo	100	10%
	2. Política y estrategia	80	8%
	3. Personas	90	9%
	4. Alianzas y recursos	90	9%
	5. Procesos	140	14%
	Total	500	50%
Resultados	6. Resultados en los clientes	200	20%
	7. Resultados en las personas	90	9%
	8. Resultados en la sociedad	60	6%
	9. Resultados clave	150	15%
	Total	500	50%

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (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 y que por falta de espacio en este estudio no se van a abordar y para lo cual se puede consultar EFQM (2003).

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Tal y como se ha comentado anteriormente, 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. Por ese motivo, se toma como población objetivo de este estudio a todas aquellas entidades con centros de trabajo situados en la Comunidad Autónoma de Galicia que tengan en vigor la certificación ISO 9001:2000 de sistemas de gestión de la calidad o, similar.

En este sentido, la población objetivo está formada por 2.181 entidades totales que cuentan con 3.101 centros de trabajo certificados en nuestra comunidad según datos del Observatorio de la Calidad de Galicia en el mes de abril de 2005. A todas ellas se les envía por correo electrónico un cuestionario estructurado en dos bloques bien diferenciados. El primer bloque contiene 25 preguntas, algunas de ellas de respuesta abierta y otras de respuesta cerrada, 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. 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. La escala de valoración utilizada en esta parte, ha sido una escala tipo Likert de 5 puntos utilizada habitualmente en se tipo de estudios. Se han utilizado los valores 0-4 en lugar de 1-5 por ser aquéllos más intuitivos a la hora de seleccionar el grado de madurez de la organización en relación a las cuestiones planteadas y por corresponderse también de forma indirecta con el sistema de puntuación propuesto por la propia EFQM a la hora de realizar una autoevaluación mediante el esquema lógico REDER. El valor 0 corresponde a un nivel de madurez nulo mientras que el valor 4 sería el grado máximo.

Así, de los más de 2.000 cuestionarios enviados a las distintas entidades de la población objetivo, fueron devueltos debidamente cumplimentados aproximadamente un 6% de los mismos respecto al número total de organizaciones (error muestral del 8,34% para un nivel de confianza del 95%) o 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.

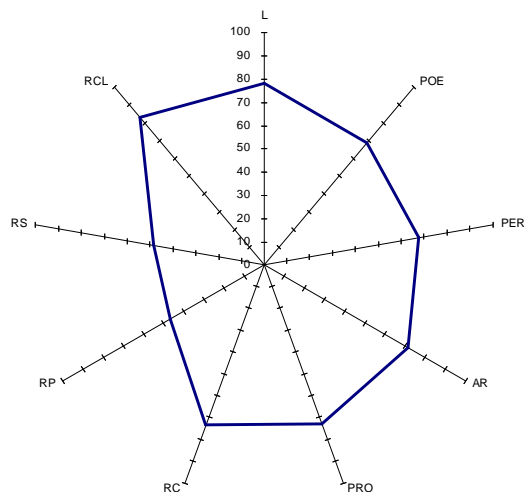
Finalmente, una vez recibidos todos los cuestionarios correspondientes se ha procedido a la tabulación de los datos para extraer los resultados que a continuación se exponen en el siguiente punto.

4. RESULTADOS OBTENIDOS

En primer lugar, hay que destacar que de los nueve criterios del Modelo de Excelencia de la European Foundation For Quality Management (EFQM), 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), lo que representan un claro indicador de que todavía queda mucho camino por recorrer en cuanto a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) (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

Las categorías del grupo de los criterios agentes facilitadores se gestionan de forma muy similar y las valoraciones obtenidas en todas ellas se encuentran muy próximas unas de las otras. Además, con objeto de dar cumplimiento al principal objetivo planteado en este trabajo, los puntos fuertes y las áreas de mejora/puntos débiles específicos detectados en este bloque y que las entidades correspondientes deben tener en cuenta a la hora de mejorar su gestión de la calidad total en base al modelo europeo de excelencia son los siguientes:

PUNTOS FUERTES (criterios agentes facilitadores)

- Existencia de un claro compromiso personal por parte de la dirección de la entidad en cuanto a la formulación y comunicación de la misión, visión y valores, incluidos los referentes en materia de calidad total.
- La dirección de la organización se considera un buen ejemplo en el apoyo de estos valores y principios éticos en materia de calidad total de cara a que los mismos se acepten y se pongan en práctica en toda la entidad.
- Existencia de un claro clima de diálogo entre empresa-empleados, ya que, la dirección resulta fácilmente accesible (escucha activamente y responde a las personas de la entidad).
- La formulación de los planes estratégicos y/o planes de negocio se realiza a partir de información relevante de tipo interna/externa y en línea con la misión, visión y valores de la organización.
- Los planes estratégicos y/o planes de negocio se despliegan a su vez en objetivos realistas de nivel inferior que son comunicados internamente para su conocimiento a todos los miembros de la entidad.

- La estrategia, los planes de negocio y los objetivos se revisan periódicamente con objeto de detectar desviaciones y, si procede, llevar a cabo modificaciones y comunicarlos nuevamente a todos los empleados de la organización.
- Los procesos, especialmente los procesos claves, se identifican y desarrollan a partir de la estrategia y/o planes de negocio.
- La gestión de los recursos humanos (necesidades, selección, contratación, formación, promoción, etc.) se realiza conforme y en línea con la estrategia y/o planes de negocio de la compañía.
- La experiencia y el conocimiento de las personas que integran la organización se ajustan a las necesidades actuales y futuras de la misma, o en su defecto se desarrollan planes de formación complementarios.
- La entidad fomenta y apoya que las personas que la integran asuman responsabilidades y tomen decisiones sin riesgo, se impliquen en actividades de mejora, trabajen en equipo, etc.
- Los recursos económicos y financieros se gestionan adecuadamente con el objetivo de garantizar el éxito de la estrategia/planes de negocio.
- La gestión de la tecnología existente se realiza de forma correcta (explotación óptima de la existente e; identificación, evaluación e implantación de aquellas últimas tecnologías que puedan suponer alguna ventaja competitiva).
- La gestión de los procesos, especialmente los procesos claves, se realiza en línea con el plan estratégico y/o planes de negocio de la organización.
- Las mejoras en los procesos se priorizan en función de los resultados previstos y obtenidos.
- Los productos/servicios se mejoran a partir de reuniones con los principales clientes, del conjunto de quejas y reclamaciones recibidas, de las encuestas de satisfacción de clientes o de hechos similares.

ÁREAS DE MEJORA/PUNTOS DÉBILES (criterios agentes facilitadores)

- La dirección de la organización debe interactuar en mayor grado con clientes, proveedores y otros agentes externos con objeto de establecer alianzas y/o acciones de mejora conjuntas.
- Los líderes de la compañía deben tratar de reforzar todavía aún más la cultura de excelencia dentro de la misma, implicándose directamente y reconociendo de forma transparente los esfuerzos y las mejoras alcanzadas por el personal, clientes, proveedores y otros partners.
- Los planes/objetivos de la entidad deben ser comunicados también para su conocimiento tanto a clientes como a proveedores y otros agentes externos.
- Mejorar la gestión de las personas (necesidades, selección, contratación, formación, promoción, etc.) a partir de los datos obtenidos de las encuestas de satisfacción del personal, de reuniones periódicas con los empleados u otras herramientas similares.
- La entidad debe establecer en mayor nivel sistemas transparentes para recompensar y reconocer los logros o mejoras alcanzadas por el personal, así como, sistemas de beneficios sociales.
- Mejorar la gestión de las alianzas externas tratando de mejorar o establecer más acuerdos estratégicos a largo plazo con los principales proveedores/clientes con objeto de buscar así cooperaciones que permitan crear valor y maximizarlo.

- Mejorar asimismo la gestión de las alianzas y recursos de manera general para que ésta sea más acorde con la estrategia y/o planes de negocio de la compañía.
- Realizar estudios de mercado con mayor frecuencia 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.
- Desarrollar nuevos productos/servicios con el objetivo de acceder a nuevos mercados, anticiparse al actual o tratar de ser mejores que los competidores.

Por el contrario, las valoraciones obtenidas en el grupo de los criterios resultados se encuentran más distantes unas de otras, concretamente existe una gran diferencia entre las de los resultados en los clientes y los resultados clave con las de los resultados en las personas y los resultados en la sociedad. De forma similar que en las categorías del grupo de los agentes, a continuación se enumeran los puntos fuertes y áreas de mejora/puntos débiles específicos correspondientes a este bloque.

PUNTOS FUERTES (criterios resultados)

- Utilización de indicadores directos e indirectos para evaluar los resultados en los clientes, los resultados en las personas, los resultados en la sociedad y los resultados clave.
- Análisis de las tendencias de los resultados (en los clientes, en las personas, en la sociedad y de los resultados clave) en los últimos 3 años, presentando además éstos una mejoría o un alto resultado mantenido en el tiempo.
- Establecimiento, cumplimiento y adecuación de objetivos en el contexto de los cuatro criterios resultados.
- Análisis de las causas de los resultados alcanzados e implantación de planes o acciones de mejora.
- Segmentación adecuada de los resultados.

ÁREAS DE MEJORA/PUNTOS DÉBILES (criterios resultados)

- Comparar en mayor medida los resultados obtenidos en los clientes, en las personas, en la sociedad y los resultados clave con los de los principales competidores y, en caso de que la comparativa no sea favorable aprender de ellos.

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. 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.

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. 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.

Respecto a los resultados medios globales obtenidos en función del grado o nivel de madurez correspondiente 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. En este análisis también se siguen manteniendo los mismos criterios como puntos fuertes y como áreas de mejora/puntos débiles que los comentados anteriormente.

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. 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.

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, 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.

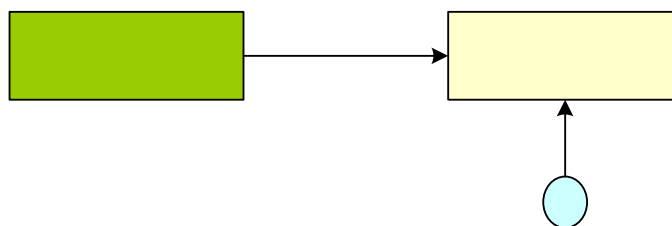
5. CONCLUSIONES FINALES

La calidad es una importante fuente de ventaja competitiva con la que puede contar cualquier organización de cara a definir sus estrategias de diferenciación y/o liderazgo en costes. Centrándose en el análisis realizado en el presente trabajo sobre la gestión de la calidad total en las entidades radicadas en la Comunidad Autónoma de Galicia y en base al Modelo EFQM de Excelencia se obtiene que uno de los puntos fuertes es la responsabilidad y el compromiso de la alta dirección (liderazgo), requisito indispensable para que la excelencia se consolide en una entidad. La otra gran categoría que se ha detectado como punto fuerte son los resultados clave, puesto que incluyen los resultados de tipo económico-financieros.

Por otra parte, se ha detectado 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 para 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 acaba de potenciar esta variable a través de una línea específica de ayudas para los próximos años.

Además, y a la vista de los datos obtenidos, se recomienda 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. No obstante, no hay que olvidarse tampoco de los efectos que sobre los resultados pueden tener también otros factores externos no contemplados explícitamente en el propio modelo europeo como puede ser por ejemplo, la evolución de los mercados y de la economía, el incremento de la competencia, la aparición de productos sustitutivos, cambios legislativos, otros efectos de la globalización, etc., puesto que el 32,96% de la varianza no explicada se debe a factores externos no contemplados en el modelo (figura 3).

Figura 3. Modelo básico



PRINCIPALES REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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.
- BERLINCHES CERREZO, A. (2002): *Calidad*, Thomson-Paraninfo, Madrid.
- 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.
- CONTI, T. (1993): *Building Total Quality: A guide for Management*, Chapman & Hall, Londres.
- COUNWENBERG, C.; DALLAS, G.; HARDJONO, T.; KOSTER, M.; MEINES, J.; VAN SONSBECK, J.; VERMAAS, M. (1997): "Assessing an Organization with the Quality Model", *European Management Journal*, vol. 15, núm. 3, June, pp. 318-325.
- 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.
- 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.
- 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
- HUIDOBRO SÁNCHEZ-TOSCANO, A. (1998): "Metodología de autoevaluación para PYMEs según el referencial europeo", *Alta Dirección*, núm. 197, enero-febrero, pp. 41-47.
- 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.
- JOSEP JULIÁ (2003): "Lección práctica sobre la autoevaluación", *Qualitas Hodie: Excelencia, desarrollo sostenible e innovación*, núm. 90, pp. 30-38.
- JURAN, J.M.; BLANTON, A. (2001): *Manual de Calidad de Juran*, 5ª edición en español, McGraw-Hill, Madrid.
- 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.
- 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.
- MEMBRADO MARTÍNEZ, J. (1993): "Análisis comparativo de los premios a la calidad", *Información Comercial Española*, núm. 724, diciembre, pp. 75-94.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- UGALDE, M. (1995): "El modelo europeo de gestión: la calidad total", *Dyna*, núm. 9, pp. 24-30.
- 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.