

Gestión de la calidad total de acuerdos con el modelo EFQM: Evidencias sobre sus efectivos en el rendimiento empresarial

76



**M^a Leticia Santos
Vijandea'**
Universidad de Oviedo

lsantos@uniovi.es



**Luis Ignacio
Álvarez González**
Universidad de Oviedo

alvarezg@uniovi.es

Total quality management and the EFQM excellence model: Empirica evidence on firm, performance

I. INTRODUCCIÓN

El concepto de Gestión de la Calidad Total (GCT) se desarrolla en los años 80 con el objetivo de impulsar la gestión de la calidad en las organizaciones de un modo global e integrador. Desde el primer momento se defiende, tanto desde ámbitos académicos como profesionales, su potencial para ejercer un efecto positivo en la actividad de las empresas y, por añadidura, en el logro de ventajas competitivas. No obstante, la aplicación de cualquier sistema de gestión global como la GCT, con implicaciones tanto a nivel de la cultura empresarial como del diseño y ejecución de los procesos, conlleva un esfuerzo organizativo ineludible y muy importante en términos de tiempo y recursos, lo que, a su vez, hace imprescindible la obtención de evidencias empíricas que ratifiquen la contribución de ese sistema al rendimiento empresarial.

Sin embargo, los primeros resultados empíricos disponibles hasta la fecha no han sido siempre concluyentes, si bien las comparaciones entre estudios se ven sustancialmente limitadas por la disparidad de aproximaciones al concepto de GCT (Sila y Ebramhimpour, 2002). De este modo, no han dudado en surgir voces críticas con esta alternativa de comportamiento estratégico que han llegado a calificarla de moda empresarial pasajera -management fad- (Dayton, 2003).

Por este motivo, en la última década, el interés de los estudios académicos en materia de gestión de la calidad se ha desplazado claramente hacia el examen de la contribución de la GCT en la obtención de mejores resultados y una

CODIGOS JEL:
M100; M110



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este trabajo ofrece evidencias empíricas acerca de los efectos en los resultados empresariales de la gestión basada en los principios de la Calidad Total, así como de las principales limitaciones que surgen antes y durante su aplicación. Para ello se estudian tanto las prácticas de calidad de las empresas analizadas como los niveles de rendimiento alcanzados de acuerdo con el Modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management, referente inexcusable en el contexto de la Unión Europea. Se trata de contribuir, de este modo, a la adopción y al diseño de la estrategia de gestión de calidad de las empresas.

EXECUTIVE SUMMARY

This paper provides empirical evidence about the total quality management effects on firms' performance, as well as on the practical limitations to its initial adoption and further implementation. The EFQM Excellence Model is used as a framework to assess the total quality management (TQM) practices and outcomes, given its primacy as a total quality standard within the European Union. The main objective pursued is to reinforce the potential competitive repercussion of TQM and to provide guidance to elaborate the firms' quality strategy.

mayor competitividad a largo plazo. Así mismo, una corriente investigadora emergente es la que fundamenta el análisis de la GCT en el Modelo de Excelencia que prevalece en la zona geográfica del estudio. De este modo se busca emplear una aproximación al vasto concepto de la GCT reconocida por las organizaciones analizadas en cada caso, y así favorecer el reconocimiento y el interés que suscitan los resultados en el tejido empresarial.

En este trabajo se recogen los resultados de una investigación de esta naturaleza desarrollada entre empresas del Principado de Asturias con la colaboración del Club Asturiano de Calidad. Se pretende evaluar, en última instancia, la eficacia de la GCT y, en consecuencia, la conveniencia de promover su adopción como estrategia futura para alcanzar ventajas competitivas. El grado de GCT se mide de acuerdo con los principios de gestión de calidad total reflejados en el Modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management (EFQM), referencia fundamental en el contexto de la Unión Europea. Los resultados empresariales contemplados son también los recogidos en el propio Modelo EFQM de Excelencia.

2. GESTIÓN DE CALIDAD: ¿DÓNDE ESTAMOS Y HACIA DÓNDE VAMOS?

Durante las últimas décadas la preocupación por la gestión de la calidad ha sido y es una constante a nivel internacional, la cual se ha hecho extensiva a todos los sectores económicos. Fruto de este interés se han elaborado diversos modelos normalizados de sistemas de calidad con la finalidad tanto de establecer un lenguaje común, como de uniformizar los criterios en cuanto a cómo conseguir la calidad. Entre dichos modelos destaca el establecido por la normativa ISO 9000⁽²⁾, inicialmente formulada en 1987 desde la International Organization for Standardization (ISO), y que es revisada periódicamente -al menos cada cinco años- por el Comité Técnico de la propia organización con el objetivo de garantizar su adaptación a la evolución del concepto de gestión de la calidad. Así, la última modificación de estas normas, que sustituye a la versión previa ISO 9001/2/3:1994, se publica el 15 de diciembre de 2000 e incluye tres tipos de estándares: la ISO 9000:2000, que resume los fundamentos conceptuales y la terminología de la nueva familia de normas; la ISO 9001:2000, que es la norma certificable y que agrupa en un único documento las previas ISO 9001/2/3; y la ISO 9004:2000, que ofrece guías para la mejora continua del sistema de gestión.

La principal novedad de esta nueva versión es que se abandona el enfoque centrado en el aseguramiento de la calidad para tratar de avanzar hacia el nivel superior en gestión de calidad que representa el concepto de calidad total. Así, el cumplimiento de las normas ISO en su versión de 1994 asegura que la oferta se obtiene de forma consistente y repetible, pero no que sea de buena calidad y atractiva desde la perspectiva del consumidor. Por este motivo, la nueva normativa ISO incorpora de manera más explícita la atención a la satisfacción del cliente y la implicación de todas las áreas de la organización -ISO 9001:2000- y ofrece guías no sólo para el aseguramiento de un determinado estándar de calidad sino para su superación permanente -ISO9004:2000-, con el objetivo de desarrollar los que denomina "Sistemas de Gestión de la Calidad". Dichos sistemas pueden interpretarse como una aproximación a un modelo de GCT, aunque, tal y como señalan

Casadesús y Heras (2005) este hecho no está exento de polémica. En este sentido, la GCT representa tanto una filosofía de gestión como un conjunto de prácticas que estimulan el compromiso de toda la organización con la satisfacción de sus clientes mediante la mejora continua del conjunto de procesos organizativos implicados en la oferta de productos y servicios. El concepto de GCT va más allá de la idea de calidad de producto y/o servicio: a) afecta a todos los procesos y agentes involucrados en la empresa; b) parte de la premisa básica de que la satisfacción de las necesidades de los clientes y el logro de los objetivos organizativos son inseparables; c) asume la necesidad del compromiso ineludible de toda la organización con la calidad; d) pretende garantizar la satisfacción completa del cliente con la oferta así como, en última instancia, su lealtad a la organización; y e) hace extensivo estos principios a los clientes internos, o empleados, para los que se prevé el diseño de políticas proactivas orientadas a su satisfacción y fidelización.

Autores como Magd y Curry (2003) desarrollan un análisis exhaustivo de la última versión de las normas ISO para concluir que su enfoque sigue siendo más "estrecho" o parcial que el del concepto de GCT, en el cual, por otra parte, se inspiran los denominados "Modelos Excelentes"³ de gestión de la calidad. En esta línea, Russell (2000) compara la norma ISO9001:2000 con el del Modelo EFQM de Excelencia para ilustrar, así mismo, el carácter limitado de los requerimientos de la norma para alcanzar la excelencia en la gestión de la calidad de acuerdo con este estándar concreto. Así, el Modelo EFQM de Excelencia reconoce de manera más explícita la importancia de las alianzas estratégicas, pone un mayor énfasis en la importancia del aprendizaje y de la innovación, incluye la responsabilidad social y, en las medidas de resultados, adopta un enfoque más equilibrado de las necesidades de todos los grupos de interés -"stakeholders".

A esta limitación se suma la controversia existente sobre la capacidad de las normas ISO para generar rendimientos empresariales superiores a los de la competencia, tal y como ilustra el reciente estudio de Martínez-Lorente y Martínez-Costa (2004). De hecho, la literatura en gestión de calidad identifica diversos problemas asociados a la adopción de las normas ISO y, en especial, a la consiguiente certificación⁴ que las empresas tratan de alcanzar (Santos y Escanciano, 2002):

- Así, la certificación produce un incremento del papeleo y formalización en las empresas que, aparte de ser una fuente potencial de rigidez, supone un incremento de costes importante. Esta circunstancia es destacada por las Pymes como una de las barreras más serias para su acceso en igualdad de condiciones a determinados mercados. Este proceso de burocratización, además, puede trasladar el énfasis de las organizaciones a la generación de la documentación pertinente, más que al funcionamiento del sistema y la mejora de la calidad.
- Por otra parte, dado que existe una importante presión comercial para disponer de certificaciones, amparada en el contexto europeo por diversas Directivas de la U.E. que exigen o recomiendan

PALABRAS CLAVE

Gestión de la calidad total, Modelo de Excelencia de la EFQM, ventaja competitiva

KEY WORDS

Total quality management, EFQM Excellence Model, competitive advantage

estar en posesión de certificaciones ISO o equivalentes para la comercialización de productos en los países miembros, algunas organizaciones pueden llegar a tratar de conseguir dicha certificación, y la consiguiente imagen que comporta, como objetivo final, pero sin un compromiso efectivo con la calidad que derive en la mejora de la posición competitiva.

• Así mismo, es inevitable que en el momento en el que las certificaciones se hacen extensivas a un conjunto amplio de las empresas que compiten en el mercado -como ocurre en un país donde la certificación ha sido y es tan popular como en España-, se erosiona el potencial de los sistemas normalizados para diferenciar a las organizaciones y proporcionarles ventajas competitivas. En este sentido, los datos del último informe sobre la evolución mundial de las certificaciones ISO 9001:2000 e ISO 14000 (ISO Survey, 2004) permiten establecer que en España hemos pasado de 12.576 certificaciones ISO 9000:1994 en el año 2000 (ISO Survey, 2000) a 40.972 ISO 9001:2000 en 2004. Para analizar esta información es necesario tener en cuenta, que desde la publicación de la nueva familia de normas en el año 2000 se estableció un plazo de tres años, acordado por ISO y la IAF (International Accreditation Forum), para que las empresas llevaran a cabo la transición. Por tanto, las 12.576 empresas certificadas en el año 2000 es previsible que en su gran mayoría se hayan vuelto a re-certificar de acuerdo con la nueva norma, aunque ello no impide, no obstante, que en nuestro país el incremento de certificaciones haya sido hasta la fecha muy importante⁵.

Por tanto, aunque el concepto de GCT se defiende desde hace más de dos décadas como sustancial a la mejora de la competitividad empresarial, las normas ISO, a pesar de su importancia, parecen constituir un primer paso en este camino respecto a los Modelos Excelentes y plantean, además, una serie de limitaciones para favorecer el rendimiento empresarial que es necesario tener presentes. Sin embargo, para medir los efectos de la GCT y estimular consecuentemente la adopción razonada de este sistema de gestión nos encontramos con una dificultad básica: a pesar de la multitud de estudios académicos y divulgativos desarrollados desde mediados de los años 80, no existe un consenso generalizado en el mundo académico y empresarial sobre las dimensiones o elementos clave que integran este concepto. Así puede servir de ejemplo el hecho de que, de los 347 artículos publicados sobre GCT con un enfoque holístico, en la literatura especializada desde 1989 y hasta el año 2000, sólo en 76 se obtienen empíricamente los factores relevantes⁶ pero, a su vez, en estos trabajos se comprueba que existen hasta 25 dimensiones que son extraídas con relativa frecuencia en unas y otras investigaciones. Indudablemente, en estos estudios se reiteran con mayor intensidad los factores considerados como elementos claves del GCT como es el caso de la "orientación al cliente", la "implicación de la alta dirección", el "adiestramiento y compromiso del personal", la "mejora continua", etc. No obstante estos datos ponen de manifiesto las dificultades prácticas que supone medir un concepto tan amplio como GCT, ante la inexistencia de un marco de referencia común (Sila y Ebrahimpour, 2002), así como la trascendencia de investigar esta cuestión para poder aportar evidencias acerca de los efectos de la GCT.

Para abordar este problema, los trabajos más recientes (Eskildsen y Dahlggaard, 2000; Prajogo y Sohal, 2003; Rahman, 2001; Woon, 2000) desarrollan escalas de medición inspiradas en el Modelo

de GCT predominante en la zona geográfica donde se lleva a cabo el estudio. En el caso español procede aplicar el mencionado Modelo EFQM de Excelencia. Existen varias razones que, a nuestro entender, justifican esta postura:

- Este modelo representa el tipo de comportamiento que debe alcanzar cualquier empresa para ver reconocida su gestión de la calidad total en el contexto europeo y es, por tanto, hacia donde se deben dirigir los esfuerzos de las organizaciones. En este sentido, cabe destacar que España, junto con Alemania y Reino Unido son los países con un mayor número de empresas que han conseguido alguno de los tres niveles de excelencia premiados mediante el EFQM Excellence Award (EEA)⁷ en el periodo 1992-2005 (Club Excelencia en Gestión, 2006), y por tanto, con un mayor interés por su adopción. La información empírica obtenida es así de gran trascendencia práctica por cuanto permite anticipar las repercusiones y expectativas que se pueden albergar en relación con la implantación del modelo.
- Actuando de este modo se consigue, además, tener un elemento de referencia común a partir del cual poder establecer comparaciones entre estudios desarrollados en varios contextos o países. Así mismo, ante evidencias discrepantes, la uniformidad conceptual en torno a la GCT permite introducir con mayor facilidad en el análisis el posible efecto de las variables potencialmente moderadoras de la relación entre GCT y rendimiento: diversidad del entorno competitivo, años de desarrollo de la GCT, tamaño empresarial, ...
- El Modelo de Excelencia es revisado regularmente a partir de las aportaciones de los consultores con los que cuenta la EFQM, con lo que se garantiza que se mantiene dinámico y está en línea con el pensamiento más actual sobre GCT. Tomándolo como referencia las organizaciones se evitan, de este modo, enfrentarse a la disparidad conceptual de la literatura.

Así, a fin de evaluar el grado en que las empresas asturianas adoptan los principios de GCT se desarrolla una escala específica de medición inspirada en las dimensiones críticas del Modelo EFQM de Excelencia (2006). Este marco de trabajo se estructura en cinco criterios o "Agentes Facilitadores" representativos de lo que la organización debe hacer para obtener mejores "Resultados", también considerados en el modelo como consecuencias probables de la GCT -consultar Figura 1. La página Web de la EFQM recoge una descripción detallada de cada uno de los elementos del modelo (<http://www.efqm.org/>). Los ítemes para evaluar tanto los "Agentes Facilitadores" como los "Resultados" tienen un triple origen, para asegurar la validez de contenido del instrumento de medida: la descripción de cada uno de los criterios del propio Modelo EFQM, las escalas de medida de GCT desarrolladas en diversos trabajos empíricos emblemáticos en la literatura de gestión de la calidad total, y las aportaciones de los expertos consultados a instancias del Club Asturiano de Calidad -las escalas de medida pueden ser solicitadas a los autores por el lector interesado.

3. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA ANALIZADA.

Los resultados se obtienen a partir de las respuestas facilitadas por 69 empresas pertenecientes al Club Asturiano de Calidad. Estas empresas están certificadas y las constantes iniciativas del Club

GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL DE ACUERDO CON EL MODELO EFQM: EVIDENCIAS SOBRE SUS EFECTOS EN EL RENDIMIENTO EMPRESARIAL

para difundir y promover la GCT entre sus asociados garantizan un cierto conocimiento de la materia analizada. La información relevante se obtuvo mediante una encuesta postal estructurada, dirigida a los gerentes de las entidades, y el periodo de recogida de información transcurrió entre los meses de enero y abril de 2005. El 75,3% de la muestra está compuesta por empresas pequeñas y medianas -entre 10 y 249 trabajadores-, el 13,1% tienen la condición de empresa grande -más de 250 trabajadores- y el 11,6% de microempresas -menos de 10 trabajadores. El reparto en cuanto al ámbito principal de actividad es equilibrado: 58,2% producción y 41,8% servicios.

Por término medio, las empresas analizadas llevan casi ocho años involucradas en algún tipo de iniciativa de calidad. Los tiempos de desarrollo, no obstante, son significativamente más reducidos en el caso de las empresas de menor tamaño -micro y pequeñas empresas- y las pertenecientes al ámbito de servicios. En este sentido, conviene matizar que, dado que la adopción completa de la GCT se reconoce que es un proceso largo, presumiblemente los resultados reflejados en este estudio puedan ser a medio plazo aún mejores de los que ya se obtienen.

En el trabajo se consideró oportuno medir, además, las principales barreras o impedimentos que frenan el desarrollo de los sistemas de calidad total en las empresas. Por orden de importancia, los tres frenos más destacados entre un conjunto de variables identificadas a partir de la literatura fueron: 1) la ausencia de apoyo de la alta dirección; 2) el convencimiento de que la gestión de calidad total no permite alcanzar ventajas competitivas a las empresas más pequeñas y, 3) la ausencia de presión comercial o competitiva.

En primer lugar, la importancia del apoyo de los directivos para el desarrollo de la GCT es incuestionable. Más que apoyo quizá podríamos hablar de entusiasmo. Las nuevas propuestas de gestión se suceden a lo largo del tiempo y muchas veces el compromiso que consiguen es básicamente nominal, por lo que acaban convirtiéndose en una moda pasajera, sin efectos prácticos en los resultados de las organizaciones. La GCT no está libre de este peligro, de forma que resulta prioritario ganar la

Figura 1

Modelo EFQM de excelencia empresarial.



adhesión de los máximos directivos en cada organización, la cual es además imprescindible desde la perspectiva de la complejidad que comporta su desarrollo exhaustivo.

En segundo lugar, estudios como el que nos ocupa pueden contribuir a la mejor comprensión de los beneficios potenciales de la GCT y, en especial, a reducir las convicciones equívocas de las empresas más

pequeñas. Precisamente, estas organizaciones se pueden beneficiar de la flexibilidad de su estructura para introducir los principios de calidad total de manera más eficiente y, de este modo, obtener ventajas competitivas en muchos frentes. Sin duda la gestión excelente no es privativa de las entidades de mayor tamaño y acreditarlo antes que la competencia es, a su vez, otra fuente de ventaja competitiva. Finalmente, la ausencia de presión comercial tampoco debería de ser un impedimento para la aplicación de GCT. De hecho, cuando una práctica se generaliza dentro de determinado sector o mercado su potencial para generar ventajas competitivas se diluye, puesto que ha dejado de ser un recurso único para competir o una habilidad distintiva. Por tanto, desde los resultados que seguidamente se comentan, nos atrevemos a recomendar una rápida adopción de los principios de GCT en las empresas con independencia de las tendencias sectoriales.

4. GESTIÓN DE ACUERDO CON LOS PRINCIPIOS DE CALIDAD TOTAL

Las variables que integran las escalas referidas a cada uno de los "Agentes Facilitadores" y los distintos tipos de "Resultados" del Modelo EFQM fueron valoradas por los encuestados de 1 (total desacuerdo) a 7 (total acuerdo). Es decir, los encuestados indicaron en qué medida sus organizaciones desarrollan las prácticas de GCT reflejadas en cada "Agente Facilitador" y en qué grado se alcanzan las medidas de rendimiento empresarial recogidas en cada categoría de "Resultados".

A partir de las valoraciones medias obtenidas por las empresas de la muestra en cada uno de los cinco Agentes Facilitadores del Modelo EFQM de Excelencia Empresarial se obtuvo una nueva variable -media de las anteriores- que refleja de modo global del nivel de desarrollo de las prácticas de GCT para el conjunto de la muestra. Así, se comprueba que las empresas analizadas obtienen una puntuación media de 5,0 puntos en la valoración de su grado global de GCT. Dicha puntuación, teniendo en cuenta que el punto medio de las escalas de medida es el valor 4 puede considerarse un valor aceptable, aunque evidentemente susceptible de mejora.

No obstante, existen diferencias significativas, respecto a este valor global de referencia, en las puntuaciones globales otorgadas a cada uno de los cinco Agentes Facilitadores. Los Agentes Facilitadores o prácticas deseables que las empresas desarrollan en mayor medida son los denominados "Alianzas y Recursos" (valor medio global del Agente 5,32), y "Procesos" (valor medio 5,23). Por el contrario, la gestión de las "Personas" (4,67) y la "Política y Estrategia" (4,83) y constituyen prácticas de GCT que reciben una menor valoración. El "Liderazgo", sin embargo, obtiene una puntuación media estadísticamente similar al nivel global de GCT de las empresas de la muestra (4,93).

Estos resultados evidencian que todavía es posible avanzar de un modo importante en el perfeccionamiento de la GCT hasta llegar a una total identificación con las prácticas recomendadas, como correspondería a puntuaciones medias entre los valores seis y siete. Igualmente, sugieren la necesidad de desarrollar un mayor grado de planificación de las actuaciones -"Política y Estrategia"- así como una mejor comprensión de la incidencia del cliente interno en la GCT -"Personas". En concreto, se ha detectado una clara deficiencia de la mayoría de las entidades en cuanto a la revisión y actualización frecuente de su estrategia empresarial a medio y largo plazo sobre la base de un análisis DAFO detallado. La gestión del personal, por su parte, adolece de una promoción ade-

cuada del trabajo en equipo, de sistemas de retribución y promoción que reconozcan los esfuerzos por mejorar la calidad y que, además, se fundamenten en los objetivos de calidad y en los resultados alcanzados. Todos estos son requisitos ineludibles para involucrar efectivamente a los recursos humanos en la GCT de forma que, una vez motivados, aflore todo el potencial de las personas que integran las organizaciones.

En este punto es necesario volver a insistir en el papel crucial que la gerencia y los directivos de las empresas tienen para la puesta en práctica, el desarrollo y el buen funcionamiento de sistemas de gestión inspirados en la calidad total. Así, los responsables organizativos han de ser los encargados de crear, diseminar y sostener clara y visiblemente los valores de calidad, así como de diseñar los sistemas y procesos necesarios para generar valor a los clientes. Del mismo modo, el apoyo de la alta dirección es la herramienta clave para desarrollar la mejora continua y crear lazos entre todos los departamentos de la organización, de forma que se consiga un comportamiento coordinado en materia de calidad. El compromiso de la alta dirección deberá incluir, además, la utilización de todos los recursos y tiempo necesarios para el desarrollo y la prevención de los problemas relacionados con la calidad de los productos y servicios.

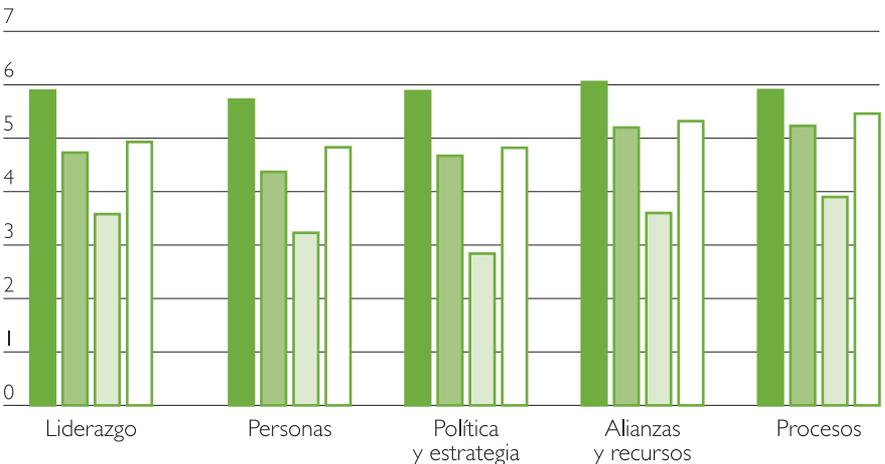
A partir de las valoraciones medias obtenidas por las empresas en cada uno de los Agentes Facilitadores se procedió a segmentar la muestra, para identificar grupos con comportamiento en

84

Figura 2

Agentes facilitadores de GCT. Grupos de empresas según nivel de adopción.

- Segmento 1, GCT elevada
- Segmento 2, GCT intermedia
- Segmento 3, GCT reducida
- Global, conjunto de la muestra



GCT homogéneo respecto a sí mismos y heterogéneo respecto al resto de grupos. Mediante la aplicación de un análisis Cluster se obtuvieron tres segmentos claramente diferenciados en cuanto a la aplicación de la GCT.

En el grupo denominado GCT Elevada (37,9% de las empresas de la muestra), las puntuaciones de las empresas en cada Agente se sitúan en torno a los 6 puntos. En el grupo de GCT Intermedia (42,4%) dichas puntuaciones oscilan en torno a los 5 puntos y, en las empresas pertenecientes al grupo con GCT Reducida (19,7%) el valor medio de los cinco Agentes no llega en ninguno de los casos a los 4 puntos -consultar Figura 2.

La clasificación de las empresas en cada uno de estos grupos se utiliza para ilustrar las conclusiones acerca de los efectos de la GCT en los resultados. No obstante, su utilidad inmediata es la relacionada con la necesidad de reconocer la propia existencia de estos colectivos cuando se traten de diseñar actuaciones dirigidas a impulsar el conocimiento y desarrollo de la GCT. Cada uno de ellos presenta necesidades específicas y diferenciadas de acuerdo con su grado de adopción de los distintos "Agentes Facilitadores" a las que se debe ser sensible desde las instancias oportunas.

5. EFECTOS DE LA GCT EN LOS RESULTADOS DEL MODELO EFQM

Las empresas de la muestra valoraron específicamente en qué medida sus resultados han sido mejores que los de su competencia, como consecuencia de la aplicación de las prácticas de calidad, en cada una de las dimensiones de resultados del Modelo EFQM -consultar Figura 1. De este modo, se procuró aislar tanto los efectos de la calidad en el rendimiento, de acuerdo con la percepción de los encuestados, como obtener una referencia explícita al logro de ventajas competitivas.

Los análisis indicaron que cuanto mayor es el nivel global de prácticas de GCT en las empresas de la muestra también mejora su rendimiento con relación a la competencia. Así las correlaciones entre la variable obtenida como media global de los cinco "Agentes Facilitadores" -indicador del grado de GCT- con cada una de las medidas de "Resultados" del Modelo EFQM son positivas y mayores de 0,6 en todos los casos. En los resultados referidos a los "Clientes" y en los denominados "Clave" -entre los que se consideraron indicadores relativos a los resultados financieros, con los proveedores, de los procesos y en materia de costes- el coeficiente de correlación alcanzó su valor más elevado: 0,76.

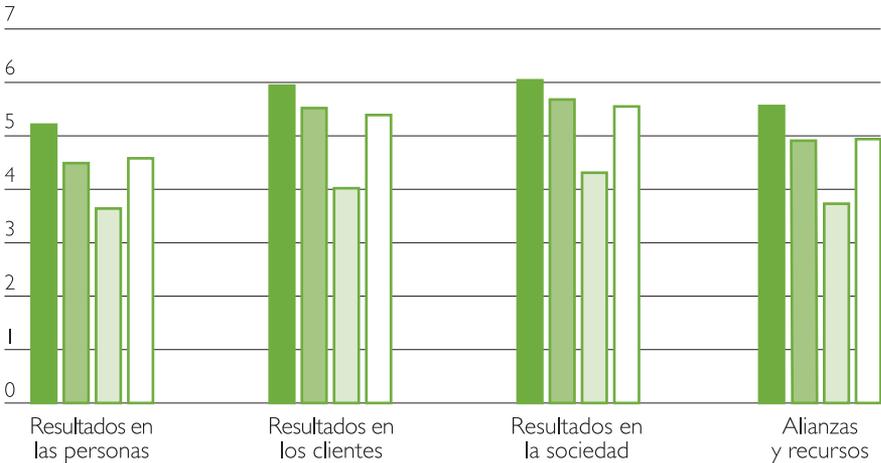
Además, la relación positiva entre las prácticas de GCT y los "Resultados" del modelo se reiteró sistemáticamente al considerar por separado cada uno de los cinco "Agentes Facilitadores". Las correlaciones entre cada uno de estos "Agentes" y los cuatro tipos de "Resultados" -Personas, Clientes, Sociedad y Clave- son positivas y mayores de 0,5 en todos los casos.

En cuanto a los niveles concretos de desempeño derivados de las prácticas de calidad, el análisis de las puntuaciones medias globales otorgadas a cada tipo de "Resultados" permitió poner de manifiesto cómo, para el conjunto de la muestra, los referidos a la "Sociedad" y a los "Clientes" son los que se alcanzan en mayor medida (valores medios de 5,55 y 5,39 respectivamente) -consultar Figura 3. Los resultados "Clave" se aproximan mucho a los anteriores (valor medio 4,94), mientras

Figura 3

Grupos de empresas según su adopción de GCT. Resultados del modelo EFQM.

■ Segmento 1, GCT elevada ■ Segmento 2, GCT intermedia
 ■ Segmento 3, GCT reducida □ Global, conjunto de la muestra



que el rendimiento asociado a las "Personas" es el peor valorado (4,58). Este hecho es coherente con la circunstancia de que el Agente Facilitador "Personas" es también el menos cuidado en cuanto a su desarrollo por el conjunto de empresas analizadas. No obstante, con el análisis de los valores medios de las variables de "Resultados" se pudo reiterar que la mayor adopción de las prácticas de GCT se traduce en un mayor rendimiento empresarial y en una mejora de la posición competitiva al evidenciarse que aquellas empresas que presentan una GCT Elevada obtienen significativamente mejores resultados -por encima del valor cinco en todos los indicadores- que las que tienen una GCT Intermedia o Reducida, tal y como se ilustra en la Figura 3.

6. CONCLUSIONES

La preocupación por la calidad en el tejido empresarial español es innegable, como apuntan los datos referentes al volumen de certificaciones, e incluso el interés por el nivel más desarrollado que representa la GCT se ve también amparado por la buena presencia de empresas españolas en el logro de reconocimientos en el EEA. El Modelo EFQM, como otros muchos modelos de gestión empresarial, pretende ofrecer una guía sistemática de buenas prácticas que, al mismo tiempo, favorezca la comprensión del funcionamiento de las organizaciones como entes globales. Entendemos que puede considerarse como una llamada metódica y ordenada al sentido común,

en este caso para el desarrollo de la GCT, así como un referente en materia de calidad de primer orden para las empresas europeas. No obstante, los efectos de la propia GCT necesitan ser ratificados empíricamente, aspecto que trata de ilustrar este estudio.

Las evidencias acerca de la repercusión de la GCT en el rendimiento empresarial amparadas en el Modelo EFQM son más reducidas que las inspiradas en otros Modelos de Excelencia. De hecho, y hasta la fecha, sólo se ofrecen resultados de esta naturaleza en los estudios de Eskildsen y Dahlgard (2000) y Calvo-Mora, Leal y Roldán (2005), ambos desarrollados exclusivamente en el sector servicios, y que confirman una relación positiva entre GCT y resultados. Por tanto, esta investigación, aunque realizada a partir de un número limitado de empresas y en una única región, trata de corroborar las expectativas favorables que pueden cifrarse tanto en la GCT, como en su adopción de acuerdo con el Modelo de Excelencia EFQM, y servir de punto de partida para trabajos posteriores en los que se analice la importancia de otras variables en esta relación como, por ejemplo, el tipo de contexto competitivo en el que transcurre.

El Modelo EFQM de Excelencia, no obstante, no es la única forma de asegurar el logro de una posición competitiva ventajosa, aunque la vorágine de la gestión empresarial hace aconsejable tener siempre en el horizonte un referente claro de excelencia al que dirigirse. Además, dado el gran reconocimiento que las prácticas de calidad tienen entre las empresas nacionales, la obtención de cualquier reconocimiento de acuerdo con el Modelo EFQM puede afirmarse a priori que constituirá un elemento de imagen y posicionamiento competitivo muy importante.

Este estudio permite evidenciar que junto con la mejora de la imagen de las organizaciones -resultado que podemos asimilar a la categoría del Modelo EFQM denominada "Resultados en la Sociedad"-, se pueden esperar otros rendimientos favorables asociados a las prácticas de calidad total -entre los que destacan los referidos a una mayor satisfacción y compromiso de los clientes-, y todos ellos vinculados a la superación de la competencia o a la obtención de ventajas competitivas, por lo que esperamos que sirva de estímulo para el inicio y la perseverancia en el camino de la GCT. Para finalizar no podemos menos de reiterar, sin embargo, que la adopción de la GCT supone costes, transformaciones organizativas profundas y el transcurso de un cierto tiempo que permita asimilar los cambios, por lo que los máximos directivos deben asegurarse de que sus organizaciones disponen, para no caer en el desánimo, de la mejor comprensión posible de este concepto y de sus ventajas, así como de su total disponibilidad para actuar como líderes convencidos y entusiastas durante todo el proceso. Ambos son prerrequisitos ineludibles para poder acceder a los beneficios de la gestión de la calidad total.

BIBLIOGRAFÍA

Ahire, S.L. y O'Shaughnessy, K.C. (1998), "The role of top management commitment in quality management: an empirical analysis of the auto parts industry". *International Journal of Quality Science*, Vol. 3, nº 1, pgs. 5-37.

GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL DE ACUERDO CON EL MODELO EFQM: EVIDENCIAS SOBRE SUS EFECTOS EN EL RENDIMIENTO EMPRESARIAL

- Anderson, M. y Sohal, A.S. (1999), "A study of the relationship between quality management practices and performance in small business". *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 16, nº 9, pgs. 859-877.
- Black, S.A. y Porter, L.J. (1996), "Identification of the critical factors of TQM". *Decision Sciences*, Vol. 27, nº 1, pgs. 1-21.
- Brah, S.A.; Tee, S.S.L. y Rao, B.M. (2002), "Relationship between TQM and performance of Singapore companies". *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 19, nº 4, pgs. 356-379.
- Calvo-Mora, A., Leal, A.G. and Roldán, J.L. (2005), "Relationships Between the EFQM Model Criteria: a Study in Spanish Universities, Total Quality Management & Business Excellence", Vol. 16, nº 6, pgs. 741-770.
- Casadesús Fas, M. y Heras Saizarbitoria, I. (2005), "El boom de la calidad en las empresas españolas". *Universia Business Review*, nº 7, tercer trimestre, pgs. 90-101.
- Club Excelencia en Gestión (2006): III Informe de la Excelencia en España. Club Excelencia en Gestión, Madrid
- Dayton, N.A. (2003), "The demise of total quality management (TQM)". *The TQM Magazine*, Vol. 15, nº 6, pgs. 391-396.
- Esksildsen, J.K. y Dahlgard, J.J. (2000), "A causal model for employee satisfaction". *Total Quality Management*, Vol. 11, nº 8, pgs. 1081-1094.
- European Foundation for Quality Management (2006), Homepage of EFQM, Online: <http://www.efqm.org/> (12/07/2006).
- Flynn, B.B., Schroeder, R.C. y Sakakibara, S. (1994), "A framework for quality management research and an associated measurement instrument". *Journal of Operations Management*, Vol. 11, pgs. 339-366.
- ISO (2000), "The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14000 Certificates-Tenth Cycle". Online: <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/certification/isosurvey.html>. (12/07/2006).
- ISO (2004), "The ISO Survey of ISO Certifications". Online: <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/certification/isosurvey.html> (12/07/2006).
- Martínez-Lorente, A.R. y Martínez-Costa, M. (2004), "ISO 9000 and TQM: substitutes or complementaries? An empirical study in industrial companies". *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21, nº 3, pgs. 260-276.
- Magd, H. y Curry, A. (2003), "ISO 9000 and TQM: are they complementary or contradictory to each other?". *The TQM Magazine*, Vol. 15, nº 4, pgs. 244-256.
- Powell, T.C. (1995), "Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study". *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pgs. 15-37.
- Prajogo, D.I. y Sohal, A.S. (2004), "The multidimensionality of TQM practices in determining quality and innovation performance - an empirical examination". *Technovation*, Vol. 24, nº 6, pgs. 443-454.
- Rahman, S. (2001), "A comparative study of TQM practice and organisational performance of SMEs with and without ISO 9000 certification". *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18, nº 1, pgs. 35-49.
- Russell, S. (2000), "ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence Model: competition or co-operation?". *Total Quality Management*, Vol. 11, nº 4/5&6, pgs. 657-665.
- Santos Vijande, M. Leticia y Escanciano García-Miranda, Carmen (2002), "Benefits of the ISO 9000:1994 System: Some Considerations to Reinforce Competitive Advantage". *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 19, nº 3, pgs. 321-344.
- Samson, D. y Terziovski, M. (1999), "The relationship between total quality management practices and operational performance". *Journal of Operations Management*, Vol. 17, pgs. 393-409.
- Saraph, J.V.; Benson, P.G. y Schroeder, R.C. (1989), "An instrument for measuring the critical factors of quality management". *Decision Sciences*, Vol. 20, pgs. 810-829.
- Sila, I. y Ebrahimpour, M. (2002), "An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000: A literature review". *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19, nº 7, pgs. 902-970.
- Woon, K.C. (2000), "TQM implementation: comparing Singapore's service and manufacturing leaders". *Managing Service Quality*, Vol. 10, nº 5, pgs. 318-331.
- Zhang, Z.; Waszink, A. y Winjgaard, J. (2000), "An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies". *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 17, nº 7, pgs. 730-755.

NOTAS

1. Autora de contacto: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad. Área de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Oviedo; Avda. del Cristo s/n; 33071 Oviedo (España); Tfno./Fax: (+34) 985 10 28 23.

2. Los modelos normalizados se basan en normas elaboradas por organismos de normalización que gozan de renombre y de prestigio internacional tales como ISO -International Organization for Standardization-, CEN -Comité Europeo de Normalización- o AENOR -Asociación Española de Certificación y Normalización-. Dichos modelos además son certificables, es decir, prevén la posibilidad de que un organismo independiente atestigüe que las condiciones de calidad establecidas por la norma tomada como referencia son cumplidas por la empresa solicitante de la certificación.

3. Para favorecer la gestión de la calidad, en el contexto internacional junto con los modelos normalizados se han desarrollado los denominados Modelos de Excelencia, que incorporan desde su formulación inicial los principios de la GCT. Dichos modelos tratan de actuar como guías para el desarrollo de la GCT desde un enfoque esencialmente prescriptivo, y se utilizan además como plataforma para otorgar premios que reconocen a las organizaciones con mayor grado de excelencia en este empeño. Entre los modelos más reconocidos se encuentran, además del Modelo EFQM de Excelencia aplicable al contexto europeo, el Modelo Malcolm Baldrige en Estados Unidos, el Modelo Deming en Japón o el Australian Business Excellence en Australia.

4. La certificación, en principio, es voluntaria, sin que su ausencia impida la correcta adopción de las normas, no obstante, las empresas suelen recurrir a ella con frecuencia dado que ofrece una señal al mercado acerca de su interés por la gestión de la calidad.

5. Con los datos del proceso de transición finalizado resulta llamativo, no obstante, el hecho de que en países como Alemania y Reino Unido, líderes en el año 2000 en cuanto a número de certificaciones en Europa, el número de nuevas certificaciones ISO 9001:2000 sea inferior al alcanzado en dicha fecha (26.654 ISO 9001:2000 vs. 32.500 ISO 9000:1994 en Alemania y 50.884 ISO 9001:2000 vs. 63.725 ISO 9000:1994 en Reino Unido). Este hecho puede interpretarse como indicativo de un menor interés en las economías más industrializadas por los procesos de certificación, tal y como también señalan Casadesús y Heras (2005), aunque no se ha repetido en otros países de nuestro entorno, como Italia y Francia, que estaban en el año 2000 y siguen en la actualidad muy bien posicionados en cuanto a volumen de certificaciones.

6. De hecho hasta los años 90 la mayoría de los trabajos carecieron de soporte empírico que permitiese validar las dimensiones subyacentes propuestas, de forma que éstas se establecieron libremente, a partir del criterio de los expertos en gestión de calidad, favoreciéndose de este modo la disparidad de aproximaciones al concepto de GCT.

7. En el EFQM Forum, congreso internacional celebrado cada año en un país europeo, se presentan los ganadores anuales del máximo reconocimiento europeo a la Excelencia en la Gestión, el EFQM Excellence Award (EEA). Este premio se otorga a tres niveles distinguiéndose, de este modo, tres tipos de organizaciones: en primer lugar, las ganadoras del nivel más alto, el "Quality Award" que son aquellas empresas excepcionales en la GCT a nivel europeo; a continuación, las que merecen el "Quality Prize", dado que se constata su esfuerzo notable en alguna de las categorías fundamentales de la Excelencia y, por último, las empresas denominadas "Finalists que consiguen el nivel inferior de este galardón dado que, además de estar cualificadas para optar al mismo, se aproximan sensiblemente a las anteriores. Además de estos reconocimientos EFQM otorga dos tipos de Sellos de Excelencia europea: "Recognised for Excellence" (R4E) para organizaciones que obtienen más de 400 puntos en el Modelo EFQM y "Committed to Excellence" (C2E) para organizaciones que han conseguido una puntuación inferior a ésta y demuestran un compromiso con la Excelencia.

8. Entre otros: Saraph, Benson y Schoeder (1989), Flynn, Schroeder y Sakakibara (1994), Powell (1995), Black y Porter (1996), Ahire y O'Shaughnessy (1998), Anderson y Sohal (1999), Samson y Terkivski (1999), Zhang, Waszink y Wijngaard (2000) y Brah, Tee, y Rao (2002).