

# Calidad y excelencia en la gestión

Ana Belén Escrig Tena  
Alejandro Salvador Gómez



Colección «Sapientia», núm. 186

# CALIDAD Y EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

Ana Belén Escrig Tena

Alejandro Salvador Gómez

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

■ Código de las asignaturas: AE1039, DA0239, TU0939, GA1239, RL0944

Edita: Publicacions de la Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions  
Campus del Riu Sec. Edifici Rectorat i Serveis Centrals. 12071 Castelló de la Plana  
<http://www.tenda.uji.es> e-mail: [publicacions@uji.es](mailto:publicacions@uji.es)

Colección Sapientia 186  
[www.sapientia.uji.es](http://www.sapientia.uji.es)  
Primera edición, 2022

ISBN: 978-84-18951-60-2  
DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/Sapientia186>



Publicacions de la Universitat Jaume I es miembro de la UNE, lo que garantiza la difusión y comercialización de sus publicaciones a nivel nacional e internacional. [www.une.es](http://www.une.es).



Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-SA 4.0)  
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

*Este libro, de contenido científico, ha estado evaluado por personas expertas externas a la Universitat Jaume I, mediante el método denominado revisión por iguales, doble ciego.*

# ÍNDICE

<b>Introducción</b> .....	<b>11</b>
<b>Capítulo 1. Introducción a la calidad y la excelencia en la Gestión</b> ....	<b>15</b>
1.1. Historia de la gestión de la calidad .....	16
1.1.1. La calidad en la Antigüedad .....	16
1.1.2. La revolución en los métodos de producción y comercialización .....	18
1.1.3. <i>Interbellum</i> o período entre la Primera y Segunda Guerra Mundial .....	19
1.1.4. Estados Unidos tras las Segunda Guerra Mundial y la revolución de la calidad en Japón .....	19
1.1.5. La revolución de la calidad en Occidente .....	21
1.1.6. La calidad en el siglo XXI: Excelencia en la Gestión ...	24
1.2. Perspectivas para definir la calidad de un producto .....	25
1.2.1. Perspectiva trascendente .....	26
1.2.2. Perspectiva basada en el producto .....	27
1.2.3. Perspectiva basada en la producción .....	27
1.2.4. Perspectiva basada en el consumidor .....	28
1.2.5. Perspectiva basada en el valor .....	29
1.3. Definición de síntesis del concepto de calidad .....	30
1.4. Dimensiones de la calidad del producto .....	32
1.4.1. Calidad de concepción del producto .....	34
1.4.2. Calidad de diseño del producto .....	35
1.4.3. Calidad de conformidad del producto .....	35
1.4.4. Calidad de entrega .....	36
1.4.5. Calidad percibida .....	37
1.4.6. Calidad de servicio .....	37
1.4.7. Medición del nivel de calidad del producto .....	38
1.5. Calidad de servicio .....	41
1.5.1. Características de los servicios .....	41
1.5.2. Concepto de calidad de servicio .....	42
1.5.3. Deficiencias en la calidad de servicio .....	44
1.5.4. Medición de la calidad de servicio .....	47
1.6. Evolución de los enfoques de gestión de la calidad .....	51

1.6.1. El concepto de gestión de la calidad . . . . .	51
1.6.2. El enfoque de inspección . . . . .	54
1.6.3. El enfoque de control de la calidad . . . . .	55
1.6.4. El enfoque de aseguramiento de la calidad . . . . .	58
1.6.5. El enfoque de Gestión de la Calidad Total / Excelencia en la Gestión . . . . .	59

## **Capítulo 2. Gestión de la Calidad Total / Excelencia en la Gestión . . 63**

2.1. Definición de Gestión de la Calidad Total: principios y prácticas . . .	65
2.1.1. <i>Gurús</i> de la calidad . . . . .	65
2.1.2. Definición de Gestión de la Calidad Total (GCT) . . . . .	67
2.1.3. Principios y prácticas de GCT . . . . .	69
2.1.4. El grado de adopción de la GCT . . . . .	70
2.1.5. Calidad 4.0 . . . . .	72
2.2. Orientación al cliente . . . . .	74
2.3. Enfoque en las personas . . . . .	77
2.4. Visión global de la organización . . . . .	80
2.4.1. Enfoque en los procesos . . . . .	81
2.4.2. Liderazgo y compromiso de la dirección . . . . .	91
2.4.3. Orientación a una planificación estratégica de la calidad . . .	93
2.4.4. Orientación a la cooperación . . . . .	95
2.4.5. Orientación a la responsabilidad social . . . . .	96
2.5. Mejora continua . . . . .	97
2.6. Motivaciones, beneficios y obstáculos en la GCT . . . . .	102
2.6.1. Motivaciones . . . . .	102
2.6.2. Beneficios . . . . .	103
2.6.3. Calidad como ahorro: los costes asociados a la calidad . . .	105
2.6.4. Obstáculos . . . . .	107

## **Capítulo 3. El proceso de introducción de la GCT . . . . . 109**

3.1. Pasos en la introducción de la GCT. Importancia del liderazgo . .	110
3.1.1. Punto de partida: compromiso y liderazgo de la dirección . .	112
3.2. Planificación para la calidad . . . . .	114
3.2.1. Establecimiento de un propósito . . . . .	114
3.2.2. Realización de un diagnóstico . . . . .	116
3.2.3. Política, objetivos y planes asociados a la calidad . . . .	116

3.3. Organización: estructura para el cambio .....	119
3.3.1. Diseño de una estructura participativa para la calidad ..	120
3.3.2. Otras actuaciones: comunicación, formación y reconocimiento .....	122
3.4. Evaluación y mejora .....	125
3.5. Modelos para la introducción de la GCT .....	126
<b>Capítulo 4. Las normas ISO 9000 .....</b>	<b>131</b>
4.1. Aclaraciones terminológicas .....	132
4.2. Las normas ISO 9000: origen y principios .....	135
4.2.1. Evolución de las normas de la serie ISO 9000 .....	135
4.2.2. Principios de gestión de la calidad ISO 9001 .....	138
4.3. Requisitos de la norma ISO 9001:2015 .....	139
4.3.1. Estructura de la norma: un ciclo de mejora continua PDCA ..	139
4.3.2. Requisitos específicos de la norma ISO 9001:2015 ...	140
4.4. La documentación necesaria para implantar la norma ISO 9001:2015 .....	167
4.5. La certificación del sistema de gestión de calidad en base a la norma ISO 9001:2015 .....	170
4.6. Más allá de la norma ISO 9001:2015 .....	173
4.6.1. La norma ISO 9004:2018 .....	173
4.6.2. La norma ISO y la Agenda 2030 .....	174
<b>Capítulo 5. El Modelo EFQM .....</b>	<b>179</b>
5.1. El Modelo EFQM: origen y conceptos fundamentales .....	180
5.2. Contenido de los criterios del Modelo EFQM 2020 .....	184
5.2.1. Novedades en la nueva versión del Modelo EFQM 2020 ..	184
5.2.2. Bloque de Dirección .....	189
5.2.3. Bloque de Ejecución .....	191
5.2.4. Bloque de Resultados .....	192
5.2.5. El Modelo EFQM y la sostenibilidad .....	193
5.3. La autoevaluación: concepto y fases de aplicación .....	195
5.3.1. Concepto de autoevaluación .....	195
5.3.2. La herramienta de diagnóstico REDER .....	196
5.3.3. Fases de la autoevaluación .....	199

5.4. El reconocimiento tomando como referencia el Modelo EFQM . .	203
5.5. Comparación entre las normas ISO 9000 y el Modelo EFQM . . .	205
<b>Capítulo 6. La gestión de la calidad y la dirección de las personas . .</b>	<b>209</b>
6.1. El sistema de RR. HH. de alto compromiso . . . . .	210
6.2. Diseño del puesto y del trabajo . . . . .	214
6.2.1. Ajuste entre las características del puesto y de los empleados . . . . .	214
6.2.2. Equipos de mejora . . . . .	216
6.2.3. Organización basada en equipos de trabajo . . . . .	218
6.2.4. Las 5S como herramienta para un ambiente de trabajo agradable . . . . .	220
6.3. Reclutamiento y selección de personal . . . . .	223
6.4. Formación y desarrollo . . . . .	224
6.5. Gestión y evaluación del desempeño . . . . .	227
6.6. Sistema de remuneración, reconocimiento y recompensas . . .	230
6.7. Comunicación . . . . .	233
6.7.1. Reuniones TOP . . . . .	236
6.7.2. Sistemas de sugerencias . . . . .	237
6.7.3. Encuestas de clima laboral . . . . .	238
<b>Capítulo 7. Extensión de la GCT hacia otros sistemas de gestión . .</b>	<b>241</b>
7.1. Extensión sectorial de la GCT . . . . .	242
7.1.1. Sector turístico . . . . .	243
7.1.2. Transporte de productos químicos . . . . .	245
7.1.3. Administración pública . . . . .	248
7.1.4. La calidad en la Universidad . . . . .	249
7.2. Extensión temática . . . . .	250
7.2.1. Sistemas de gestión de personas . . . . .	250
7.2.2. Sistemas de gestión de la innovación . . . . .	252
7.2.3. Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo . .	255
7.2.4. Sistemas de gestión de la responsabilidad social corporativa . . . . .	256
7.2.5. Sistemas de gestión medioambiental . . . . .	260
7.3. La integración de sistemas de gestión . . . . .	261



<b>Capítulo 8. Gestión de la calidad en las Administraciones públicas . . .</b>	<b>265</b>
8.1. La nueva gestión pública . . . . .	266
8.2. La gestión por procesos y el procedimiento administrativo . .	270
8.3. Las Cartas de servicios . . . . .	271
8.3.1. Contenidos . . . . .	273
8.3.2. Elaboración de las Cartas de servicios . . . . .	276
8.3.3. El plan de seguimiento . . . . .	277
8.3.4. Evaluación externa . . . . .	278
8.4. CAF ( <i>Common Assessment Framework</i> ) . . . . .	279
8.4.1. Contenido de los criterios de CAF . . . . .	281
8.5. EVAM (Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora) . . . . .	286
<b>Referencias bibliográficas . . . . .</b>	<b>291</b>



# Introducción

Desde inicios del siglo XX, la perspectiva desde la que se ha abordado la calidad se ha ampliado continuamente. Ha pasado de un enfoque estrecho en el producto final a una visión holística de la gestión que tiene como propósito superar las expectativas de todas las partes interesadas (es decir, clientes, empleados, accionistas o la sociedad), basada en la mejora continua de los procesos y la participación de todos los miembros de la organización. De hecho, durante la década de los ochenta del siglo XX la variable «calidad» emergió con fuerza como una variable competitiva de primera magnitud. Desde entonces, la Gestión de la Calidad Total (GCT o TQM, en sus siglas en inglés) ha sido considerada como uno de los enfoques de gestión más populares, mediante el cual las organizaciones buscan mejorar sus capacidades de dirección y sus resultados.

También es cierto que las organizaciones buscan nuevas formas de seguir siendo competitivas y rentables, y desde comienzos del siglo XXI el término GCT (TQM), parece haber perdido su atractivo, adoptando conceptos que se perciben como más novedosos como *Six Sigma*, *Lean Management* o modelos de Excelencia en la Gestión, como el Modelo EFQM de Excelencia. Así, en la disciplina se ha acuñado el concepto de Excelencia en la Gestión para referirse a un enfoque de gestión que comparte los fundamentos con la GCT, con lo cual ambos conceptos se pueden utilizar de manera equivalente. Independientemente de la terminología utilizada, no cabe duda de que las organizaciones adoptan modelos de gestión avanzada, bajo los fundamentos de la GCT / Excelencia en la Gestión, partiendo de que la satisfacción de las necesidades del cliente y otros grupos de interés, el desarrollo de un propósito claro, la mejora continua de los procesos, el compromiso de los empleados o el desarrollo de relaciones de cooperación con agentes externos son esenciales para el éxito competitivo de las organizaciones en el siglo XXI.

En este sentido, en el ámbito español existe un alto porcentaje de organizaciones, tanto públicas como privadas, que están implantando sistemas de GCT / Excelencia en la Gestión, tomando como referencia diferentes modelos como las normas ISO 9000 o el Modelo EFQM de Excelencia. Por ello es imprescindible que los profesionales de la gestión tengan un conocimiento apropiado de los elementos en los que se basan las organizaciones al introducir una iniciativa de GCT y sean capaces de planificar e implementar iniciativas de mejora eficaces.

En este contexto, el propósito de este manual es introducir al lector en la comprensión de una iniciativa de gestión con una terminología propia, muy extendida y aceptada en el ámbito profesional, como es la GCT / Excelencia en la Gestión. Esta obra está preparada para ser utilizada en asignaturas sobre gestión de la calidad impartidas a nivel universitario y pretende mostrar al estudiantado los conceptos básicos, los principios de dirección y los diferentes modelos que integran la GCT / Excelencia en la Gestión. El manual se complementará con otros recursos docentes que puedan desarrollarse en las asignaturas de gestión de calidad con un carácter más práctico, y que se irán facilitando a lo largo del curso. Teniendo en cuenta estas consideraciones, se ha organizado el contenido del manual en ocho capítulos.

El primero de ellos sitúa la evolución de la «calidad» desde su consideración como un aspecto centrado en el producto final a su entendimiento como un enfoque de gestión. Asimismo, se analizan los enfoques desde los que se ha abordado el concepto de calidad, a partir de los cuales se llega a una definición de síntesis. Desde esta definición se profundiza en las dimensiones de la calidad, deteniéndose en analizar la calidad de servicio. El capítulo termina retomando la evolución de la calidad y resumiendo los principales enfoques desde los que se ha gestionado la calidad a lo largo de los años, hasta llegar al enfoque más avanzado al que denominamos GCT / Excelencia en la Gestión.

El segundo capítulo aborda los principios básicos y fundamentos de la GCT / Excelencia en la Gestión, y el conjunto de prácticas que utilizan las organizaciones cuando adoptan este enfoque. Asimismo, se reflexiona en torno a cómo la GCT se adapta a las exigencias de la industria 4.0, apareciendo el concepto de calidad 4.0. Una vez asentadas el tipo de actuaciones organizativas que comporta la GCT / Excelencia en la Gestión, se abordan las motivaciones que mueven a las organizaciones a adoptar este tipo de iniciativas y los beneficios que se pueden conseguir, sin menospreciar los posibles obstáculos que se pueden encontrar.

El tercer capítulo se centra en la explicación de un proceso «tipo» que las organizaciones necesitarían transitar para llevar a cabo una implantación exitosa de una iniciativa de GCT / Excelencia en la Gestión. En el capítulo se insiste en la relevancia fundamental del liderazgo de la dirección, la formulación de un propósito claro, el papel fundamental que desempeñan las personas en la adopción de este tipo de iniciativas de gestión, así como la necesidad de percibir la adopción de la GCT como un proceso de mejora continua. El capítulo finaliza con una reflexión sobre los principales modelos que se pueden tomar como referencia para adoptar una iniciativa de gestión de la calidad, como son el Modelo EFQM, la norma ISO 9001, o modelos como Six Sigma o Lean Management.

El cuarto y quinto capítulo se dedican, respectivamente, a explicar con mayor detalle el modelo de las normas ISO 9001 y en el Modelo EFQM, que profundizan en su nueva versión de 2020. Para cada uno de estos modelos, se aborda su origen, sus principios inspiradores, su estructura, así como la metodología para poder realizar una evaluación de la gestión de una organización utilizando cada uno de estos modelos, a partir de la cual poder poner en marcha planes de mejora. Asimismo, en cada uno de los capítulos se considera cómo una organización

puede lograr un reconocimiento externo (p. ej., certificación de calidad) con la norma ISO 9001 y el Modelo EFQM.

Dada la relevancia de las personas en la adopción de la GCT / Excelencia en la Gestión, el sexto capítulo pretende concienciar al lector sobre la importancia del factor humano para lograr una organización con unas prácticas de gestión excelentes. El capítulo desarrolla las prácticas de gestión de recursos humanos que se consideran más coherentes cuando una organización desarrolla una iniciativa de GCT / Excelencia en la Gestión, abordándolas desde la denominada gestión de recursos humanos de alto compromiso.

El capítulo siete aborda la que hemos denominado como extensión sectorial y temática de la GCT / Excelencia en la Gestión. En el capítulo se presentan modelos de gestión de la calidad adaptados a las particularidades de sectores específicos, así como referentes de sistemas de gestión en otros temas como la gestión medioambiental o la seguridad y salud laboral. El capítulo se cierra con unas indicaciones sobre cómo las organizaciones buscan mejorar su gestión a través de la integración de estos diferentes sistemas de gestión.

Finalmente, dada la difusión de los sistemas de gestión de la calidad en el ámbito de la Administración pública, el manual incorpora un último capítulo que desarrolla modelos específicos adaptados a las especificidades de las Administraciones públicas.



# Capítulo 1. Introducción a la calidad y la excelencia en la gestión

## PRESENTACIÓN

En economías de mercado, las organizaciones se disputan la provisión de productos, es decir, bienes materiales, servicios o una combinación de ambos. El éxito o supervivencia de una organización en un entorno competitivo reside en su capacidad por mantener una suficiente masa de consumidores en comparación con otras empresas rivales o, de su capacidad por atraer constantemente a nuevos potenciales consumidores (Weckenmann, Akkasoglu y Werner 2015). No obstante, la globalización mundial de los mercados y la aparición y sofisticación de nuevas tecnologías, ha supuesto que, hoy en día, los consumidores tengan una mayor oferta de productos para cubrir sus necesidades y, también, mayor información a su alcance para evaluar y comparar las distintas ofertas. Esta situación conduce a que los requerimientos para satisfacer las necesidades de los consumidores sean muy superiores, y extremadamente volátiles, en comparación con décadas anteriores.

Para articular respuestas efectivas a los retos anteriormente mencionados, las organizaciones optan por embarcarse en un viaje (sin fin) de transformación hacia la calidad o excelencia en sus modelos de gestión (Sampaio 2017). Las organizaciones excelentes son aquellas que ofrecen, y mantienen en el tiempo, un valor sobresaliente a todos sus grupos de interés. En síntesis, son aquellas que integran y desarrollan vertientes como la sostenibilidad, la rentabilidad, la innovación, la responsabilidad social corporativa, la reputación y el buen gobierno (EFQM 2012, 2019).

En el presente capítulo proporcionamos, en primer lugar, una visión de conjunto de cómo la calidad se ha ido transformando y entendiendo a lo largo de nuestra historia y, además, los principales hechos históricos que han acontecido en su transformación e integración dentro de las organizaciones. Seguidamente, examinamos las diferentes interpretaciones que se hacen en relación con el

término *calidad* de un producto, principalmente porque marcan las estrategias de gestión y de comunicación al cliente. En el tercer apartado, determinamos las principales características o dimensiones de calidad de un producto y su vinculación con toda la cadena de valor. En el cuarto apartado, y por su importancia clave en cualquier organización, desarrollamos el concepto de calidad del servicio, los principales problemas organizativos que derivan de una baja calidad en el servicio y los principales instrumentos para medir la calidad del servicio. Finalmente, nos adentramos en cómo la manera de gestionar la calidad evoluciona en diversos enfoques a lo largo de este último siglo, desde ser considerada un mero aspecto adscrito a funciones de control o inspección final en el proceso productivo, a ser un aspecto clave de gestión organizativa integral, confluyendo en la denominada Gestión de la Calidad Total o Excelencia en la Gestión.

## OBJETIVOS

Al finalizar el capítulo debería ser capaz de:

- Entender cómo ha evolucionado el movimiento de la calidad a lo largo del tiempo.
- Identificar las perspectivas desde las que se define la calidad.
- Dar ejemplos de las dimensiones de la calidad del producto.
- Medir la calidad del servicio a partir de sus dimensiones.
- Analizar los desajustes que pueden provocar una mala calidad en una situación determinada de prestación de un servicio.
- Describir la evolución de los distintos enfoques de gestión de la calidad.
- Ser sensible a la necesidad de desarrollar sistemas de gestión de la calidad de carácter preventivo.

## 1.1. HISTORIA DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Durante la década de 1980 la «calidad» emergió con fuerza como una variable competitiva de primera magnitud. Sin embargo, tal como señalan Miranda, Chamorro y Rubio (2016), la calidad *no es un concepto reciente*, y a través de la historia es posible encontrar evidencias de la preocupación por la calidad, que nos permiten entender el significado actual del término.

### 1.1.1. La calidad en la Antigüedad

La gestión de la calidad evoluciona considerablemente desde sus orígenes (Van Kemenade y Harjono 2019). Nuestros antepasados, como los recolectores



de comida o los cazadores primitivos, tuvieron que aprender qué frutos eran comestibles y cuáles eran venenosos, y qué árboles proporcionaban la mejor madera para hacer arcos, flechas y lanzas. Por tanto, la calidad podría considerarse como *una cuestión atemporal* (Juran y Godfrey 2000). Sin embargo, aunque no está del todo definido el periodo temporal en el que comienza a desarrollarse esta preocupación por la calidad, sí que es cierto que existen registros que muestran una predisposición hacia el trabajo bien hecho. Por ejemplo, el *Código de Hammurabi*, cuya fecha se data en el 1752 a. C. en la antigua civilización de Babilonia, exponía lo siguiente:

Si un albañil construye una casa para un hombre, y su trabajo no es consistente, y como consecuencia la casa se derrumba matando al dueño, el albañil será condenado a muerte.

Esta preocupación por la calidad en la construcción también se puede observar en las *tumbas de Meketre*, en Egipto, datadas hacia el 1800 a. C., donde se muestran evidencias de que existían sistemas de medida, e inspectores, que permitían comprobar que los bloques de piedra tuvieran las dimensiones preestablecidas (Juran y Gryna 1995). No obstante, otros ámbitos de la vida cotidiana egipcia también se vieron influenciados por la necesidad de tomar datos, como las recesiones que se producían en el río Nilo, a través de las cuales podían predecir posibles inundaciones (Durant 2011). En definitiva, la calidad, aunque no estuviera definida, o su significado estuviera difuminado en las actividades cotidianas, estaba contantemente presente.<sup>1</sup>

Con el desarrollo de las civilizaciones, se incrementa paulatinamente la inclusión de medidas más sofisticadas de control y mejora en las actividades productivas. En la Edad Media, en Europa aparecen *los gremios* (formados por maestros, oficiales y aprendices) entre cuyas funciones estaban las de asegurarse de que los artesanos estaban completamente capacitados para realizar su labor y, por tanto, se aplicaban las técnicas apropiadas (Provost y Clifford 1990). Además, los maestros regulaban los procesos de producción y establecían cuáles eran *los estándares de calidad de los productos*, de forma que trataban por todos los medios de minimizar variaciones en el proceso productivo (Juran y De Feo 2010). El artesano, hasta que no conseguía que su producto cumpliera unos estándares establecidos, y satisfacer los requerimientos del gremio y los maestros, no daba por finalizado el desarrollo del producto final.

A mediados del siglo XVIII, un armero francés, Honeré Le Blanc, desarrolla un sistema de fabricación de mosquetes con un patrón estándar usando piezas intercambiables (Hounshell 1984). El sistema permitía que armerías de todo el mundo pudiesen producir gran número de mosquetes con la ventaja añadida de poder intercambiar las piezas (Provost y Clifford 1990). Por las ventajas de este sistema, los Estados Unidos de América, en 1798, formaliza un contrato

---

1. Kevin Dooley en su artículo «The paradigms of Quality: evolution and revolution in the History of the Discipline», destaca la presencia de la calidad en estas etapas tan antiguas en otras civilizaciones como China o la India.

con Eli Whitney para suministrar 10.000 mosquetes en dos años. Se diseñaron máquinas específicas para construir algunos elementos del mosquete y se formó a artesanos para el diseño de otras partes del mosquete. La suma de todas las partes, formaría el mosquete final, tal y como se había planteado en su diseño. Sin embargo, Eli Whitney no tuvo en cuenta el efecto de variaciones en la fabricación de los elementos, lo que supuso un retraso de diez años la entrega final de los mosquetes contratados (Hounshell 1984). De acuerdo con Evans y Lindsay (2015), gracias a Whitney, se reconoció el valor de las piezas intercambiables, lo que supuso un avance en el aseguramiento de la calidad como componente necesario en el proceso de producción.

### **1.1.2. La revolución en los métodos de producción y comercialización**

La Revolución Industrial, que empieza en Europa durante *la segunda mitad del siglo XVIII*, implicó el nacimiento de las grandes fábricas que pronto superaron a los artesanos y pequeñas tiendas, e hicieron que su sistema de producción quedase obsoleto (Juran y De Feo 2010). La meta de las fábricas era *incrementar la productividad y reducir costes*, por lo que se introducen sistemas más sofisticados en los procesos productivos. Las tareas que hasta la fecha realizaba un artesano, en la fábrica se dividían entre varios operarios. Por ejemplo, las tareas más propias de diseño y planificación del producto las asumían gerentes e ingenieros, y las tareas de ejecución eran asumidas por supervisores y operarios. *Esta división del trabajo*, apoyada en los principios de Organización Científica del trabajo de Taylor, conocido como «el padre de la administración científica», tuvo un gran impacto en la producción en masa y en la calidad (Provost y Clifford 1990).

La división del trabajo tuvo efectos significativos en el incremento de productividad, pero también *efectos adversos*, al menos en estas primeras etapas, *en las relaciones humanas y en la calidad de los productos*. De acuerdo con Juran y Gryna (1995), los enormes errores de producción se trataron de solucionar a través de *inspectores* (con frecuencia y de forma masiva) y departamentos de calidad específicos, que trataban de eliminar y separar aquellos productos defectuosos de los productos de buena calidad en las etapas finales de los procesos. Por tanto, los fabricantes eran capaces de lograr productos de buena calidad, pero el uso de masivos inspectores y el enorme coste asociado a los desechos incrementaba los costes productivos (Hounshell 1984). Dado que la demanda era superior a la oferta, los productores, en aquella época, daban mayor prioridad a la productividad que a la reducción crónica del desperdicio (Juran y Gryna 1995).

### **1.1.3. *Interbellum* o período entre la Primera y Segunda Guerra Mundial**

En 1924, *Walter. A. Shewhart*, un físico e ingeniero de los laboratorios de Bell en la compañía de Western Electric en la planta de Hawthorne en Chicago, desarrolla los *gráficos estadísticos* para controlar la *variabilidad* en las características del producto (Provost y Clifford 1990). Shewhart reconoció en sus estudios que la variabilidad era una *cuestión clave* en cualquier proceso de producción. Con el fin de ayudar a distinguir variaciones aceptables de posibles fluctuaciones que pudieran indicar problemas, Shewhart introdujo el *concepto de control estadístico*. En síntesis, eran técnicas estadísticas simples que determinaban los límites de variación de las características de un producto y métodos gráficos para evaluar si entraban dentro de rangos razonables. Otros científicos como Harold. F. Dodge y Harry G. Romig trabajaron sobre la *práctica del muestreo*, un elemento importante a través del cual podían sustituir la práctica de la inspección en el 100 % de los productos. Es decir, a través del análisis estadístico de un pequeño número de productos proveniente de un lote mayor (muestra), podían asumir la aceptación de la calidad total del lote. En síntesis, el trabajo desarrollado por estos científicos marca la era del control estadístico de la calidad (CEC, por sus siglas) (Yong y Wilkinson 2002).

A pesar de la importancia de estos conceptos, el principal impulso para su utilización vino *durante la Segunda Guerra Mundial* (Juran y Gryna 1995). De acuerdo con Provost y Clifford (1990) se ofrecieron cursos sobre el control estadístico ideado por Shewhart a aquellas empresas de *producción armamentística y militar* en EE. UU. No obstante, su impacto fue mínimo por una falta de entendimiento del método y la teoría del control estadístico, pero fue un primer paso en la extensión gradual de estas ideas a otro tipo de organizaciones, especialmente manufactureras. En 1944, se publica la primera revista profesional de la disciplina (*Industrial Quality Control*), y poco después se fundaron sociedades profesionales como la Sociedad Americana para la Calidad (*American Society for Quality*, ASQ) con el fin de promover y aplicar conceptos de calidad, siendo hoy en día una de las principales asociaciones internacionales para la calidad (Evans y Lindsay 2015).

### **1.1.4. Estados Unidos tras la Segunda Guerra Mundial y la revolución de la calidad en Japón**

Después de la Segunda Guerra Mundial, a finales de la década de 1940 y principios de 1950, la escasez de bienes civiles en Estados Unidos hizo de la *producción una prioridad máxima*. De acuerdo con Evans y Lindsay (2015), en casi todas las compañías, la calidad siguió siendo el campo del *especialista* y no era prioridad para los gerentes de niveles superiores, quienes delegaban esta responsabilidad en los gerentes de calidad. La alta gerencia mostraba poco

interés en la mejora de la calidad o en la prevención de defectos y errores, dependiendo, en cambio, de la inspección masiva o el control estadístico de la calidad. Dando un paso más, autores americanos como Feigenbaum (1961) empiezan a hablar del *Control Total de la Calidad (Total Quality Control, TQC)*, concepto introducido para destacar la necesidad de extender los esfuerzos de mejora de la calidad a toda la organización, ya que todos los departamentos tienen alguna responsabilidad en la calidad. Según señalan Camisón, Cruz y González (2007), el Control Total de la Calidad se entiende como un enfoque de *Aseguramiento de la Calidad*, dado que supone desarrollar un conjunto de actividades planificadas y sistemáticas dirigidas a garantizar que un producto (bien o servicio) satisfará los requerimientos de los clientes.

En contraposición al tibio desarrollo de iniciativas más avanzadas para mejorar la calidad en el tejido empresarial de Estados Unidos, se comienza a fraguar en Japón una *auténtica revolución de la calidad*. De forma que los progresos que se realizan en este país marcan enormemente la manera de entender la calidad hoy en día (Yong y Wilkinson 2002). Después de la guerra, Japón se focaliza en reconstruir su economía a través del tejido industrial. La pérdida de la guerra se percibe por los japoneses como una consecuencia directa de la enorme distancia tecnológica que había entre los EE. UU. y la suya (Lillrank y Kano 1989). En esta reconstrucción, Japón optó por abrirse al mercado internacional, pero para ello debía comenzar a trabajar en la reputación de sus productos que, hasta el comienzo de la guerra, estaban asociados con artículos de bajo coste y mala calidad. Con este objetivo en mente, ingenieros japoneses (Ishikawa, Kogure, Mizuno, Asaka, entre otros) comienzan a estudiar en profundidad el control estadístico de la calidad.

En este proceso de formación e integración de técnicas de control de la calidad en las empresas japonesas, en 1950 el Dr. Deming (discípulo de W. A. Shewhart) *asesoró a los japoneses* en la comprensión del control estadístico de la calidad, y también en la comprensión de lo que implica la adopción de una filosofía de calidad por parte de la organización (Yong y Wilkinson 2002). Tal fue la aportación de Deming en sus conferencias, lecciones y asesoramientos que, en 1951, la JUSE (*Japanese Union of Scientist and Engineers*) crea el *Premio Deming* con la finalidad de reconocer a aquellas empresas que contribuyan con implementaciones y aplicaciones sobresalientes en el campo de control estadístico de la calidad (Nonaka 1995).

En 1954, Deming volvió a Japón para seguir impartiendo conferencias, pero esta vez lo acompañaba *Joseph M. Juran*, otro ex empleado de Bell. A través de sus conferencias, Juran cambió la manera de entender la gestión de la calidad en las empresas japonesas. De acuerdo con Juran (1951), hasta la fecha, el principal énfasis de las organizaciones era entender la importancia de las herramientas estadísticas, sin embargo, por sí mismas estas herramientas *eran insuficientes para solucionar los problemas de calidad*. Para Juran, era necesario *implicar a la alta dirección* en la gestión de la calidad y promovió un cambio de orientación desde el énfasis en los aspectos técnicos a un énfasis en aspectos directivos y un enfoque más amplio como una filosofía gerencial (Dahlgaard 2011). De modo

que en sus conferencias se hacía hincapié a los altos directivos en la importancia de su papel en el diseño de la política de calidad, la planificación o la elección de los sistemas de medición. De acuerdo con Ishikawa (1990), el enfoque de gestión de Juran podría catalogarse como el principio de una transición gradual de un control estadístico de la calidad al *Control de Calidad en Toda la Empresa* (*Company-Wide Quality Control, CWQC*). El CWQC, tal como lo define Ishikawa (1990), implica desarrollar, producir y comercializar productos y servicios con una óptima rentabilidad que satisfagan las necesidades de los clientes, para lo cual es necesaria la implicación de todas las partes de una organización. De acuerdo con Martínez, Dewhurst y Dale (1998), el CWQC supuso la versión japonesa del Control Total de la Calidad, concepto introducido por Feigenbaum (1961) como hemos comentado anteriormente, pero que, como señala Dahlgaard (2011), tiene características propias, al buscar la involucración de todos los empleados y la construcción de la calidad a través de las personas. Así, surge en Japón un nuevo enfoque que busca la implicación de la dirección, desarrollar una cultura de mejora continua (*Kaizen*) a través del trabajo en equipo, la participación de los trabajadores y la formación en gestión de calidad.

En la década de 1960, Japón acomete *campanas de promoción de la calidad* entre toda la población. En esta década, nacen los primeros *círculos de la calidad* promovidos por la JUSE, los cuales son grupos autoorganizados para identificar y resolver problemas y aprender juntos. En la década de 1970, el desarrollo de esta filosofía por la mejora de calidad supuso que numerosas compañías japonesas penetrasen con éxito en mercados occidentales, mientras que las compañías estadounidenses tenían problemas de competitividad (Evans y Lindsay 2015). Desde la experiencia de las organizaciones japonesas se popularizan y «exportan» herramientas como el *despliegue de la función de la calidad* (QFD), el *despliegue de políticas* (*Hoshin Kanri*) como una metodología para vincular las políticas y acciones a corto plazo con las políticas a largo plazo, o las *7 herramientas clásicas de la calidad*. Con lo cual, es posible afirmar que el movimiento de la calidad tal como lo entendemos en Occidente es consecuencia de la revolución que se desarrolló en Japón (Dahlgaard 2011).

### 1.1.5. La revolución de la calidad en Occidente

La mejora de la calidad en los productos japoneses y su exportación a los mercados globales supuso un *incremento en la competitividad empresarial*. En 1970, los consumidores tenían a su alcance una gran variedad de productos para satisfacer sus necesidades y una *mayor información* sobre las características de los mismos, que condujeron a una consideración más cuidadosa sobre sus decisiones de compra (Evans y Lindsay 2015). La primera reacción de los productores occidentales fue la negación de que la calidad fuera un factor competitivo, y que en ningún caso los productos japoneses eran de una categoría superior (Cole 1998).

Sin embargo, el avance de la tecnología y la mayor complejidad en los productos aumentaba la probabilidad de que hubiese errores de calidad en los productos. A su vez, de acuerdo con Juran y De Feo (2010), en esta época los Gobiernos expanden sus regulaciones de calidad (buscando una mayor seguridad y minimización de riesgos) debido a la complejidad tecnológica de los productos y la poca información de los riesgos en su uso por parte de los consumidores. También crecen los movimientos de consumidores que abogaban por una defensa cada vez más férrea ante los servicios deficientes en relación con los productos adquiridos. En definitiva, todos estos cambios suponen un toque de atención claro a las organizaciones occidentales, que comienzan a reconocer el papel clave que juega la calidad para su supervivencia.

De forma paradójica, las ideas inicialmente constituidas en Estados Unidos se desarrollaron en gran magnitud en Japón. En 1980, la NBC televisó un documental especial titulado *Si los japoneses pueden ¿Por qué nosotros no?* En este documental se representa cómo *las ideas de Deming habían sido de utilidad* en el desarrollo industrial de Japón y que, en contraposición, habían sido infravaloradas en su propia tierra (Yong y Wilkinson 2002). A raíz de este programa, los productores americanos comienzan a pedir ayuda y asesoramiento a Deming, el cual proporcionó su liderazgo y experiencia a estas organizaciones norteamericanas hasta su muerte en 1993 (Evans y Lindsay 2015). Así, en la década de 1980 las empresas occidentales empiezan a reconocer la importancia de la calidad para ganar competitividad en el mercado y a aprender de la experiencia de las empresas japonesas (Dahlgaard 2011).

Paralelamente, los Gobiernos e instituciones comenzaron a promover iniciativas para mejorar la calidad (Evans y Lindsay 2015). En 1984, el Gobierno estadounidense designó octubre como el *Mes Nacional de la Calidad*. A finales de la década de 1980 se creó en Estados Unidos el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige, una declaración de la intención nacional para proporcionar liderazgo en la calidad, y en Europa se crea la *Fundación Europea para la Gestión de la Calidad* (EFQM), que al cabo de varios años instituye el premio europeo a la calidad como una forma de promover la calidad entre las empresas europeas. Así, comienza la expansión de distintas asociaciones de fomento de la calidad por todo el mundo (p. ej., FUNDIBEQ, Club de Excelencia en Gestión, Asociación Española para la Calidad), así como distintos premios de calidad nacionales. También a finales de la década de 1980 la *organización ISO* (International Organization for Standardization) lanza la primera edición de las normas ISO 9000 como un estándar en forma de un conjunto de requisitos a seguir para establecer un sistema de gestión de la calidad dirigido a satisfacer las necesidades de los clientes y entregar productos conforme a sus expectativas.

A medida que las organizaciones percibían la relevancia de la calidad para mejorar la competitividad y productividad, y que la calidad no debía entenderse solo como una disciplina técnica, sino *extenderse a todos los aspectos de la empresa*, en Occidente surgió el concepto de Gestión de la Calidad Total (*Total Quality Management, TQM*). De acuerdo con Martínez, Dewhurst y Dale

(1998), el término GCT (TQM) empieza a utilizarse a mitad de la década de 1980 como consecuencia de la sustitución de la palabra «Control» por «Gestión» en el término Control de Calidad Total introducido por Feigenbaum (1961), bajo el razonamiento de que la calidad no es solo una cuestión de control, sino que tiene que ser gestionada: facilitar la calidad implica gestionar las relaciones con los clientes, diseñar y proveer productos y servicios de acuerdo con sus necesidades, ejercer un liderazgo participativo por parte de la dirección, desarrollar estrategias, analizar datos sobre la medición del desempeño, formar y reconocer a los empleados, entre otras acciones. Todos estos aspectos son los que verdaderamente facilitan la calidad, la satisfacción y fidelización del cliente y los resultados de la empresa, de manera que se reconoce que la «calidad de la gestión» es tan relevante como la «gestión de la calidad» (Evans y Lindsay 2015).

Sin embargo, también es cierto que, aunque las definiciones que surgieron de GCT eran similares, había *cierta confusión* pues no estaba claro qué tipo de prácticas, políticas y actividades debían implementarse para ajustarse a la definición de GCT (Adebanjo 2001). Durante los años 1990, *muchas organizaciones empezaron a adoptar iniciativas de GCT*, algunas de las cuales fracasaron por hacerlo con un enfoque inadecuado. A raíz de estos fracasos, se vertieron críticas sobre este tipo de iniciativas y algunos las calificaron como una moda pasajera (Dahlgard 2011). Coincidimos con Evans y Lindsay (2015) en que estos fracasos pueden estar más relacionados con una mala implantación de la GCT y no debido a los principios subyacentes a la GCT, los cuales, bien adoptados, pueden facilitar la mejora del desempeño de una organización.

De acuerdo con Evans y Lindsay (2015), para aprender de los mencionados fracasos de la GCT, y tratando de mejorar la competitividad de las organizaciones surgieron nuevos enfoques como Six Sigma y Lean Management, que continúan teniendo gran protagonismo actualmente en el ámbito empresarial. Estos enfoques, sobre los que volveremos en el capítulo tres, pretenden mejorar el desempeño del negocio integrando muchas de las herramientas y técnicas tradicionales de la calidad.

Paralelamente a la importancia de la gestión de la calidad en el ámbito empresarial, en la década de 1990 empiezan a surgir con fuerza estudios académicos en torno a la GCT y sobre la influencia que puede tener en los resultados de las organizaciones. En ese momento, los estudios teóricos y con una metodología científica sobre la GCT fueron cada vez más abundantes en revistas especializadas (p. ej., *International Journal of Quality & Reliability Management*, *Total Quality Management & Business Excellence*), y aparecen, igualmente, por primera vez artículos en este campo en revistas generales de primera fila (p. ej., *Academy of Management Review*, *Strategic Management Journal*), e incluso se publicaron monográficos que enlazan el movimiento de la calidad con la teoría de la dirección y de la organización, como el de Cole y Scott (2000).

### 1.1.6. La calidad en el siglo XXI: Excelencia en la Gestión

En el siglo XXI se reconoce que tener calidad no garantiza el éxito, sino que supone una *condición necesaria* para mantenerse en el mercado. Las empresas necesitan gestionar de forma eficaz no solo la calidad, sino también otros aspectos derivados de su actividad, como su impacto sobre el medio ambiente, la prevención de riesgos laborales o su impacto en la sociedad, tanto para ser competitivas, como para satisfacer los requisitos legales y las demandas cada vez más exigentes de la sociedad (Weckenmann, Akkasoglu y Werner 2015). Inicialmente las empresas optaron por la puesta en práctica de sistemas de *gestión independientes* basados en modelos más o menos normalizados, como las normas ISO 9000 de sistemas de gestión de calidad, las ISO 14000 de gestión medioambiental, la OHSAS 18001 de gestión de seguridad y salud en el trabajo (Miranda, Chamorro y Rubio 2016), así como otros referentes para gestionar su responsabilidad social con diferentes grupos de interés, como pueden ser la *Guía ISO 26000*. Pero al ser muchos los aspectos que tienen en común estos modelos, en los últimos años se habla de una *gestión integrada* de las decisiones relativas a calidad, medio ambiente, prevención de riesgos laborales o responsabilidad social, surgiendo los denominados sistemas integrados de gestión.

También es cierto que, desde comienzos del milenio, el término GCT (TQM, en terminología inglesa) parece haber perdido su atractivo, y en su lugar aparecen nuevos términos como *Excelencia en la Gestión*.<sup>2</sup> Al reconocer que la Gestión de la Calidad ha extendido su alcance hasta aspectos estratégicos de toda la organización, el término Excelencia en la Gestión ha reemplazado al de Gestión de la Calidad Total (Ghobadian, Gallea y Hopkins 2007), o bien conviven ambas terminologías como sinónimos. En estos planteamientos más actuales el concepto de cliente se amplía para considerar a todos los grupos de interés o *stakeholders*. Así, además de a los clientes finales, usuarios o consumidores, se deben considerar otros grupos también afectados por la actividad organizativa, como los empleados, el medioambiente, la sociedad, etc. De acuerdo con Arias (2004), lograr la satisfacción a largo plazo de todos los grupos de interés es el objetivo de la Gestión de la Calidad moderna, a la que podemos denominar Excelencia en la Gestión. Asimismo, renacen otros conceptos como Six Sigma y Lean como iniciativas para lograr la mejora continua, aunque realmente también se pueden entender dentro del marco de la GCT (Dahlgard 2011).

A pesar de los cambios en la terminología, en la actualidad el campo de estudio de la GCT continúa siendo *un campo activo de investigación académica*. Asimismo, en el ámbito de la práctica empresarial existen organizaciones a nivel nacional como el Club Excelencia en Gestión, los centros de excelencia u organizaciones regionales como Euskalit, así como otras asociaciones a nivel internacional, como pueden ser ISO o EFQM, que tratan de promover modelos de gestión avanzada partiendo de los fundamentos de la GCT, y son muchas las organizaciones a nivel español y a lo largo del mundo que están utilizando estos modelos para mejorar su gestión y sostenibilidad en el mercado.

---

2. Es significativo, por ejemplo, el cambio del nombre del Club Gestión de Calidad a Club Excelencia en Gestión o de Euskalit. Fundación Vasca para la Calidad a Euskalit. Gestión Avanzada.



## 1.2. PERSPECTIVAS PARA DEFINIR LA CALIDAD DE UN PRODUCTO

El hecho de que una organización sea capaz de conseguir ofrecer productos de calidad es, sin duda, un elemento capaz de generar *ventajas competitivas importantes*. De acuerdo con Golder Mitra y Moorman (2012, 1), la calidad es, quizás, «el componente más importante y complejo en cualquier estrategia organizativa. Las empresas compiten en calidad, los clientes buscan la calidad, y los mercados se transforman por la calidad». Dada su importancia en el desempeño a *largo plazo* de las organizaciones, la calidad del producto representa una pieza de información sumamente relevante tanto para gerentes e inversores como para consumidores (Guru y Paulssen 2020). Por tanto, una precondition para medir la calidad de un producto, y así extraer información relevante, es obtener una *definición precisa de su concepto* (Sebastianelli y Tamimi 2002).

Sin embargo, existe una *gran confusión* cuando tratamos de establecer una definición sobre lo que significa realmente que un producto sea de calidad. De hecho, podríamos decir que *no existe una definición consensuada* por la literatura. El principal problema es que el significado de calidad de un producto se ha desarrollado bajo el prisma de diferentes disciplinas empresariales (gestión, producción, marketing, etc.) lo que ha conducido a *diferentes interpretaciones o perspectivas* (Garvin 1984). Esta disparidad de interpretaciones implica que la calidad de un producto depende de la perspectiva desde la cual entendamos el concepto de calidad. Por tanto, ante una pregunta tal cómo *¿Qué coche SUV tiene mayor calidad, un Dacia Duster con un precio inicial de mercado de 11.500 € o un BMW X1 con un precio de salida de 34.250 €?*, la respuesta puede variar según la interpretación que hagamos del concepto «calidad».

Por ejemplo, si nos centramos en la definición expresa que realiza la *Real Academia Española*, la calidad es definida como «propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor». En este caso, el BMW X1 podría ser considerado de mayor calidad por la superioridad en los atributos del producto tales como potencia del motor, espacio en el maletero, elementos de seguridad, conectividad, etc. Sin embargo, si atendemos a la definición de Juran que establece que la calidad del producto es «la adecuación al uso», la respuesta dependerá del grupo de consumidores. Mientras que un grupo de clientes pueden considerar que el Dacia Duster cumple perfectamente sus necesidades para con este tipo de producto, otro grupo de clientes puede considerar que el BMW X1 satisface mejor sus necesidades. Además, como establece Kotler (1992), los clientes (especialmente en este tipo de productos) pueden realizar la suma mental de beneficios positivos y negativos entre ambas ofertas y el coste de su adquisición (ya sea monetario, de imagen, mantenimiento, consumo, etc.). Por tanto, hay consumidores que desean un coche SUV, y que posiblemente si el Dacia Duster y el BMW X1 tuvieran un precio y coste de mantenimiento similar, estos consumidores se decantarían por el segundo. En cambio, el coste asociado, especialmente en precio, del Dacia Duster sobre el BMW X1 hace que ciertos consumidores consideren más adecuada la compra del primero.

Por otro lado, esta diversidad de definiciones también se traduce en *conflictos y discrepancias entre los departamentos* de las organizaciones cuando se trata de establecer pautas estratégicas en el logro de la calidad del producto. Por ejemplo, desde el personal de marketing, es frecuente entender la calidad desde la óptica de las necesidades del cliente, mientras que, desde producción, la calidad se entiende como el grado de conformidad con las especificaciones. De acuerdo con Garvin (1984), no debemos señalar una definición como más correcta que otra, sino que las diferentes dimensiones pueden ser *complementarias* y de utilidad a la hora de marcar ciertos objetivos estratégicos. A continuación, y siguiendo al propio Garvin (1984), agrupamos las diferentes definiciones de calidad en cinco perspectivas diferentes.

### 1.2.1. Perspectiva trascendente

La definición trascendente de la calidad deriva de la filosofía y se basa en gran medida en las discusiones sobre calidad, belleza o bondad iniciadas por Sócrates, Platón, Aristóteles y otros filósofos griegos (Reeves y Bednar 1994, Sebastianelli y Tamimin 2002). Bajo esta perspectiva, la calidad es sinónimo de *excelencia innata* y, por tanto, la calidad es algo *absoluto y universalmente reconocible*. Un ejemplo sería la afirmación de Pirsig, el cual subraya que, aunque la calidad no pueda definirse, todo el mundo es capaz de reconocerla. Otra definición englobada en este enfoque sería la que se expone seguidamente Tuchman (1980): «Calidad es alcanzar el máximo nivel de un estándar frente al conformismo de lo chapucero o lo fraudulento».

De lo dispuesto, podemos sintetizar que la calidad como excelencia supone ser excelente, no solo en las características del producto ofertado, sino en todas las acciones implicadas en la producción del mismo. Por tanto, la calidad como excelencia implica *lograr el compromiso de todos los integrantes* de la organización para lograr un producto lo mejor posible, empleando los mejores componentes, la mejor gestión y los mejores procesos posibles. Desde este enfoque, la excelencia es un horizonte que *no se llega a alcanzar nunca*, pero que se puede aproximar a ella través de una mejora continua. Algunas ventajas, según Reeves y Bednar (1994), de considerar la calidad como excelencia, podrían ser, desde el punto de vista del marketing, el hecho de que sea mucho más fácil *articular una visión organizativa basada en proporcionar «lo mejor»*, que en una que se enfoque en proporcionar valor al consumidor. También, desde el punto de vista de los empleados, es más fácil comprometerse y aceptar esta visión de un producto que pretende dar lo mejor o ser excelente en su categoría. No obstante, esta definición presenta *serios problemas prácticos* para la dirección de las organizaciones. Dada la subjetividad de lo que es excelente y lo que no, serán los consumidores los que finalmente determinen la excelencia de un producto o servicio. Por tanto, es difícil de antemano conocer si el producto es excelente, ya que no hay un estándar definido de excelencia (Reeves y Bednar 1994).

### 1.2.2. Perspectiva basada en el producto

Las definiciones englobadas en esta perspectiva tienen sus raíces en la *disciplina económica* (Garvin 1984, Sebastianelli y Tamimi 2002). En este enfoque la calidad se concibe como algo preciso y cuantificable, de forma que, entre dos productos, la calidad de uno y otro se diferencia en base a la *cantidad de un atributo*, o al *número de atributos* que componen el producto (Abbott 1955). De esta forma, una definición representativa puede ser la que se expone a continuación (Leffler 1982): «La calidad se refiere a la cantidad de atributos no tasados que contiene cada unidad de un atributo tasado».

Por tanto, aquellas organizaciones que siguen esta forma de entender la calidad tratarán de incorporar más características o atributos en los productos. La ventaja es que, basándose en características medibles, *la calidad es más objetiva* que, por ejemplo, el enfoque trascendente. Sin embargo, esta conceptualización *presenta dificultades*. La primera es que, si la calidad solo puede obtenerse aumentando el número de atributos, a mayor calidad mayor es el coste del producto (Garvin 1984). La segunda es que la incorporación de mayores características en un producto no necesariamente es coherente con las necesidades de los consumidores y, por tanto, no se tienen en cuenta cuáles son sus principales preferencias en el producto. La evaluación de los atributos del producto puede variar de modo considerable entre individuos, de modo que se necesita una investigación de mercado adecuada para entender qué características desean los clientes en el producto y cuáles no.

### 1.2.3. Perspectiva basada en la producción

En esta perspectiva, las definiciones de calidad están principalmente preocupadas por la práctica productiva y operativa de la organización. La calidad es definida como *la conformidad con las especificaciones* (Crosby 1979). La calidad de conformidad hace referencia al grado por el cual un producto cumple con ciertos estándares de diseño (Sebastianelli y Tamimi 2002). Por tanto, la calidad en este enfoque es un *asunto de carácter interno*, y se considera como el resultante de las prácticas productivas y operativas. Así, según Gilmore (1974): «La calidad es el grado por el cual un producto específico se ajusta al diseño o la especificación».

Esta visión de la calidad sirve como base para el *desarrollo del control estadístico de la calidad*, de modo que desviaciones del producto en las especificaciones del diseño resultan en una baja calidad del mismo. Este hecho lleva aparejado el incremento de costes debido a los desperdicios, retrabajos o fallos del producto (Sebastianelli y Tamimi 2002). Las especificaciones son objetivos (valores ideales de ejecución) y tolerancias establecidos por los diseñadores del producto. Las tolerancias son necesarias porque es imposible cumplir el objetivo ideal todo el tiempo. En producción, el objetivo de una empresa de tornillos es producir piezas de 0,236 cm, y se ha establecido que la tolerancia permisible sea de 0,003. Por

tanto, cualquier pieza producida entre el rango de 0,233 y 0,239 cm se considera conforme con las especificaciones.

A pesar de los aspectos positivos, como la facilidad de controlar el progreso y la búsqueda de la eficiencia, es cierto que, aunque la empresa cumpla con sus especificaciones de diseño, la falta de coherencia con las necesidades del mercado puede suponer un fracaso comercial (Reeves y Bednar 1994). Por ello, el establecimiento de unas apropiadas especificaciones depende de la habilidad directiva de identificar las necesidades de los clientes. Un enfoque exclusivamente interno de la calidad, posiblemente conduzca a que la empresa no sea consciente, o ignore, los continuos cambios en las tendencias de las expectativas de los clientes.

#### 1.2.4. Perspectiva basada en el consumidor

Las definiciones englobadas en este enfoque provienen del *campo del marketing de servicios*. La premisa principal es que la calidad reside en *los ojos de los consumidores o espectadores*. Por tanto, un producto tendrá calidad cuando cumpla o exceda las expectativas del consumidor (Sebastianelli y Tamimi 2002). El auge del sector servicios en Estados Unidos y Europa,<sup>3</sup> propició un cambio de paradigma en la conceptualización de la calidad. Se pasó de considerar la calidad como la conformidad con unas especificaciones establecidas (visto en la perspectiva anterior), a considerar la calidad desde el punto de vista del consumidor, basándose en la satisfacción de las necesidades (Garvin 1984). Algunas definiciones que sintetizan bien este enfoque son las siguientes: Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993) manifiestan que «solo los consumidores juzgan la calidad, el resto de juicios son esencialmente irrelevantes», y por su parte, Buzzell y Gale (1987) aducen que «la calidad es lo que sea que los consumidores digan que es, y la calidad de un producto particular es lo que el consumidor percibe que es».

En resumen, estas definiciones están enfocadas hacia el *exterior de la organización*, y, por ende, son sensibles ante cualquier cambio contextual. Como hemos señalado, las expectativas del cliente (especialmente hoy en día) se comportan de forma dinámica, y ello obliga a que las organizaciones deban estar permanentemente analizando tales cambios. Este hecho es positivo ya que, a través de esta definición, es posible capturar lo que de verdad importa al cliente en vez de establecer unos estándares basados en juicios de la dirección que pueden o no ser precisos (Reeves y Bednar 1994).

No obstante, esta forma de entender la calidad presente dificultades prácticas. Dada la *subjetividad y la variabilidad en las preferencias de los consumidores*, es complejo determinar qué atributo del producto tiene un mayor peso en las necesidades de los clientes y cuál menos. La variabilidad en las reacciones de los consumidores hacia un producto dado aumenta la dificultad de medir la calidad

---

3. En Estados Unidos, en 1900, solo tres trabajadores de cada diez trabajan en el sector servicios. En 1950, el número de trabajadores empleados en el sector servicios era igual que en el sector manufacturero. En 1990 el número de trabajadores en el sector servicios era de ocho de cada diez (*Bureau of Labor Statistics* 1991).

del mismo. Esta dificultad es mayor, además, cuanto más intangible es el producto (Bowen y Schneider 1988). Por otro lado, hay que reconocer que algunos clientes no saben cuáles son sus expectativas con el producto (p. ej., aquellos que no han hecho uso alguno del mismo o por ser un producto totalmente innovador) y, por tanto, su valoración pueda ser positiva en un inicio, pero ir incrementando su exigencia a mayor experiencia y conocimiento sobre el producto (Cameron y Whetten 1983).

### 1.2.5. Perspectiva basada en el valor

Las definiciones englobadas en esta perspectiva *igualan la calidad con el desempeño a un precio razonable*, o alternativamente conforme a un coste aceptable (Sebastianelli y Tamimi 2002). En este enfoque, que deriva de modelos económicos tradicionales, las definiciones se basan en la noción de que *el precio es el primer determinante de la elección* de un consumidor (Abbott 1955). Por tanto, la noción de valor tiene que ser incluida en cualquier definición de calidad. Una definición representativa es la enunciada por Feigenbaum (1985): «La calidad significa lo mejor para ciertas condiciones del cliente. Estas condiciones son el uso real y el precio de venta del producto. La calidad del producto no puede ser considerada como algo aparte del coste del producto».

En síntesis, bajo esta perspectiva, *la calidad de un producto no se puede deslindar de su coste y precio*. Así, un producto será de calidad si es tan útil como los productos de la competencia y tiene un precio inferior, o bien, si teniendo un precio comparable ofrece mayores prestaciones. Esta manera de definir la calidad tiene ventajas organizativas al tener que concentrar esfuerzos en ser efectivos tanto externamente como internamente (Reeves y Bednar 1994). Esto es, se deberá asegurar que las especificaciones se cumplen en la producción, de forma que no existan costes asociados que impacten en el precio del producto, pero también tendrán que aunar esfuerzos en satisfacer las expectativas del cliente y, por tanto, tratar de que el producto sea de utilidad para cubrir sus necesidades. Definir la calidad como valor permite la comparación de multitud de productos, como, por ejemplo, las experiencias que ofrecen los hoteles. A través de estrategias de ratios en calidad/precio (p. ej., en Tripadvisor, Amazon) tanto consumidores como directivos pueden obtener información valiosa sobre cómo los productos son percibidos en el mercado y tener información para tomar decisiones.

Como inconveniente, podríamos señalar la dificultad de extraer los componentes exactos que *conforman el valor del producto*, así como la importancia de los mismos para el cliente, y su carácter dinámico (Reeves y Bednar 1994). Por ejemplo, la conexión wifi en un inicio no era una característica que un hotel tuviera que considerar importante como componente principal en el valor de su producto. En cambio, la disponibilidad global de telefonía móvil, portátiles y tabletas ha supuesto que actualmente cualquier hotel deba considerar la conexión wifi como aspecto importante.

### 1.3. DEFINICIÓN DE SÍNTESIS DEL CONCEPTO DE CALIDAD

Los diferentes enfoques para definir la calidad que acabamos de ver son necesarios para capturar la complejidad del concepto. Reconocer la existencia de diferentes perspectivas facilita la comunicación y reduce los conflictos entre los diversos departamentos, ya que distintos departamentos pueden definir la calidad de forma diferente. Dependiendo del contexto y de los departamentos asociados, *un tipo de definición será más aplicable que otra*. También estas definiciones pueden variar en importancia dependiendo del sector económico asociado de la empresa. Para *outputs* tangibles y estandarizados, la calidad como conformidad con las especificaciones puede ser más relevante. Para *outputs* intangibles y personalizados, la calidad como satisfacción de las expectativas del cliente será más aplicable.

Dicho esto, estamos de acuerdo con Casadesús, Heras y Merino (2005) en que detrás del movimiento acerca de la gestión de la calidad está una definición de calidad que trata de aunar las diferentes perspectivas. Así, la calidad será mayor cuando mayor sea *el ajuste entre los tres círculos* que observamos en la figura 1.1, de lo contrario se producen desajustes e insatisfacción. Si nos fijamos en la figura, la calidad ideal, *o satisfacción plena* del cliente se obtiene cuando coinciden la calidad que desea el cliente (la que el cliente espera recibir, definida desde la perspectiva basada en el consumidor), la calidad del diseño (la que la empresa planifica lograr, definida desde la perspectiva basada en el producto) y la calidad de fabricación (la que la empresa consigue, definida desde la perspectiva basada en la producción). Con lo cual, toda organización debe buscar el mayor ajuste posible entre los tres círculos.

Bajo este planteamiento, en síntesis, de acuerdo con Moreno Peris y González (2001), se puede definir la calidad *desde una perspectiva global*, a través de dos aspectos complementarios (externo e interno): identificar las necesidades del cliente (calidad externa), diseñar el bien/servicio en función de las necesidades del cliente y fabricarlo/prestarlo conforme a las especificaciones de diseño (calidad interna). Como señalan Miranda, Chamorro y Rubio (2016), con esta definición se pone de manifiesto que la calidad no debe ser entendida como una tarea exclusiva de los ingenieros o del departamento técnico de la empresa. Se requiere «la participación y cooperación entre las áreas de diseño, producción y marketing. Este último deberá investigar las necesidades del cliente para que posteriormente los diseñadores traduzcan esas necesidades en requerimientos técnicos. Los encargados del área de producción deberán ser capaces de fabricar el producto con dichos requerimientos de forma eficaz y eficiente. Y, por último, deberá volver a actuar el marketing para dar a conocer al mercado la calidad del producto final» (Miranda, Chamorro y Rubio 2016, 14).

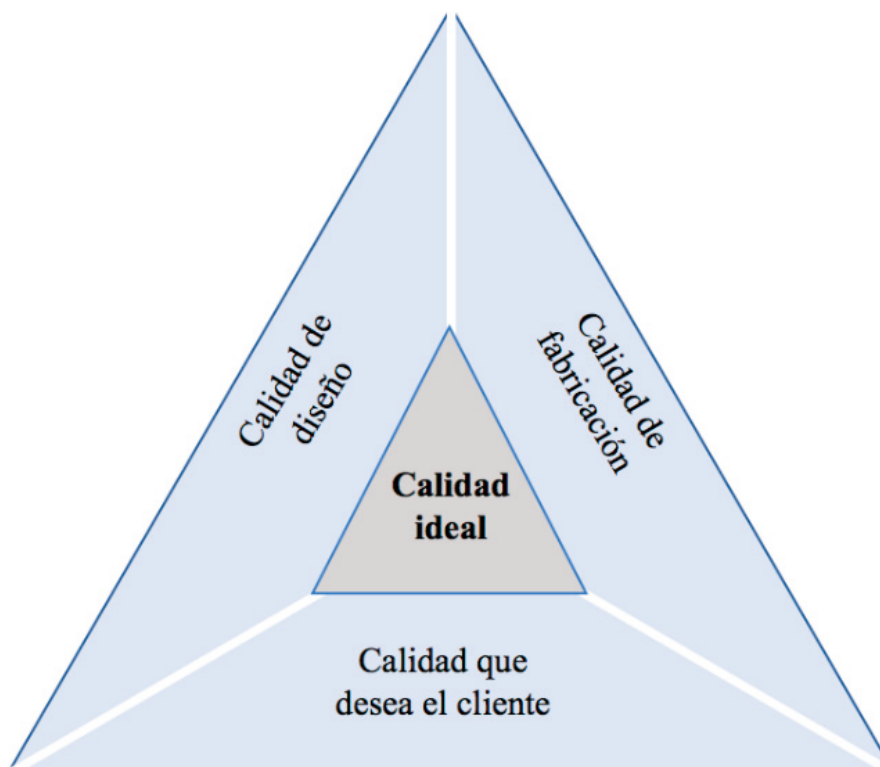


Figura 1.1. Diagrama de las tres calidades. Fuente: Elaboración propia a partir de Llorens y Fuentes (2008)

Nos interesa destacar que la calidad *debe ser juzgada por el cliente*, más que por el productor, debe concebirse como una adecuación para el uso, en el sentido de la medida en que el producto responde exitosamente a los propósitos del usuario. Además, *se debe incluir la noción de valor* en la definición de calidad; calidad no debe entenderse en el sentido popular de «lo mejor» en un sentido absoluto, o lujo. Significa lo mejor para cierto consumidor en función del uso actual del producto. Si retomamos la pregunta que nos hacíamos anteriormente sobre qué producto tiene mayor calidad, en realidad no tiene una respuesta única. Para un usuario que busque con el vehículo una cierta imagen y reputación, tal vez el BMW X1 sea valorado con mayor calidad. Sin embargo, para otro usuario que valore la relación calidad-precio y tener un turismo funcional para toda la familia, el Dacia Duster puede ser de mejor calidad.

En síntesis, el planteamiento defendido nos lleva a estar de acuerdo con la *American Society for Quality (ASQ)*, cuando define «la calidad como el conjunto de características de un producto (bien o servicio) que le confieren su aptitud para satisfacer necesidades manifiestas o implícitas» (<https://asq.org/quality-resources/quality-glossary/q>). De esta definición queremos destacar dos ideas: *a)* lo importante es no solo atender las *necesidades requeridas*, sino también las *latentes*, aquellas que los usuarios no son capaces de comunicar o de las que ni siquiera son conscientes; *b)* la calidad que percibe el sujeto no se forma a partir

de una única característica, depende de la valoración global que realiza un sujeto en base a un conjunto de características o *dimensiones*, las cuales pasamos a abordar en el siguiente apartado del tema y que nos lleva a afirmar que la calidad es un concepto *multidimensional*.

## 1.4. DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO

Cuando hablamos de un *producto* nos referimos al resultado de un conjunto de procesos o actividades relacionadas entre sí, las cuales transforman una serie de entradas en salidas. En este sentido, el resultado de multitud de procesos puede ser un producto tangible (es decir, un bien), o un producto intangible (es decir, un servicio). Por tanto, entendemos que *el concepto de producto incluye tanto a los bienes como a los servicios*. Es algo que se puede ofrecer al mercado para ser adquirido, usado o consumido con el fin de satisfacer un deseo o necesidad.

Tradicionalmente, las dimensiones que hay que analizar en un producto debido al impacto que pueden tener en la percepción de la calidad por el cliente variaban según la propuesta de sus autores. Por ejemplo, para Juran y Gryna (1995), las dimensiones que el cliente analiza en el producto son la calidad en su diseño, en la conformidad, en la disponibilidad, fiabilidad y mantenibilidad. Por su parte, Garvin (1988) incluía otras dimensiones, concretamente ocho, tal como refleja la tabla 1.1

Tabla 1.1. Las ocho dimensiones de la calidad del producto

Dimensión	Significado
Prestaciones	Son las características funcionales esenciales del producto o servicio. Por ejemplo, en el caso de un ordenador la velocidad del procesador o la capacidad de almacenamiento del disco duro.
Peculiaridades	Son las características secundarias que complementan el funcionamiento básico del producto. Son atributos adicionales que completan el paquete entero que compra el cliente. Por ejemplo, en un automóvil la tapicería de cuero o el navegador.
Estética	Indica la reacción del cliente a características sensoriales como el tacto, gusto, olfato, vista y oído. Es un tema de valoración personal que refleja las preferencias de un determinado individuo. Son características externas del producto y son muy complicadas de medir por su alto grado de subjetividad.



Dimensión	Significado
Conformidad con las especificaciones	Es el grado en que el diseño y las características funcionales de un producto cumplen las especificaciones previamente establecidas. Por ejemplo, si en el montaje de un mueble que hemos adquirido todas las piezas encajan de forma correcta según las especificaciones establecidas en las instrucciones, podemos hablar de calidad de conformidad. O si en dos restaurantes de una misma cadena, cuyos procedimientos son estándar para todas ellas, difieren en sus funcionamientos internos, hablamos de diferencias en la calidad de conformidad.
Fiabilidad	Se refiere a la probabilidad de que un producto se comporte según lo esperado (no tenga fallos) durante un período específico de tiempo. El criterio más usual para medir la fiabilidad de un producto es el tiempo transcurrido antes de la primera avería. Es una dimensión crítica, especialmente en bienes de consumo duradero y en aquellos de los que depende la seguridad de las personas, como los frenos de un vehículo.
Durabilidad	Se refiere a la vida útil de un producto o servicio. Sería la cantidad de uso que una persona obtiene de un producto antes de que este se averíe de tal manera que sea preferible reemplazarlo a continuar reparándolo. Desde una perspectiva económica, se entiende la durabilidad como el tiempo de uso hasta que aparezca otro producto que lo deje obsoleto o se haga antieconómico. Un claro ejemplo puede ser el ordenador o los dispositivos móviles, cuya durabilidad cada vez es menor dados los avances en la tecnología.
Capacidad de servicio	Es la rapidez, cortesía, competencia en el trabajo y facilidad de reparación. Por ejemplo, los servicios de asistencia técnica y garantías que ofrece un automóvil. O en un restaurante, el menú degustado puede ser el más sabroso y exquisito del mundo, pero si los camareros tratan a los clientes con desprecio o el tiempo de espera del plato es muy elevado, el cliente percibirá una mala calidad del producto.
Calidad percibida	Refleja la noción de que los consumidores adquieren productos sin información suficiente sobre las características que lo componen y, por tanto, la percepción de calidad viene asociada también a la imagen y la reputación que se tiene de los mismos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Garvin (1988)

En nuestro caso vamos a desarrollar las *seis dimensiones de la calidad* propuestas por Camisón, Cruz y González (2007), y representadas en la figura 1.2, las cuales parten de las dimensiones propuestas por Juran y Gryna (1995) y Garvin (1988). Es un modelo más operativo, ya que establece un orden secuencial, aunque con interdependencia, sobre cómo las distintas dimensiones que afectan a la percepción de calidad por parte del cliente se desarrollan en diferentes actividades dentro del ciclo de vida del producto.

### 1.4.1. Calidad de concepción del producto

La calidad en esta dimensión se logra cuando no existe *distancia entre las expectativas o necesidades del cliente para con el producto y la percepción que tiene la organización sobre las mismas*. Por tanto, la dirección debe conseguir identificar cuáles son los requisitos que los clientes demandan en sus productos (prestaciones, peculiaridades, estética, etc.) como primer paso para el desarrollo de un producto que satisfaga las necesidades de los clientes. Evidentemente, si en esta primera fase se producen discrepancias, difícilmente el producto final desarrollado podrá cumplir a la perfección con las necesidades expresadas. Un error habitual en esta etapa es *no desarrollar estrategias de investigación de mercados* que permitan conocer los distintos segmentos de clientes y, por tanto, ofrecer variaciones de un mismo producto que se adapten a necesidades específicas de cada segmento. Por ejemplo, Leche Pascual, además de ofrecer un producto estándar (leche entera) desarrolla otras líneas de productos similares, pero con variaciones para contentar a distintos segmentos, como leche desnatada, leche sin lactosa, leche con propiedades para cuidar el colesterol, etc.

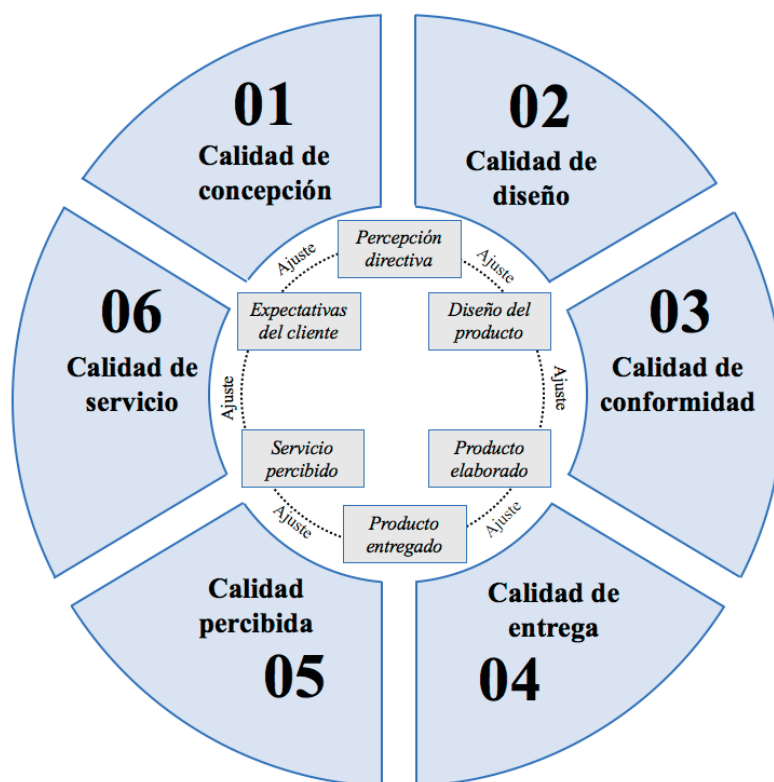


Figura 1.2. Dimensiones de la calidad del producto.  
Fuente: Elaboración propia a partir de Camisón, Cruz y González (2007)

## 1.4.2. Calidad de diseño del producto

La calidad del diseño del producto es una cuestión que se determina cuando existe un *alineamiento completo entre el diseño del producto* (especificaciones técnicas o estándares para la elaboración del mismo) *y las necesidades que los directivos han recogido* tras escuchar la voz del cliente. Obviamente, si de partida los directivos no recogen de forma precisa los requisitos de los clientes (calidad de concepción) aunque esta etapa se desarrolle de forma adecuada, el producto final seguirá teniendo fallos en su calidad.

A través de las *especificaciones o estándares elaborados*, la dirección podrá medir con indicadores y cuantificar el cumplimiento de los objetivos en la fase de producción (calidad de conformidad). Por ejemplo, en el diseño de una pieza, la meta establecida puede ser de 100 cm, aunque sea admitida como aceptable una variabilidad de entre 98,5 cm y 101,5 cm en la pieza que se fabrique. Por otro lado, cabe remarcar que las características de calidad de un producto son múltiples, tantas como necesidades y expectativas puedan tener los consumidores. Sin embargo, podríamos establecer que, en general, en las especificaciones del producto se establecerán las características básicas y secundarias del producto tales como las prestaciones y las peculiaridades, las cuales son características susceptibles de ser medidas y de compararse con otros productos, y las características cualitativas como la estética del mismo (véase su desarrollo en la tabla 1.1).

## 1.4.3. Calidad de conformidad del producto

Esta dimensión de la calidad se entiende como el grado de proximidad (o de ajuste) que existe entre *las especificaciones o estándares establecidos en el diseño del producto y el resultado final en su fabricación*. A mayor tasa de defectos internos producidos en la fase del proceso productivo menor es la calidad en esta dimensión. En el ejemplo del diseño de la pieza, comentado en el epígrafe anterior, existiría calidad de conformidad cuando las características del producto producido están dentro de un intervalo aceptable, previamente establecido. No obstante, existen otras aproximaciones donde el objetivo no es fabricar dentro de unos valores aceptables, sino reducir al mínimo cualquier variabilidad o distancia sobre la meta identificada. Otro ejemplo podría ser aquella empresa de mensajería que ha establecido en el diseño de la prestación de su servicio que la entrega de todo paquete debe realizarse como máximo en 72 horas. La empresa incurriría en baja calidad de conformidad si incumple esta especificación del servicio en el proceso de entrega.

Desde la perspectiva del cliente, son cuatro las categorías que afectan a la calidad del producto y que se engloban en esta dimensión:

- *Durabilidad*. Como hemos comentado en la tabla 1.1, es la vida útil que tiene el producto. Es decir, el tiempo durante el cual el producto puede

ser utilizado por el comprador con un rendimiento y unos requisitos que garanticen su aptitud para el uso.

- *Disponibilidad.* Es la garantía de calidad fundamental para asegurar la continuidad en el uso o prestación de una serie de productos. Por ejemplo, en maquinaria pesada para la construcción, una forma de entender y de medir la disponibilidad del producto sería el resultado de dividir el tiempo que la máquina está operativa y en estado de reserva, entre la suma de todos los tiempos, es decir, tiempos operativos y de avería.
- *Fiabilidad.* Hace referencia a la probabilidad de que un producto realice sin fallos una determinada función. El criterio más usual para medir la fiabilidad de un producto es el tiempo transcurrido antes de la primera avería. La importancia de la fiabilidad deriva de que cuanto menor sea, mayores serán los costes de mantenimiento y los tiempos muertos por avería.
- *Manufacturabilidad.* Esta dimensión mide el grado en que el diseño del producto puede ser fácilmente fabricado con las instalaciones y procesos disponibles en la planta. Obviamente, esta característica de calidad no tiene relación directa con la aptitud para el uso para los clientes externos, pero sí podría tenerla para los clientes internos.

#### 1.4.4. Calidad de entrega

Esta calidad viene determinada por el *ajuste entre la calidad que posee el producto*, especialmente en bienes tangibles, cuando se produce su elaboración, *y la calidad que posee el producto cuando es entregado al cliente*. Es decir, el producto puede ser elaborado con calidad de conformidad, pero en el transcurso de los procesos y actividades asociados hasta la entrega al cliente, el producto puede llegar a perder calidad. Por ejemplo, por un mal embalaje, una mala conservación si hablamos de productos perecederos, una incorrecta manipulación por el personal de transporte, etc.

De acuerdo con Camisón, Cruz y González (2007), esta dimensión de la calidad del producto ha sido obviada por las empresas de servicios, ya que muchas no tienen procesos de almacenamiento, embalaje y transporte. No obstante, con las nuevas tecnologías esta dimensión cobra mayor relevancia para este tipo de organizaciones, ya que el eslabón servicio-usuario final se alarga. Por ejemplo, en un restaurante, se añaden funciones de reserva de mesas, a través de las cuales el cliente espera obtener a la hora indicada un servicio de cena. Si este proceso no se realiza de forma adecuada, es decir, no se anota la reserva y la comanda deseada, el cliente puede llegar al restaurante y no tener disponible una mesa o, incluso, no tener disponible el menú solicitado.

### 1.4.5. Calidad percibida

La calidad percibida viene dada por el grado *de discrepancia que existe entre la calidad que posee el producto en el momento de su entrega y la que percibe el cliente durante su uso o consumo*. Principalmente, en esta dimensión se desarrollan las características en relación con la capacidad del servicio definida por Garvin (véase tabla 1.1), ya que se establece una relación personal entre el usuario y el proveedor del producto y, en definitiva, el cliente final valorará la puntualidad de la organización, la rapidez de respuesta en las acciones donde el cliente estuviera implicado, la profesionalidad y cortesía del personal, la credibilidad, accesibilidad y comunicación del personal de la empresa.

Teniendo en mente estas características que conforman la capacidad del servicio, esta calidad percibida se irá construyendo *antes* incluso del propio consumo del producto. Por ejemplo, el cliente puede contactar con una empresa de mensajería para obtener información sobre tarifas de envío nacionales. En este contacto, a pesar de no haber consumido todavía el servicio, el cliente ya entra en contacto con personal de la empresa y, dependiendo del trato que reciba, puede tener una repercusión mayor o menor en su satisfacción final. Pongamos que el cliente ha experimentado un trato brusco y poco cortés. A pesar de consumir este servicio y de que el paquete haya llegado a su hora, esta situación marcará finalmente una satisfacción menor con la empresa por parte de este usuario.

Otras características que se desarrollan en esta dimensión son, por una parte, *características de calidad contractuales*, que aluden principalmente a las garantías de calidad y están asociadas al servicio postventa que reciben los clientes finales una vez que están usando el producto. Por otra parte, características de calidad como el *coste global de posesión para el cliente*. Es decir, el conjunto de gastos que el producto ocasiona al comprador desde el momento de su adquisición hasta que pone fin a su uso. En síntesis, estas dos últimas características son importantes dado que tendrán un impacto en algunas características del producto como puede ser su durabilidad o su estética. Por ejemplo, cada dos años, un comprador de un coche BMW X1 debe realizar una revisión en la casa oficial, la cual puede ser gratuita o tener un coste asociado, y el resultado de esta revisión puede tener un impacto en la funcionalidad del coche. Imaginemos que el coche tiene un problema, y en la revisión no se detecta, esto provocará a medio plazo un mayor desgaste y la necesidad de acometer una reparación de mayor envergadura. La consecuencia es que el cliente no estará satisfecho con el producto.

### 1.4.6. Calidad de servicio

Finalmente, Camisón, Cruz y González (2007) destacan la dimensión de la calidad de servicio, entendida como el grado en que las *necesidades o expectativas del cliente se han visto cumplidas o superadas tras el uso o consumo del producto*. No obstante, es sumamente complicado superar de forma mantenida

las expectativas que tienen los clientes, ya que existen numerosos factores que pueden ir modelando las expectativas iniciales, como, por ejemplo, la experiencia continuada con la empresa, la experiencia con otros competidores, las opiniones que puedan dar terceras personas o incluso la propia comunicación de la empresa.

Pongamos el caso de un cliente que por primera vez consume el servicio de tintorería de una empresa local. Si en este servicio la empresa realiza una labor correcta, aunque haya podido cometer algún fallo en el planchado, las expectativas del cliente seguramente se cumplirán. No obstante, si el cliente comienza a comparar el servicio con otros competidores, o gana experiencia y conocimiento con este tipo de servicios, ese mismo fallo de planchado puede que repercuta de otra manera en su satisfacción en un posterior servicio, y puede que en este caso no cumpla con esas expectativas. También es posible que este cliente salga satisfecho, y por tanto se hayan cumplido sus expectativas tras el servicio, pero que al comparar con terceros su experiencia, caiga en la cuenta que, por un precio superior, le han ofrecido el mismo servicio que a aquellos terceros.

Como resumen final de este apartado, Camisón, Cruz y González (2007) resaltan que baja calidad en alguna de las seis dimensiones establecidas, y por tanto en cualquier fase del ciclo de vida del producto, derivan en fallos y desajustes que finalmente repercutirá en la satisfacción final del consumidor. Asimismo, como señala Garvin (1988), la importancia de cada dimensión estará condicionada por la actividad concreta en la que se desarrolla el producto. Es decir, mientras que la durabilidad puede ser una característica de calidad muy importante en fabricación de bienes duraderos, la honestidad del servicio y su rapidez puede ser más importante en los servicios.

#### **1.4.7. Medición del nivel de calidad del producto**

Una vez identificadas las dimensiones de calidad del producto, es especialmente relevante preguntarse cómo vamos a medirlas. Las organizaciones necesitan obtener datos fiables que representen el estado actual de su organización con el fin de tomar las decisiones oportunas para seguir siendo competitivas en el mercado. De acuerdo con Juran y De Feo (2010), la mayor precisión se obtiene cuando podemos comunicar la información a través de los números. Dado que la calidad del producto, tal y como la hemos definido, es un concepto multidimensional, y que para conseguirla es necesario la implicación de distintos departamentos en distintas etapas del ciclo de vida del producto, será necesario establecer distintas mediciones, ya sea para controlar el proceso, para analizar característica del producto final, para conocer la satisfacción del consumidor, etc.

Como señalan Casadesús, Heras y Merino (2005), para medir la calidad de un producto, se utilizan *indicadores de calidad*. Un indicador es la cantidad definida de cualquier característica que nos permite evaluar el atributo de forma cuantitativa. Por tanto, estos indicadores tienen la ventaja de suministrar un lenguaje común a las distintas áreas de la empresa, y facilitan la gestión de la calidad, su control y su mejora. A través de los indicadores podremos conocer la situación de partida de la empresa en un determinado producto, fijar objetivos, y evaluar el progreso en el tiempo de las acciones de mejora. La *selección de los indicadores* de medida es un tema sumamente complejo. Una correcta selección de los indicadores puede conducir a la empresa a identificar errores de producto incluso antes de que el cliente los perciba, modificar sus procesos acordes con las nuevas demandas de los clientes, y en definitiva estar en un flujo constante de mejora. Dado que existen *multitud de indicadores*, en este apartado simplemente vamos a destacar de forma breve algunos de ellos.

Por ejemplo, en el apartado de las reclamaciones del producto algunos indicadores de calidad pueden ser los siguientes: el número de reclamaciones por escrito, el número de reclamaciones presentadas al defensor del consumidor, el número de reclamaciones resueltas, el tiempo medio de resolución de las reclamaciones. En este sentido, los objetivos asociados pueden ser, dependiendo del producto ofertado: obtener cero reclamaciones mensuales por escrito o resolver cualquier reclamación en un tiempo no superior a dos días.

Para los aspectos tangibles de un local, podemos establecer medidas de calidad como la satisfacción del cliente con el estado físico de los elementos del exterior (cristaleras, puertas exteriores, ventanas, etc.) o el número de personas que entran al local como consecuencia de la estética externa. Todo ello deberá ir relacionado con objetivos de calidad acordes como conseguir que el 95 % de la clientela mensual esté satisfecha con la imagen del local. Esta información se podría obtener, por ejemplo, a través de encuestas o el uso de aplicaciones web.

Finalmente, podemos destacar también indicadores que tengan que ver con la eficacia de las operaciones. Por ejemplo, en un taller de diseño de camisetas, estos indicadores harían referencia a medir los errores que se producen al día en la impresión de camisetas o cuanto es el tiempo medio que tarda la máquina en imprimir una camiseta. Estas medidas, por supuesto, estarán relacionadas con el fin de comprobar si se cumplen objetivos como que el tiempo medio de impresión por camiseta al día sea de 15 minutos o que los errores en impresión no supongan más del 2 % de las camisetas diarias.

Por otro lado, como Juran y Godfrey (2000) exponen, es importante establecer de forma razonada los objetivos que se pretenden conseguir y cómo estos objetivos van a repercutir en objetivos más generales. Una caracterización comúnmente establecida sobre las características que debe reunir un buen objetivo es la *herramienta* SMART, cuya representación puede verse en la figura 1.3.

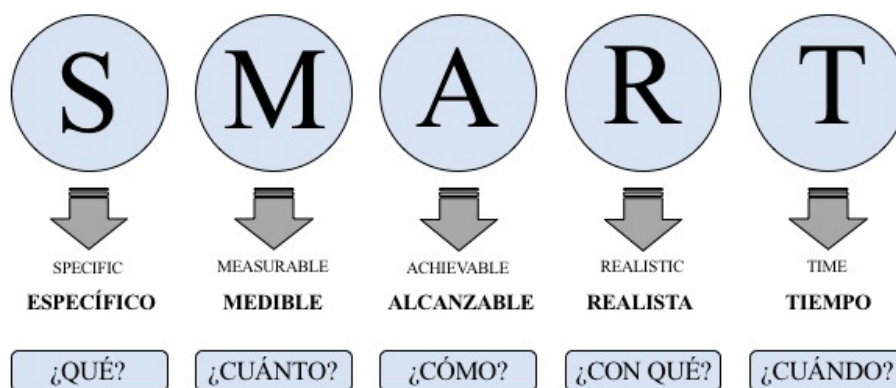


Figura 1.3. Características de un buen objetivo. Fuente: Elaboración propia

### *Normas de calidad de productos*

Los indicadores de calidad que acabamos de exponer son de carácter interno y, por tanto, salvo que la empresa de forma transparente los publique, no están disponibles para el usuario. En este sentido, existen *certificados basados en normas de calidad de producto*, que también pueden dar al usuario información sobre el grado de calidad del producto ofertado. Por ejemplo, la obtención de la *Marca N de AENOR* es un símbolo de la calidad y seguridad de productos. Esta norma evidencia el cumplimiento de una serie de requisitos definidos por normas o especificaciones técnicas. No es una norma obligatoria para el fabricante, pero puede utilizarse como un elemento de diferenciación que transmite una buena calidad del producto. Para ello, el fabricante se somete de forma voluntaria a una evaluación por parte de organismos independientes. Existen numerosas normas y especificaciones técnicas, por ejemplo, para materiales de construcción, materiales y equipos eléctricos o incluso para servicios concretos como escuelas de fútbol base o servicios funerarios. En la ilustración 1.1 podemos observar la certificación de producto según la norma «UNE-EN 13816. Transporte público de pasajeros». Para su obtención, la organización ha debido demostrar su compromiso con la calidad en diferentes ámbitos –tiempo, confort, información, accesibilidad, seguridad, servicio ofertado, atención al cliente e impacto ambiental–, a través de una evaluación realizada por un organismo independiente, y con la cual puede mostrar externamente la calidad del servicio ofrecido.

El tema de la certificación es complejo y se abordará en detalle en capítulos posteriores. Sin embargo, es importante destacar que ciertas organizaciones solo realizan contratos con organizaciones certificadas con normas de calidad. Es frecuente que grandes corporaciones realicen contratos únicamente con proveedores certificados.





Ilustración 1.1. Ejemplo de certificación de servicio.  
Fuente: <https://www.aenor.com/certificacion/transporte-y-logistica/transporte-publico-pasajeros>

## 1.5. CALIDAD DE SERVICIO

Debido al desarrollo tecnológico de los países industrializados en las últimas décadas, hoy en día sectores como el primario (ganadería, minería, pesca, etc.) y el secundario (construcción, producción de metal, industrias químicas, etc.) pierden peso como elementos centrales en el desarrollo económico de estos países (Roy et al. 2015). Por tanto, es el sector servicios (o terciario) el que constituye el elemento central del PIB de los países y de la creación de empleo (Alzaydi et al. 2018). Además, independientemente de que el elemento base de un producto sea tangible, como puede ser un coche, el bien tangible va acompañado de toda clase de servicios, como el servicio postventa, servicio de reparación, servicio de asistencia en carretera, servicios de financiación, recogida de vehículos, etc.

En mercados especialmente maduros, no basta con apoyar la calidad exclusivamente en aspectos técnicos de los productos, sino que para competir y ser sostenible en el tiempo es *necesario diferenciarse* a través de los servicios que ofrece el producto. Por tanto, cualquier organización, ya sea aquellas que tienen un enfoque más de servicios o un enfoque cuyo producto se sustenta en un elemento tangible, la calidad de servicio supone una estrategia interesante, incluso imprescindible, para diferenciarse de la competencia, y de esta manera, aumentar la rentabilidad, productividad, ganarse la lealtad de los clientes o mejorar la imagen de marca.

### 1.5.1. Características de los servicios

Con el fin de matizar qué es un servicio, siguiendo a Kotler (1992) sería cualquier actividad que una parte puede ofrecer a otra, es intangible, y puede ir ligada o no a un producto físico. Por ejemplo, un servicio sería la actividad económica encaminada al asesoramiento de un cliente sobre una inversión bursátil. No obstante, podemos establecer una serie de características clave que nos

ayudan a entender mejor que es un servicio por las diferencias que posee con un bien tangible (Parasuraman Zeithaml y Berry 1985, Duque 2005).

- *La intangibilidad.* Esta característica señala que un servicio no se puede apreciar con los sentidos antes de ser adquirido. Es decir, que no son objetos sino más bien resultados y, por tanto, no pueden verificarse por el consumidor antes de su compra para asegurarse de su calidad, ni tener especificaciones uniformes de calidad (Duque 2005). Es frecuente que las empresas, con el fin de mermar el temor de los clientes antes la imposibilidad de evaluar la calidad del servicio antes de contratarlo, lo acompañen con apariencias físicas atractivas que lo rodean –establecimiento, vestimenta del personal, etc.–.
- *La heterogeneidad.* Para Parasuraman Zeithaml y Berry (1985, 34), la heterogeneidad «hace referencia a la alta variabilidad potencial que existe en el desempeño de los servicios». Es decir, el desempeño de un servicio puede variar entre distintos clientes, o de un día a otro, principalmente por el factor humano, cuyas acciones y comportamientos son difícilmente estandarizables.
- *La inseparabilidad.* Esta característica implica que la producción del servicio es inseparable de su consumo o uso. Por ejemplo, cuando se contrata los servicios de peluquería, el servicio de corte se desarrolla mientras se está consumiendo por el cliente. Esto no sucede con un bien tangible, el cual se produce primero, se vende posteriormente y el cliente final puede hacer uso del mismo cuando quiera e incluso, según el bien tangible, en diferentes ocasiones. Este elemento es importante en la satisfacción que tendrá el cliente, ya que el cliente está presente cuando se realiza la producción del servicio y tiene en cuenta no solo el resultado final (p. ej., el resultado de un corte de pelo), sino también el proceso de recepción del servicio (p. ej., la amabilidad del personal, el tiempo de espera, la decoración, mobiliario o temperatura ambiente de la peluquería).

Las organizaciones deberán analizar con detalle las características de sus productos, es decir, si su producto es principalmente un servicio o si su componente principal es un bien. No obstante, todo producto tiene características de ambos, solo que, dependiendo del producto, la influencia de las características intangibles tendrá mayor peso en la satisfacción final del consumidor o bien pueden ser las características tangibles. A continuación, determinamos qué se entiende por calidad en el servicio y cuáles son las características principales.

### 1.5.2. Concepto de calidad de servicio

Por su naturaleza, la calidad de servicio *es un concepto subjetivo*. Desde la óptica del consumidor, la calidad de servicio está basado en la percepción de

los consumidores con relación a cómo el resultado del servicio ha cumplido sus necesidades y expectativas, por lo que el consumidor realiza una comparación entre el servicio recibido y el servicio que esperaba inicialmente (Kant y Jaiswal 2017). Por tanto, siguiendo esta interpretación, es posible cuantificar la calidad de servicio como el *desajuste o diferencia entre lo que el cliente esperaba inicialmente y lo que ha recibido* (Parasuraman Zeithaml y Berry 1985), tal y como se observa en la figura 1.4. Por tanto, como sugiere la definición de la calidad de servicio, las expectativas del consumidor juegan un papel muy importante al ser un estándar de comparación.

Tras una investigación desarrollada a partir de cuestionarios y entrevistas con clientes y directivos de empresas de diferentes sectores como banca, seguros y reparaciones de electrodomésticos, Parasuraman Zeithaml y Berry (1985) concluyeron que, con independencia del tipo de servicio considerado, tanto las expectativas (servicio esperado) como las percepciones se forman a partir de diez dimensiones que son, en definitiva, los factores que utilizan los consumidores para valorar la calidad de un servicio, aunque en una revisión posterior los aglutinaron en las siguientes *cinco dimensiones*:

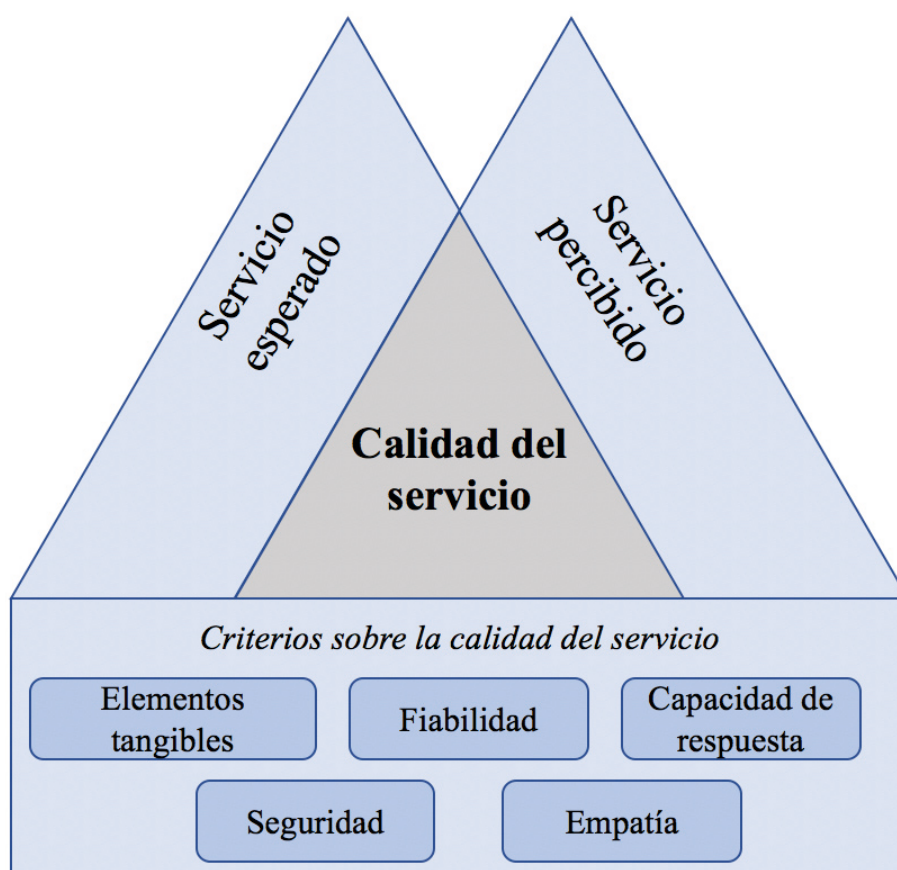


Figura 1.4. Evaluación del cliente sobre la calidad de servicio.  
Fuente: Elaboración propia a partir de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993)

1. *Elementos tangibles*. Hace referencia a las instalaciones físicas, equipos utilizados para la prestación del servicio, personal implicado y materiales de comunicación.
2. *Fiabilidad*. Se determina por la habilidad que tiene la empresa para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. Es decir, la capacidad de cumplir bien a la primera con los compromisos adquiridos con el cliente.
3. *La capacidad de respuesta*. Se entiende como la disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionarles un servicio rápido.
4. *Seguridad*. Se entiende como el grado de conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.
5. *Empatía*. Hace referencia a la atención individualizada que ofrecen las empresas a sus consumidores.

### 1.5.3. Deficiencias en la calidad de servicio

A partir de esta conceptualización de la calidad de servicio como diferencia entre percepciones y expectativas, los profesores Parasuraman, Zeithaml y Berry construyeron un modelo denominado *modelo de las deficiencias* (o *gaps*) (Zeithaml, Parasuraman y Berry 1993), que plantea el análisis de las tareas que se realizan internamente en una empresa que pueden repercutir en la calidad de servicio percibida por los clientes. Este modelo se centra en las etapas seguidas por la empresa para finalmente ofrecer el servicio y cómo, en el transcurso de las mismas, se dan situaciones que desembocan en una discrepancia entre lo que el cliente esperaba y lo que finalmente percibe y, por tanto, en una baja calidad del servicio (véase figura 1.5).

Como se observa en la figura 1.5, el cliente forma sus expectativas sobre el servicio en base a las cinco dimensiones que hemos abordado anteriormente, las cuales se pueden ver condicionadas por la *comunicación boca a boca* (lo que los usuarios escuchan de otros usuarios), *las circunstancias y necesidades personales*, *las propias experiencias pasadas* con el uso del servicio o por la *comunicación externa del proveedor* del servicio a través de los mensajes que externaliza por ejemplo, a través de la publicidad. Estas expectativas no siempre coinciden con la percepción que el cliente tiene del servicio realmente recibido, lo que se traduce en una deficiencia en la prestación del servicio (GAP 5). *Esta deficiencia (GAP 5)* se deriva a su vez de otras deficiencias (también denominadas *gaps*) que se producen internamente en el proceso organizativo necesario para ofertar el servicio.

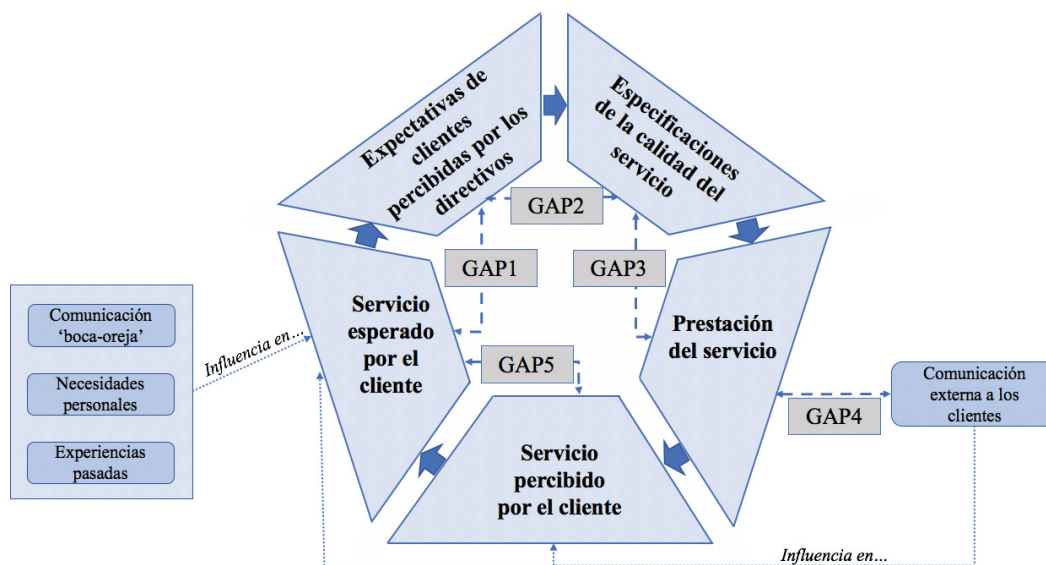


Figura 1.5. Modelo de calidad del servicio. Fuente: Elaboración propia a partir de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993)

*La deficiencia 1* se produce cuando los directivos de las empresas tienen una concepción errónea de las expectativas del cliente. Si la organización tiene en cuenta expectativas erróneas, se producirá una cadena de malas decisiones con la consiguiente utilización de recursos. Por ejemplo, una empresa puede estar empeñada en gastar dinero en los locales de la empresa pensando que es una de las dimensiones que mejor valoran sus clientes. Sin embargo, los clientes valoran por encima de todo la rapidez del servicio, aspecto descuidado por la empresa y que hace que la calidad percibida sea baja, a pesar de los recursos utilizados. Normalmente, las causas que producen esta primera deficiencia son:

- *La inexistencia de una cultura orientada al marketing.* Es decir, la falta de atención que se le da al hecho de escuchar a los clientes y de interpretar correctamente los datos obtenidos.
- *Una inadecuada comunicación vertical ascendente desde el personal de contacto hacia la alta dirección.* Los empleados son el principal contacto con los clientes, y en la mayoría de ocasiones los empleados son muy conscientes de los deseos de los clientes, y la falta de una escucha correcta implica que la empresa no esté obteniendo datos importantes para su organización.
- *La existencia de excesivos niveles jerárquicos de mando.* A mayor orden jerárquico, mayor es la dificultad para que la comunicación pueda ascender desde la base a la toma de decisiones.

*La deficiencia 2* surge cuando existe una falta de desarrollo operativo de las expectativas de los clientes a través de una serie de normas o preceptos sobre la

prestación del servicio. Es decir, suponiendo que los directivos son conscientes de los deseos de sus clientes, el siguiente paso sería establecer procedimientos para garantizar esa satisfacción. Si esto no ocurre, aparece la segunda deficiencia. Son varias las acciones que pueden estar implicadas en esta deficiencia:

- *La falta de compromiso de la dirección por asumir la calidad.* Es decir, la dirección debe guiar y motivar a todos los miembros de la misma para que sigan los procedimientos. Si la dirección no asume tal responsabilidad, el resto de componentes de la organización no verán la importancia que tienen estos aspectos para la organización.
- *Establecer, de forma errónea, normas para la ejecución de ciertas tareas.* Aunque el servicio suele ser muy heterogéneo, es cierto que parte del mismo suele ser idéntico (p. ej., emitir una factura), y la empresa debe tratar, en la medida de lo posible, de establecer todos aquellos elementos estandarizables.

*La deficiencia 3.* Aunque la empresa haya establecido correctamente las normas y procedimientos de calidad para asegurar la satisfacción del cliente si, por las razones que sean, no se aplican estas normas diariamente, se estará produciendo la tercera deficiencia. Para que las normas estándar sean efectivas, no solo deben reflejar las expectativas del consumidor, sino que también deben estar apoyadas por recursos técnicos y humanos apropiados, y obviamente, mecanismos que favorezcan su cumplimiento. Esta deficiencia puede producirse por varias razones, aunque las más frecuentes son:

- *Ambigüedad en las funciones de los empleados.* Es decir, los empleados no poseen una información clara sobre las tareas que conlleva su puesto de trabajo, ya sea por una falta de descripción o falta de comunicación.
- *Posibles conflictos funcionales.* Los empleados se enfrentan a conflictos de rol (su papel dentro de la organización) y la consecuencia de llevar a cabo una tarea operativa puede suponer la merma de la calidad del producto (p. ej., incrementar la rapidez de producción merma el cuidado en algunas fases del proceso) y viceversa (poner mayor atención a ciertas partes del proceso hace decrecer la productividad final).
- *Falta de sistemas adecuados de supervisión y control.* Es decir, el desempeño de las personas se calcula según los resultados obtenidos en vez de con medidas de calidad en la prestación del servicio.

*La deficiencia 4.* Se relaciona con un antecedente en la formación de las expectativas, que es la comunicación externa del proveedor del servicio. Las expectativas de los clientes sobre la prestación del servicio pueden verse aumentadas si la empresa hace determinadas promesas sobre el mismo a través de la publicidad o por los comentarios de su personal de ventas. Las causas que conducen a esta discrepancia son diversas:

- *Mala coordinación entre las áreas de operaciones y marketing.* Por tanto, unas promesas publicitarias exageradas elevan indebidamente las expectativas de los usuarios que no pueden ser atendidas por el área de operaciones.
- *Los clientes no son conscientes de los esfuerzos organizativos* que la empresa realiza para responder mejor a sus intereses.

*La deficiencia 5.* Como consecuencia de estas cuatro deficiencias internas en las empresas se produce la deficiencia quinta, es decir la discrepancia que puede existir, desde el punto de vista del cliente, entre el servicio esperado y el servicio recibido.

En resumen, estas deficiencias analizadas constituyen los elementos para comprender la calidad de servicio y sus factores determinantes. Si los directivos desean mejorar la calidad de sus servicios, es decir, disminuir la deficiencia 5, deben disminuir las deficiencias 1 a 4 y mantenerlas en el nivel más bajo posible. Si estas deficiencias aparecen, los clientes percibirán una baja calidad de servicio.

#### **1.5.4. Medición de la calidad de servicio**

A partir del conocimiento de las dimensiones de la calidad de servicio y del modelo de las deficiencias, los profesores Parasuraman, Zeithaml y Berry crearon una escala para medir la *calidad de servicio mediante la diferencia entre percepciones y expectativas*. En concreto, hablamos de la escala SERVQUAL, que se compone de 22 ítems agrupados en las 5 dimensiones de la calidad de servicio vistas anteriormente (véase el apartado 1.5.2). Estas 5 dimensiones no son directamente observables, y para poderlas valorar se utiliza un cuestionario con estos 22 ítems. El cuestionario se debe cumplimentar dos veces, una para valorar las expectativas en relación con los 22 aspectos y otra para evaluar las percepciones. El cliente responde a cada ítem con una valoración de 1 a 7, donde 7 es totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo. Por poner un ejemplo, en el caso del servicio prestado por una entidad bancaria, dentro de la dimensión de elementos tangibles, el cliente debería valorar por una parte en qué grado esperaba que la sucursal bancaria tuviera equipos y tecnología de apariencia moderna, y posteriormente, valoraría la apariencia moderna de estos equipos percibida realmente en el momento de la prestación del servicio.

Tabla 1.2. Ítems para valorar la calidad de servicio con el cuestionario SERVQUAL

Ítem	Dimensión	Enunciado	Valoración
1	Elementos tangibles	Los equipos utilizados tienen apariencia de ser modernos	1 2 3 4 5 6 7
2		Las instalaciones físicas son visualmente atractivas	1 2 3 4 5 6 7
3		Los empleados tienen apariencia pulcra	1 2 3 4 5 6 7
4		Los materiales son visualmente atractivos	1 2 3 4 5 6 7
5	Fiabilidad	Cuando la empresa promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace	1 2 3 4 5 6 7
6		Cuando usted tiene un problema, la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo	1 2 3 4 5 6 7
7		La empresa realiza bien el servicio la primera vez	1 2 3 4 5 6 7
8		La empresa termina el servicio en el tiempo prometido	1 2 3 4 5 6 7
9		La empresa procura mantener registros exentos de errores	1 2 3 4 5 6 7
10	Capacidad de respuesta	Los empleados informan con precisión a los clientes	1 2 3 4 5 6 7
11		Los empleados sirven con rapidez	1 2 3 4 5 6 7
12		Los empleados se muestran dispuestos a ayudar	1 2 3 4 5 6 7
13		Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas	1 2 3 4 5 6 7
14	Seguridad	El comportamiento de los empleados transmite confianza	1 2 3 4 5 6 7
15		Usted se siente seguro en sus transacciones con la empresa	1 2 3 4 5 6 7
16		Los empleados son siempre amables	1 2 3 4 5 6 7
17		Los empleados tienen conocimientos suficientes para contestar a las preguntas que les hace	1 2 3 4 5 6 7



Ítem	Dimensión	Enunciado	Valoración
18	Empatía	La empresa le da una atención individualizada	1 2 3 4 5 6 7
19		La empresa tiene horarios convenientes para usted	1 2 3 4 5 6 7
20		Los empleados dan una atención personalizada a sus clientes	1 2 3 4 5 6 7
21		La empresa se preocupa por sus intereses	1 2 3 4 5 6 7
22		La empresa comprende sus necesidades específicas	1 2 3 4 5 6 7

Fuente: Elaboración propia partir de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993)

Para obtener el *índice global de calidad de servicio*, Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993) plantean dos alternativas. En la primera de ellas, cada dimensión tiene un peso idéntico sobre la satisfacción del cliente en relación con el servicio. En la segunda alternativa, y la más precisa, se considera que, dependiendo de la actividad y servicio, el peso de una dimensión sobre la satisfacción del cliente varía. Por ejemplo, en un restaurante, la capacidad de respuesta y empatía pueden ser dimensiones importantes, y quizá la fiabilidad tener un peso menor. En cambio, en un servicio de abogacía, seguramente primen más las dimensiones de fiabilidad y seguridad. Por tanto, sería conveniente tratar de obtener el peso, o importancia relativa, que los clientes y clientes potenciales del servicio otorgan a cada una de estas cinco dimensiones. Teniendo en mente lo anterior, en primer lugar, la forma de proceder recomendable sería:

1. Recabar información *sobre los pesos de las dimensiones* y para ello, a cada cliente se le insta a distribuir 100 puntos entre las cinco dimensiones. A mayor cantidad de puntos, más importante es esa dimensión para el cliente. Como cada cliente puede tener una opinión distinta, la clave es obtener la media de entre todos los clientes.
2. Posteriormente, habrá que obtener el *puntaje medio de cada dimensión entre todos los clientes*, tanto de expectativas como de percepciones. Por ejemplo, un cliente puede tener una valoración media de expectativas en los elementos tangibles de 6.2, y otro cliente una valoración media de esta dimensión de 5.4. El objetivo es obtener la media de todos ellos ya que reflejará la tendencia común, de forma que habría que sumar  $6.2 + 5.4$  y dividirlo entre dos para obtener la valoración de las expectativas para la dimensión de elementos tangibles. Este proceso de suma y división dependerá del número de respuestas obtenidas y deberá realizarse para las expectativas y percepciones de cada dimensión.

3. Una vez obtenidos los puntajes medios de todas las dimensiones, tanto de expectativas como de percepciones, se *calcula la brecha de cada dimensión* como la diferencia entre percepciones y expectativas. El promedio<sup>4</sup> de las cinco brechas determinará el *índice global de calidad de servicio*.
4. Para obtener el *índice global de calidad de servicio ponderado* será necesario calcular la brecha ponderada de cada dimensión, resultante de multiplicar la brecha para cada dimensión por el peso correspondiente, obtenido en el paso 1 (el peso, o importancia relativa, de cada dimensión se calcula como los puntos que se otorgaron a cada dimensión divididos entre 100). *El promedio de las cinco brechas ponderadas* determinará el índice global de calidad de servicio ponderado. En la tabla 1.3 podemos ver un ejemplo.

Hay que destacar que también existen otras escalas como *la escala SERVPERF* donde únicamente se miden las percepciones a partir de esos mismos 22 ítems, por lo que es una escala de medida más sencilla de aplicar. Asimismo, también es posible desarrollar escalas adaptadas para servicios concretos como supermercados, atención telefónica y otros servicios. Para profundizar en el tema, se puede consultar Mittal, Gera y Batra (2015) para conocer un ejemplo de una escala adaptada para valorar la calidad de los servicios bancarios, Stodnick y Rogers (2008) para una escala adaptada para valorar la calidad de la experiencia de aprendizaje en el aula o Falces et al. (1999) para conocer HOTELQUAL, una escala adaptada para medir la calidad en servicios de alojamiento. En resumen, la escala SERVQUAL es la más difundida y ha servido de referencia para la creación de otras tantas. Su importancia radica en medir la calidad de los servicios, aunque como se ha comentado anteriormente, las organizaciones de productos tangibles también las utilizan para evaluar la parte de servicio incluida en el producto.

Tabla 1.3. Cálculo del índice global de calidad de servicio

Dimensiones	Peso de cada dimensión	Puntuación SERVQUAL			Puntuación SERVQUAL ponderada
		Percep.	Expect.	Brecha	Brecha ponderada
Elementos tangibles	10	5.85	6.90	-1.05	-10.5
Fiabilidad	30	4.4	6.65	-2.25	-67.5
Capacidad de respuesta	30	4.75	6.59	-1.84	-55.2

4. Matsumoto (2014) realiza la suma, y no el promedio, de las brechas para obtener tanto el índice global de calidad del servicio, como el índice global de calidad ponderado. Esta cuestión nos indica que en la literatura podemos hallar diversas formas de realizar este cálculo final.

Dimensiones	Peso de cada dimensión	Puntuación SERVQUAL			Puntuación SERVQUAL ponderada	
		Percep.	Expect.	Brecha	Brecha ponderada	
Seguridad	15	5.68	6.50	-0.82	-12.3	
Empatía	15	5.62	6.50	-0.88	-13.2	
Total	100	Índice global de calidad del servicio		-1.58	Índice global de calidad del servicio (ponderado)	-31.74

Fuente: Elaboración propia a partir de González (2015)

Las respuestas al cuestionario deberían permitir a una organización evaluar la calidad global de su servicio, identificar sus puntos fuertes y áreas de mejora, y determinar cuáles son las dimensiones clave en las que centrar los esfuerzos para mejorar la calidad de servicio. Asimismo, la aplicación sucesiva de SERVQUAL en diferentes años permitiría poder comparar las expectativas y las percepciones de los clientes a lo largo del tiempo.

## 1.6. EVOLUCIÓN DE LOS ENFOQUES DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

### 1.6.1. El concepto de gestión de la calidad

La calidad es una constante en el lenguaje actual, pero es difícil explicar qué significa con precisión, tal y como hemos comprobado. Parece aceptarse que si no se trabaja con calidad la organización peligra. Pero *¿cómo se traduce esto en la práctica empresarial?* La calidad no se genera de manera espontánea, se precisa de un sistema de dirección o de gestión de la calidad. Tal como se refleja en la figura 1.6, por sistema de gestión entendemos el conjunto de prácticas y procedimientos que se implementan con el fin de establecer una política y objetivos, y poder llegar a conseguir esos objetivos. Así, cuando nos referimos a la gestión de la calidad hacemos referencia a la *estructura* de actividades, responsabilidades y recursos que una organización establece para lograr objetivos relativos a la calidad.

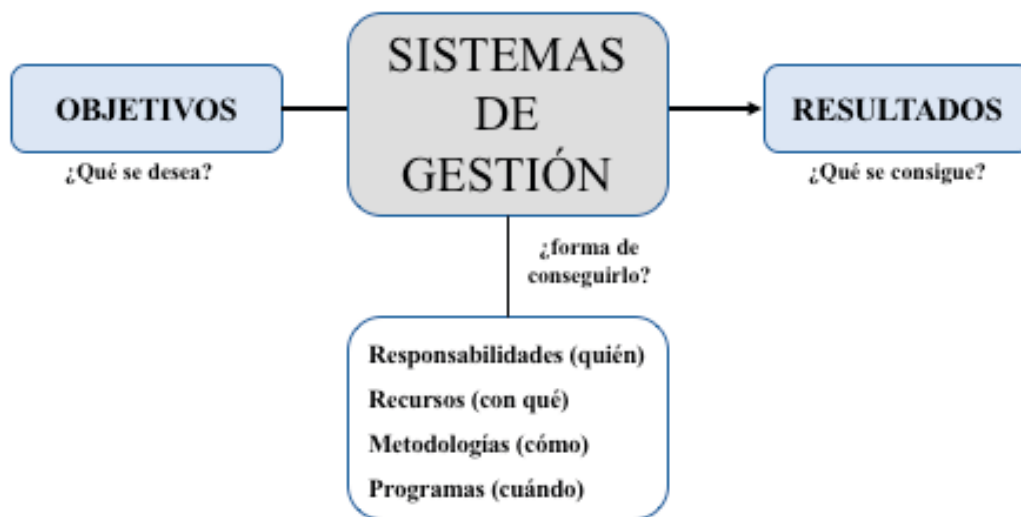


Figura 1.6. Representación de los elementos de un sistema de gestión.  
Fuente: Elaboración propia

Aunque en el apartado 1.1 hemos hecho un repaso a la evolución del significado de la calidad en las distintas etapas de la historia, no se abordaron de forma precisa las características de los diversos enfoques que se han utilizado para gestionar la calidad a lo largo del tiempo. Las diferentes formas de entender la calidad han dado lugar a diferentes enfoques de gestión de la calidad, los cuales han ido madurando e incorporando aportaciones desde campos de estudio muy diferentes, como la estadística, la sociología, la psicología, etc. Los distintos enfoques de gestión de la calidad evolucionan hacia una visión cada vez más global, de modo que se ha pasado de la consideración de la calidad como un requisito a cumplir en el área de producción, a tratarla como un factor estratégico (véase figura 1.7).

En los diferentes enfoques se establecen una serie de principios y prácticas que asumen y guían la acción organizativa para gestionar la calidad. Con el fin de entender mejor el enfoque predominante actual en cuanto a la gestión de la calidad, es preciso comprender los elementos que integran cada uno de los distintos enfoques reflejados en la figura 1.7. En esta evolución se pueden distinguir cuatro etapas claramente diferenciadas (Hermel 1997; Dale, Bamford y Van der Wiele 2016): la Inspección, el Control de la Calidad, el Aseguramiento de la Calidad y, por último, la Gestión de Calidad Total (GCT). A través de cada una de estas etapas se produce una evolución de los planteamientos de la anterior a través de un enriquecimiento continuo.

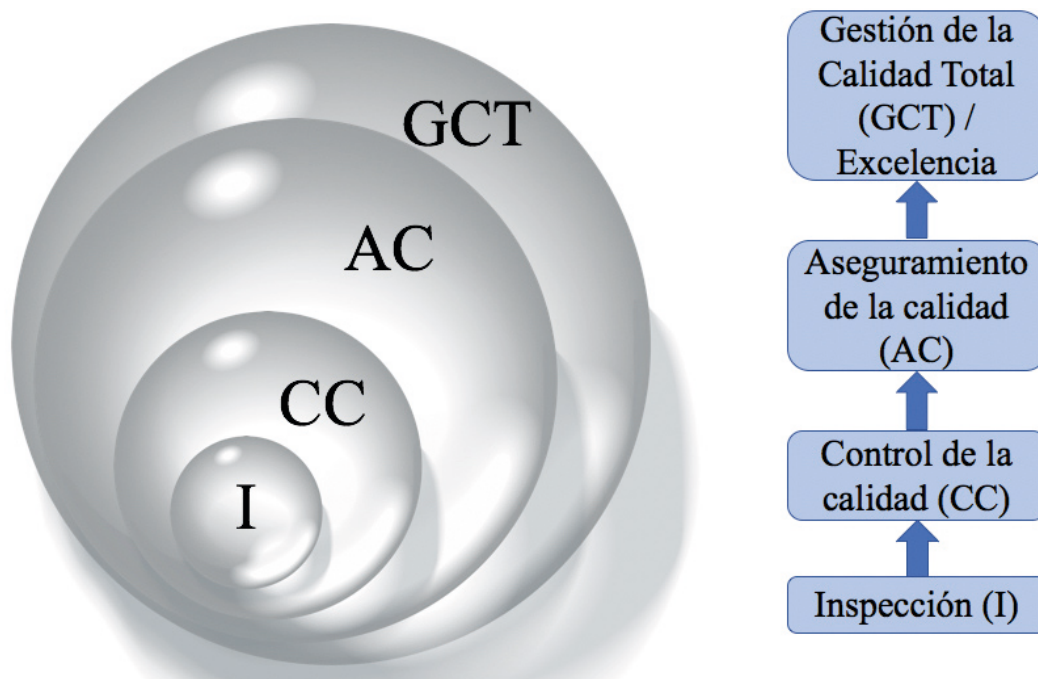


Figura 1.7. Enfoques de Gestión de la calidad. Fuente: Elaboración propia a partir de Dale, Bamford y Van der Wiele (2016)

En la tabla 1.4 podemos observar las principales diferencias en cada uno de los cuatro enfoques que desarrollaremos a continuación. Ahora bien, a pesar de esta evolución, como señalan Tarí, Molina y Pereira (2017), hoy en día todavía podemos encontrar empresas que están aplicando los primeros enfoques, junto con empresas que han adoptado los enfoques más avanzados.

Tabla 1.4. Los grandes enfoques o paradigmas de la calidad

Paradigmas	Acciones y actores	Enfocado	Conceptos clave
Inspección (comienzos siglo XX)	Supervisión (supervisores)	Reacción	Salida y división del trabajo
Control de la calidad (1930)	Estadística, probabilidad, muestreo y medición (Ingenieros de calidad)	Regulación	Nivel aceptable de calidad
Aseguramiento de la calidad (1950)	Procedimientos organizacionales y técnicas (todos en todas las etapas del proceso)	Prevención	Fiabilidad, confianza del consumidor

Paradigmas	Acciones y actores	Enfocado	Conceptos clave
Gestión de la calidad total (1970-1980)	Formación, indicadores y motivación del empleado (todos los miembros y entorno más cercano)	Proactividad	Excelencia

Fuente: Elaboración propia a partir de Hermel (1997)

## 1.6.2. El enfoque de inspección

El primer enfoque para gestionar la calidad se identifica durante el periodo de producción masiva de bienes tangibles, entre 1900 y 1940. Las actividades de inspección de la calidad se centraban exclusivamente en *asegurar que los productos entregados no fueran defectuosos* (Weckenmann, Akkasoglu y Werner 2015). Por tanto, todos los esfuerzos organizativos en el ámbito de la calidad se focalizaban en evitar quejas y reclamaciones de los consumidores. Para ello, al final de los procesos de fabricación, multitud de inspectores (empleados dedicados exclusivamente a esa función) comprobaban que los productos se ajustasen a las especificaciones técnicas desarrolladas en el diseño (Dale, Bamford y Van der Wiele 2016) (figura 1.8).

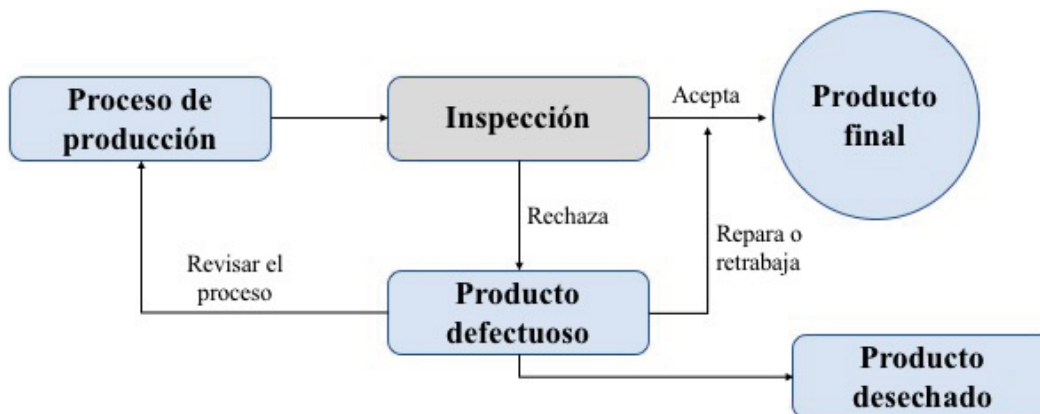


Figura 1.8. Proceso tradicional de inspección. Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con Weckenmann, Akkasoglu y Werner (2015), la inspección masiva implicaba grandes limitaciones para las organizaciones, aunque es cierto que suponía una ventaja competitiva frente a aquellas organizaciones sin control alguno. En síntesis, estos autores destacan las siguientes desventajas:

- *Costes elevados.* La detección, la reparación o el remplazo de piezas o productos defectuosos son acciones que generan grandes costes adicionales a la organización, ya sea en material, horas de trabajo, etc. El problema de la inspección es que trabaja de forma reactiva, es decir, cuando el problema ya se ha generado y, por tanto, no tiende a reducir el número de defectos.
- *Pérdida de tiempo.* El hecho de tener que reconstruir o reparar productos defectuosos decrece la eficiencia organizativa, ya que se necesita tener un sistema de trabajo adicional para gestionar estos desperfectos o desechos.
- *Pasan por alto necesidades de los clientes.* Con la finalidad de reducir costes y maximizar los beneficios, se opta por la producción en masa, tratando de producir lo más homogéneamente posible un gran volumen de productos. Las necesidades de los consumidores apenas tienden a considerarse.

Por otro lado, Camisón, Cruz y González (2007) también destacan algunos problemas de este enfoque. En este caso, estos autores destacan lo siguiente:

- *La calidad es un problema del área productiva.* Con esta visión de la calidad, el resto de departamentos no se involucran.
- *Fatiga en los inspectores.* El problema de la inspección es que es muy rutinaria y aburrida, cuestión que acrecienta la posibilidad de que posibles productos defectuosos no sean detectados en la fase de inspección. Por tanto, la inspección, aunque se haga con multitud de inspectores no puede garantizar cero defectos.
- *Poco práctico en productos complejos y en los servicios.* El hecho de que existe simultaneidad producción-consumo, en el caso de los servicios, hace difícil la aplicación de un sistema de inspección. Por otro lado, con el avance tecnológico, este método puede ser impracticable, por ejemplo, en la construcción de buques mercantes.

### 1.6.3. El enfoque de control de la calidad

El enfoque anterior evidenció que la búsqueda de errores en el producto final, y la consiguiente corrección de los mismos, era mucho menos eficiente que tratar de encontrar la fuente de los errores y eliminarlos (Weckenmann, Akkasoglu y Werner 2015). Como se discutió en el epígrafe 1.1, las aportaciones de Shewhart, Dodge, Deming o Romig entre otros, permitieron contribuciones singulares en la práctica del control de la calidad, especialmente, en la aceptación del muestreo y control estadístico del proceso (Dooley 2000).

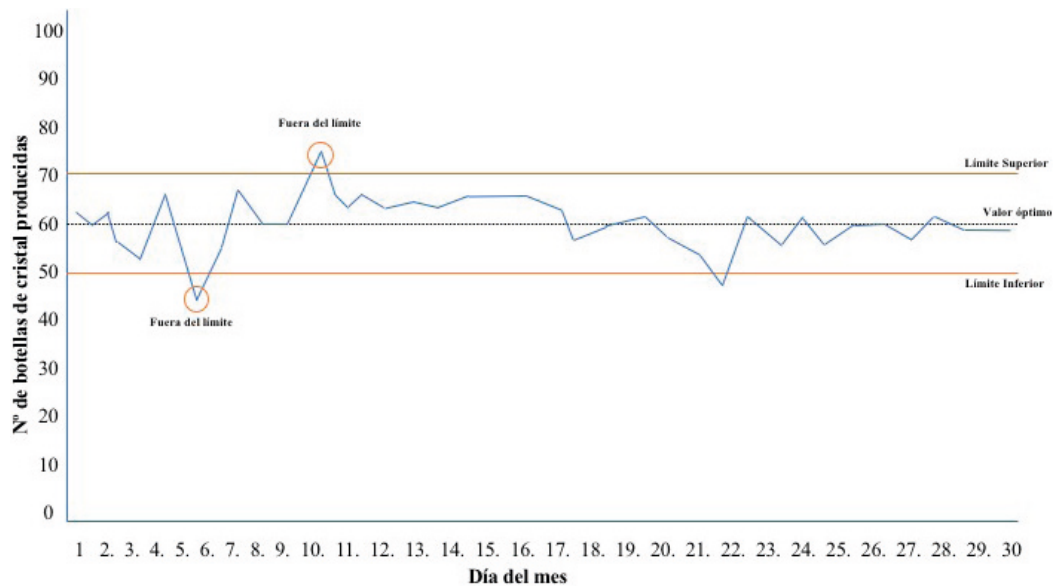


Figura 1.9. Gráficos de control. Fuente: Elaboración propia

En concreto, Dodge y Romig desarrollaron conceptos y herramientas estadísticas centradas en la probabilidad de aceptación de un lote de productos, límites de calidad media, inspección media total o doble muestreo (Dooley 2000). A través de *los gráficos de control* (figura 1.9), introducidos por Shewhart en 1931, se identifican variaciones en el proceso y su estabilidad alrededor de un valor central (catalogado como resultado de calidad óptimo) y una tolerancia superior e inferior a ese valor que podría establecerse como aceptable. A través de estos gráficos, como se muestra en la figura, podemos observar si existen, o no, desajustes en el proceso. Cuando los resultados ofrecidos por los gráficos muestran que: *a) el resultado del proceso se produce fuera de los límites*, *b) no está estabilizado y hay mucha variabilidad* o *c) cuando existe una estabilización fuera del rango medio*, es indicativo de que la organización debe actuar y esclarecer qué está sucediendo. Las fuentes de esta variabilidad son, de acuerdo con Juran y De Feo (2010) principalmente dos, tal como resume la tabla 1.5: *fuentes aleatorias*, que nacen de problemas crónicos o comunes; y *fuentes atribuibles* (no aleatorias), originadas por problemas esporádicos o especiales. El objetivo será asegurar que el proceso se mantiene dentro de ese rango que se juzga aceptable, para lo cual se deberán analizar las posibles fuentes de esas causas y establecer posibles acciones de mejora.



Tabla 1.5. Distinción entre fuentes de variación aleatorias y atribuibles

Causas	Descripción
Comunes o aleatorias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se compone de muchas causas individuales.</li> <li>• Cualquier causa aleatoria deriva en una pequeña cantidad de variación, pero muchas causas aleatorias causan en conjunto una variación significativa. Ejemplos: pequeñas vibraciones en las máquinas, variaciones en la materia prima, variación en el desempeño humano...</li> <li>• La variación aleatoria no puede ser eliminada de un proceso económicamente.</li> <li>• Una sola observación dentro de los límites de control de una variación aleatoria significa que el proceso no debería ser ajustado.</li> <li>• Con una sola variación, el proceso es suficientemente estable para usar procedimientos de muestreo para predecir la calidad de la producción total o estudios de optimización del proceso.</li> </ul>
Especiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se compone de una o muy pocas causas individuales.</li> <li>• Cualquier causa atribuible puede dar como resultado una gran cantidad de variación. Ejemplos: lote de materia prima defectuoso, metedura de pata de un operario...</li> <li>• La variación atribuible puede ser detectada; la acción de eliminar la causa normalmente está justificada económicamente.</li> <li>• Una observación más allá de los límites de control significa que el proceso debe ser investigado y corregido.</li> <li>• Con una variación atribuible presente, el proceso no es suficientemente estable como para usar procedimientos de muestro para la predicción de la calidad total de producción.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Juran y De Feo (2010)

A través de este enfoque se establece un mayor control sobre el proceso y baja la incidencia en las no conformidades (Dale, Bamford y Van der Wiele 2016). Sin embargo, este enfoque tampoco proporciona una garantía de calidad satisfactoria. El mero control de los procesos no impide que ocurran defectos de calidad en etapas previas, como en la fase de diseño o selección de materiales defectuosos. Por tanto, como Camisón, Cruz y González (2007) señalan, aunque en comparación con el enfoque de inspección la detección de errores se logra en una fase más temprana, el enfoque de control de la calidad sigue siendo reactivo. La responsabilidad sobre la calidad sigue descansando en especialistas, normalmente adscritos a departamentos de producción. Se sigue teniendo una perspectiva de conformidad, de detección de errores, pero ahora el enfoque es en el proceso.

#### 1.6.4. El enfoque de aseguramiento de la calidad

El hecho de encontrar y resolver un problema después de observar *una no conformidad* no es una solución efectiva, y se deben dirigir los esfuerzos a eliminar y prevenir los problemas en todo el proceso productivo (Dale, Bamford y Van der Wiele 2016). El enfoque de aseguramiento de la calidad, impulsado por Juran y Feigenbaum, cambia ese enfoque reactivo del control de la calidad, y extiende la idea de que para asegurar la calidad se deben realizar esfuerzos *a priori*, identificando posibles riesgos y problemas, de tal forma que se puedan prevenir antes de que aparezcan (Weckenmann, Akkasoglu y Werner 2015). Para ello es esencial la participación y la cooperación de todas las divisiones y departamentos de la empresa (incluyendo marketing, diseño, ingeniería, compras, producción, inspección, etc.) (Yong y Wilkinson 2002). Al respecto, cabe tener en cuenta también las palabras de Feigenbaum (1961): «El principio que subyace al control de la calidad total es que, para proporcionar una efectividad genuina, la verdadera gestión del control de la calidad debe empezar con el diseño del producto y finalizar solo cuando el producto esté en las manos del consumidor el cual se mantiene satisfecho, por lo que calidad es un trabajo organizativo de todos».

En síntesis, el enfoque descansa en el diseño de una serie de *acciones planificadas y sistemáticas* para garantizar que las especificaciones del producto, las cuales se han establecido previamente al dar voz al cliente, se cumplan. Con estos preceptos, se desarrollan de forma planificada todas las tareas y procesos que deberán estar dirigidos a esa satisfacción final del cliente. Por tanto, es esencial la construcción de un sistema enfocado, principalmente, en la *prevención de errores* en todas las fases del proceso productivo que generan *costes de no calidad* (costes que podrían haberse evitado), y la necesidad de comprometer y formar a todas las personas de todos los niveles organizativos.

En Japón, el enfoque de aseguramiento de la calidad da un paso más allá, y podría decirse que es la fase inicial del surgimiento del nuevo enfoque de *Gestión de Calidad Total* (Yong y Wilkinson 2002). De acuerdo con Dalgaard (1999), las fases en el desarrollo de los modelos de calidad son especialmente tres: *el primero*, es la importancia y adopción de las ideas que provenían principalmente de Estados Unidos. *La segunda fase* (1960 hasta 1970), los japoneses digieren esas ideas y las adaptan a su contexto específico. *La tercera fase*, entre 1970 y 1990, es el dominio de la gestión de la calidad y la exportación de esas ideas a otros países. En las primeras etapas, todavía con un enfoque de aseguramiento de la calidad, las principales adaptaciones se centraron en *a)* ampliar el énfasis sobre el cliente, de forma que toda la cadena de valor del producto se encaminara hacia esa satisfacción de sus necesidades, *b)* fomentar el trabajo en equipo, por ejemplo, con la introducción de grupos de calidad y equipos de mejora, y *c)* su fijación por reducir costes, es decir, hacer bien el trabajo a la primera (*cero defectos*) y producción a tiempo (*Just in time*) y así evitar pausas que deterioran la cali-

dad del producto y reducir la cantidad de *stock*, entre otras ventajas (Golhar y Stamm 1991).

Con lo cual, en el Aseguramiento de la calidad, el énfasis no es ni en el producto ni en el proceso, sino en el sistema. De forma especial, la dirección debe involucrarse en este sistema; sin la implicación de los líderes no es posible contagiar a los empleados de esa cultura rutinaria de mejorar continuamente los procesos y el desempeño organizativo (Camisón, Cruz y González 2007).

### **1.6.5. El enfoque de Gestión de la Calidad Total / Excelencia en la Gestión**

El enfoque de Gestión de Calidad Total (GCT) se desarrolla en las dos últimas décadas del siglo XX (Weckenmann, Akkasoglu y Werner 2015), como ya se ha comentado en el apartado 1.1. Bajo este enfoque, la gestión de la calidad se entiende como *un enfoque de dirección* caracterizado por unos principios que recogen la forma en que la organización trabaja y que, si se utilizan de forma coherente, hacen posible la mejora continua del desempeño organizativo a través de la utilización de buenas prácticas de gestión, la mejora de los resultados organizativos y la creación de valor para los grupos de interés considerados clave (Bou et al. 2009, Escrig 2004 y 2010).

De acuerdo con Lau y Anderson (1998), *los principios que caracterizan la GCT* (TQM en inglés) se pueden deducir de las propias siglas *T (Total)*, *Q (Quality)*, *M (Management)*. El componente *Management* destaca el papel de la dirección de la empresa, a través de su compromiso con la gestión de la calidad, su esfuerzo para asegurar la involucración de todos los empleados, así como su decisión de fomentar un cambio en la cultura empresarial. El componente *Quality* reconoce la necesidad de centrarse en las exigencias del cliente e incorpora la búsqueda de la mejora continua en todos los sistemas y procesos. Finalmente, el componente *Total* reconoce la participación y esfuerzo de todos los miembros de la organización y la involucración de la totalidad de las áreas y procesos organizativos en la satisfacción del cliente y la mejora continua.

Además, la literatura sugiere que la gestión de todos estos aspectos puede conducir a la consecución de *excelentes resultados organizativos*, como han confirmado estudios pioneros como Powell (1995) o trabajos más recientes como García y Ramírez (2015) o Anil y Satish (2019). Así, podemos constatar una relación positiva entre la introducción de la Gestión de la Calidad y los resultados financieros, los resultados de calidad (tales como reducción de desperdicios, reducción de errores o mejora de la calidad del producto o del servicio), la mejora de la satisfacción de los clientes, la mejora en el funcionamiento de los procesos, el mejor conocimiento del trabajo por parte de los empleados y la mejora de su compromiso con la organización, la mejora de la comunicación interna o la creación de una cultura de aprendizaje y mejora. En la figura 1.10, podemos observar el camino que sigue un enfoque de GCT para influir en la mejora de la productividad y los beneficios.

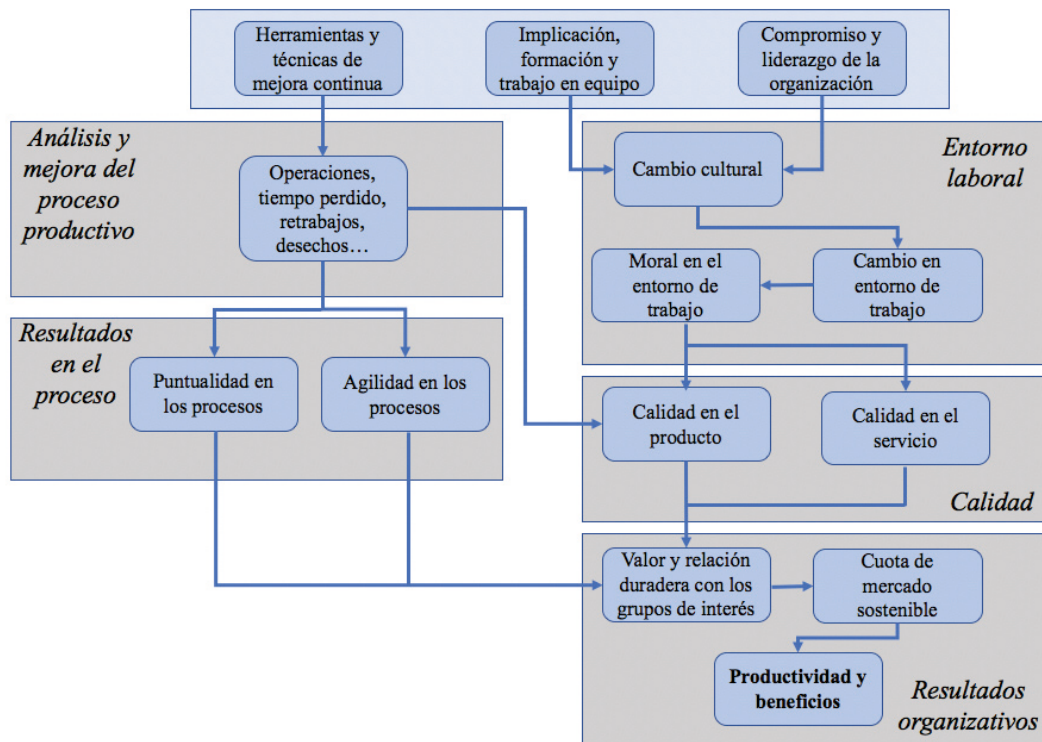


Figura 1.10. Relación entre la GCT y la productividad y beneficios. Fuente: Elaboración propia a partir de Lakhe y Mohanty (1993)

En su evolución, la GCT, aun siendo una iniciativa que permite competir mejor en el mercado, enfatiza sobre todo su valor como una forma de gestionar la organización con capacidad para ofrecer resultados sobresalientes a los distintos grupos de interés. Así, es frecuente que esta filosofía de mejora continua y de búsqueda de la excelencia se instaure en sectores donde la competitividad no es tan relevante, como puede ser la educación o la Administración pública.

Para facilitar a la organización estructuras coherentes en la aplicación de la GCT, surgen diversos *modelos por todo el mundo*. Por ejemplo, el Modelo Baldrige en Estados Unidos, el Modelo EFQM en Europa o el Modelo FUNDIBEQ en los países iberoamericanos. Estos modelos son bautizados como modelos de excelencia empresarial. Las organizaciones que siguen estos modelos muestran Excelencia en la Gestión de multitud de áreas organizativas, a través del uso de buenas prácticas de gestión. Su impacto ha sido tan importante en el mundo de la calidad que, como hemos anticipado en la parte final del apartado 1.1, el término GCT se ha visto en muchas ocasiones reemplazado por el término Excelencia en la Gestión. Este enfoque de GCT (*o también denominado Excelencia en la Gestión*) es el que nos ocupará en el resto del manual.

Para finalizar este capítulo, queremos recurrir a la reflexión realizada por Dahlgaard (1999), quien destaca cómo el movimiento de la calidad ha sido capaz de adaptarse a las cambiantes circunstancias e integrar nuevas ideas, prácticas y métodos, siendo ejemplo de un proceso de cambio y evolución continua, tal como pregonaba la propia filosofía de la calidad. En la medida en que el movimiento de la calidad continúe siendo capaz de renovarse, será un poderoso sistema de gestión independientemente del nombre que adopte.



# Capítulo 2. Gestión de la calidad total / excelencia en la gestión

## PRESENTACIÓN

Como vimos en el capítulo primero, de acuerdo con Dale, Bamford y Van der Wiele (2016), la Gestión de la Calidad Total (GCT) es la consecuencia de un proceso de transformación de ideas y aportaciones que han ido surgiendo a lo largo de tiempo hasta alcanzar un modelo más global y avanzado, que en muchas ocasiones se le denomina *Excelencia en la Gestión*. De hecho, Dahlgaard et al. (2013), Dale, Bamford y van der Wiele (2016), Tickle, Mann y Adebajo (2016) o Metaxas, Koulouriotis y Emiris (2018) consideran la Excelencia en la Gestión como un enfoque evolutivo de la GCT, dado que están construidas sobre los mismos principios. De acuerdo con Tickle, Mann y Adebajo (2016), la principal razón de este cambio en la terminología es la intención de diferenciar la Excelencia en la Gestión del «viejo» término GCT, el cual, en su opinión, se convirtió en un término ambiguo debido a las diferentes interpretaciones otorgadas por diferentes autores y a la poca claridad respecto al tipo de prácticas que debían adoptarse para ajustarse a la definición de GCT (Adebajo 2001). El término Gestión de la Calidad Total (GCT) (traducción al castellano de *Total Quality Management*, TQM) empezó a usarse en la literatura a mitad de la década de 1980 como consecuencia de la sustitución de la palabra «Control» por «Gestión» en el término Control de Calidad Total (*Total Quality Control*, TQC) introducido por Feigenbaum (Martínez, Dewhurst y Dale 1998). Según estos autores, el razonamiento sería que la calidad no es solo una cuestión de control, sino que tiene que ser gestionada. También es cierto que muchos de los elementos que conforman una iniciativa de GCT fueron desarrollados anteriormente a través de las enseñanzas de los denominados expertos o «gurús» de la calidad, como Deming, Juran, Feigenbaum o Crosby, aunque en realidad nunca llegaron a utilizar el término GCT.

Aunque Dale, Bamford y Van der Wiele (2016) también reconocen que la GCT ha ido incorporado nuevos avances para adaptarse a las condiciones cambiantes

del entorno, como un mayor énfasis en la innovación y la transformación, y que se puede hablar de una nueva gestión de la calidad, estos autores mantienen el término TQM (GCT). Siguiendo este posicionamiento, en este y los siguientes capítulos utilizaremos el término GCT para referirnos a este enfoque más actual para gestionar la calidad, equivalente al de *Excelencia en la Gestión*.

Para poder asentar nuestra conceptualización de la GCT, el primer apartado del capítulo comienza realizando un repaso de las principales aportaciones de los denominados gurús de la calidad. Tras asentar las enseñanzas de estos expertos y analizar la literatura especializada, el primer apartado define la GCT como una iniciativa en la dirección de las organizaciones caracterizada por la asunción de unos principios conductores y la utilización de buenas prácticas de gestión. En este apartado se presentan estos principios y prácticas y se comentan las implicaciones que la cuarta revolución industrial, la denominada industria 4.0, puede tener en los elementos característicos de una gestión basada en la calidad, lo que algunos han dado en llamar *Calidad 4.0*. En los siguientes apartados se analizan de manera más detenida cada uno de los principios de la GCT y sus correspondientes prácticas. Finalmente, el último apartado aborda las motivaciones que mueven a las organizaciones a adoptar iniciativas de GCT, los beneficios que las organizaciones pueden obtener de la adopción de la GCT, así como los obstáculos que se deberían considerar para que este tipo de iniciativas puedan adoptarse con éxito y sostenerse en el tiempo.

## OBJETIVOS

Al finalizar el capítulo debería ser capaz de:

- Conocer que la GCT se nutre de las enseñanzas de los llamados «gurús» de la calidad.
- Explicar el concepto de Gestión de la Calidad Total (GCT) / Excelencia en la Gestión como una iniciativa integral en la dirección de una organización.
- Valorar las implicaciones que tiene la llamada Calidad 4.0.
- Explicar el contenido básico de los principios de la GCT e identificar las buenas prácticas de gestión y técnicas que integran las iniciativas de GCT.
- Elaborar una carta de servicios.
- Conocer y saber utilizar algunas de las denominadas «herramientas de mejora de la calidad» como la elaboración de un diagrama causa-efecto o diagrama de flujo.
- Explicar qué es un mapa de procesos y elaborar indicadores para gestionar los procesos.
- Identificar las motivaciones que llevan a las organizaciones a adoptar la GCT, así como los principales beneficios y obstáculos en la implantación de la GCT.



## 2.1. DEFINICIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL: PRINCIPIOS Y PRÁCTICAS

### 2.1.1. *Gurús de la calidad*

La revolución de la calidad que se inició en Japón tras la Segunda Guerra Mundial se produjo gracias a las aportaciones de expertos procedentes principalmente de Estados Unidos, los cuales también han contribuido a la expansión del movimiento de la calidad en la práctica organizativa y en la investigación académica en el mundo occidental. Aunque el propósito de este trabajo no es realizar un análisis exhaustivo de las enseñanzas de los denominados expertos o gurús de la calidad, debido a la influencia que sus trabajos e ideas han tenido para conformar el enfoque de GCT, nos vamos a centrar en las aportaciones de algunos de ellos (Deming, Juran, Feigenbaum, Ishikawa y Crosby).

*La aportación de Deming (1900-1993).* La aportación de este autor se basa inicialmente en un enfoque estadístico: la calidad puede mejorarse si se reduce la *variabilidad de los procesos*. Posteriormente aporta los denominados 14 principios para adoptar la filosofía de calidad en la organización, con los cuales trató de cambiar el estilo de gestión americano, enfatizando que la responsabilidad de la mejora de la calidad recae en la *implicación de la dirección*, a través de su liderazgo, dejando el papel de los profesionales de la calidad en un segundo plano. Los empleados deben recibir formación para poder prevenir defectos y mejorar la calidad. Populariza el famoso *ciclo PDCA (plan, do, check, act)*, que veremos más adelante en este capítulo, en el que se basa el proceso de mejora continua propio del modelo de GCT. Su libro más destacado fue *Out of the crisis*, publicado en 1986.

*La trilogía de la calidad de Juran (1904-2008).* Juran contribuyó a que el movimiento de la calidad se *considerase responsabilidad de la alta dirección*, y no meramente un aspecto técnico. Propone la denominada trilogía de la calidad en 1986 para lograr un enfoque de dirección basado en la calidad:

- *En la fase de planificación de la calidad* se deben establecer las metas de la calidad, identificar quiénes son los clientes, determinar sus necesidades y desarrollar las características del producto y de los procesos.
- *En la fase de control* las organizaciones evalúan el rendimiento actual, lo comparan con las metas o estándares establecidos y actúan sobre las diferencias.
- *Para mejorar las organizaciones se deben identificar acciones de mejora*, proporcionar recursos, formación y motivación para identificar las causas de los problemas y establecer acciones de mejora.

Juran destacó el concepto de *cliente interno*, el uso del *diagrama de Pareto* y la dimensión económica de la calidad, introduciendo el concepto de *costes asociados a la calidad*.

*La aportación de Feigenbaum (1922-2014)*. Fue el primer gurú que introdujo el concepto de *Calidad Total (Total Quality Control)*. Su filosofía pretende crear un sistema basado en la prevención, que comience con el diseño de productos, servicios y procesos que garantice tener en cuenta las necesidades del cliente. Este sistema se apoya en el establecimiento de *procedimientos documentados* y auditorías para asegurar que los productos se ajustan a las «normas predefinidas». Asimismo, Feigenbaum hizo hincapié en que la calidad es una forma de dirigir una organización y responsabilidad de *todos los miembros de la organización*, desde la alta dirección e incluyendo el personal de oficina, los ingenieros y los trabajadores de planta. Su conceptualización de los *costes asociados a la calidad* ha tenido también una gran influencia en la práctica organizativa. Podemos destacar su libro *Total Quality Control*, de 1961.

*La aportación de Ishikawa (1915-1989)*. Este líder de la calidad aboga por el *papel fundamental que juegan los empleados* en la mejora de la calidad y por la dirección basada en hechos (datos fiables) con ayuda de herramientas visuales simples. Propuso los *círculos de la calidad* (equipos de empleados que se reúnen de forma regular para abordar problemas relacionados con el trabajo y la calidad) y el desarrollo del *diagrama causa-efecto*, o también llamado diagrama de Ishikawa o espina de pescado, como principales herramientas para analizar y solucionar problemas. Junto a ello, también contribuyó con la popularización de las denominadas *siete herramientas básicas de la calidad* para resolver problemas (véase el apartado 2.5). Podemos destacar su libro *What is Total Quality Control? The Japanese Way*, de 1985.

*La aportación de Crosby (1926-2001)*. La principal audiencia de Crosby fue la alta dirección. Sus aportaciones se plasmaron en un modelo basado en 14 puntos, los cuales se enfocan en alcanzar una organización donde no haya defectos y donde el *compromiso de la dirección* es clave para mejorar la calidad. Este autor desarrolló una metodología de implantación de la gestión de la calidad que considera que a través de la mejora de la calidad se puede lograr disminuir costes, lo cual mejorará la productividad y la rentabilidad. Su libro más destacado es *Quality is free*, editado en 1979.

Un análisis más detallado de los diferentes expertos puede consultarse en Sansalvador y Reig (2002), Evans y Lindsay (2015) o Miranda, Chamorro y Rubio (2016). Aunque cada experto realiza sus propias aportaciones, es posible concluir elementos comunes en todos ellos (Hackman y Wageman 1995, Sansalvador y Reig 2002, Tarí, Molina y Pereira 2017), tal como se resume seguidamente:

- Los gurús comparten la opinión de que el *objetivo principal de una organización* es permanecer en el negocio, de manera que pueda promover la estabilidad de la *comunidad en la que opera*, generar *productos de utilidad para los clientes* y proporcionar un entorno adecuado para la satisfacción y el crecimiento de *miembros de la organización*.
- La *mejora continua* a través de ciclos de planificación, evaluación y revisión, es la esencia en la que basar cualquier iniciativa de GCT.

- La *gestión basada en hechos*: el uso de *herramientas de calidad y de la medición* como forma para recoger y analizar datos para identificar acciones de mejora.
- La necesidad de *comprometer a la alta dirección*, pues la dirección debe ser la que lidere todo el proceso de cambio necesario para adoptar una iniciativa de gestión de la calidad. La función de la dirección debe ser el liderazgo, no la supervisión.
- Desarrollar el *compromiso e implicación del personal*, haciendo que la gestión de la calidad sea parte regular del trabajo en la empresa, para lo cual es necesario estimular la formación y la participación de los empleados en la mejora.

### 2.1.2. Definición de Gestión de la Calidad Total (GCT)

Además de las aportaciones de los denominados «gurús», la GCT se ha desarrollado gracias a las aportaciones de trabajos académicos. Son representativos trabajos realizados en la década de 1990, como Dean y Bowen (1994) o Grant, Shani y Krishnan (1994), los cuales analizan cómo encajan las aportaciones que se estaban produciendo en el ámbito de la GCT en el cuerpo de conocimientos sobre la administración de empresas. De las conclusiones de estos trabajos se aprecian dos ideas: por una parte, la GCT y la literatura sobre administración de empresas coinciden en la concepción de las organizaciones como *sistemas abiertos que interactúan con el entorno*, en destacar la *necesidad de liderazgo y de una perspectiva a largo plazo*, o en la importancia de *la dirección de los recursos humanos*; por otra parte, existen otras áreas en las que la GCT presta mayor atención frente a la literatura sobre administración de empresas, como *es el enfoque en el cliente, la mejora continua y la gestión de los procesos*. Según se desprende de la lectura de estos trabajos, la GCT y la teoría de la administración de empresas son complementarias, puesto que esta última se puede beneficiar del énfasis en los procesos, en los clientes y la mejora continua que propugna la GCT. Como señala Spencer (1994), la GCT no es un nuevo paradigma, sino una guía para la práctica de la dirección que captura aspectos de modelos establecidos de organización y los amplía para proporcionar una metodología práctica.

Con la intención de aproximarnos a lo que significa la GCT, podemos acudir a las definiciones que ofrecen algunos de los manuales sobre gestión de la calidad disponibles en nuestras bibliotecas, tal como se resume en la tabla 2.1.

A pesar de las diferencias, estas definiciones *tienen en común* que consideran la GCT como una *aproximación a la gestión de empresas (management)*, que insiste en atender las *necesidades de los clientes y otros grupos de interés* y la *mejora continua* de todos los *procesos*, a través de la *involucración de todos los miembros de la empresa*. Estas ideas de síntesis quedan bien reflejadas en una definición de la GCT utilizada en varios trabajos durante los años 1990 (p. ej., Larson y Sinha 1995 o Handfield, Ghosh y Fawcett 1998), y adoptada en 1992 por un comité esponsorizado por Procter & Gamble (*Report of the Total*

*Quality Leadership and Steering Committee*) (Evans 1992), en el que participaron directores de grandes empresas y académicos. Según esta definición, que consideramos apropiada por su precisión, la GCT es una iniciativa en la gestión de los negocios enfocada a las personas, cuya meta es la continua satisfacción de los clientes de la manera más eficiente posible. Es un enfoque de sistemas (no un área o programa aislado), y una parte integral de la estrategia corporativa. Trabaja horizontalmente a través de todas las funciones y departamentos, involucra a todos los empleados, desde lo más alto a lo más bajo de la organización, y se extiende más allá de las fronteras de la empresa para incluir a cliente y proveedores. Enfatiza el aprendizaje y la mejora continua como las claves del éxito competitivo.

Tabla 2.1. Algunas definiciones de GCT

Autores	Definición
Llorens y Fuentes (2008, 39)	Calidad total como «una <i>filosofía</i> o <i>aproximación al management</i> que se caracteriza por sus principios, prácticas y técnicas». Entre los principios se encuentran la <i>orientación al cliente</i> , la <i>mejora continua</i> y el <i>trabajo en equipo</i> , «estando la mayor parte de lo que se ha escrito sobre calidad total explícita o implícitamente basado en estos principios». Las <i>prácticas</i> y <i>técnicas</i> constituyen las actuaciones necesarias para implantar los principios, tales como recoger información sobre los clientes o analizar los procesos.
Claver, Molina y Tarí (2011, 27)	Gestión de la calidad, dirección de la calidad o TQM «como un <i>sistema de gestión</i> que se centra en el mantenimiento y la mejora continua de todas las funciones de la organización con el objetivo de satisfacer a los <i>clientes</i> y otros <i>grupos de interés</i> . Comprende una serie de <i>principios</i> que están presentes explícita o implícitamente en empresas que implantan sistemas de este tipo».
Miranda, Chamorro y Rubio (2016, 57)	<i>Filosofía de gestión</i> cuyo objetivo último es suministrar productos con un nivel de calidad que satisfaga a nuestros <i>clientes</i> y que simultáneamente consiga la motivación y satisfacción de los <i>empleados</i> , gracias a un proceso de <i>mejora continua</i> en los <i>procesos</i> de la organización y a la <i>participación</i> de todas las <i>personas</i> que <i>forman parte de la organización</i> o <i>que se relacionan con la misma</i> de forma directa.
Cuatrecasas y González (2017, 65)	GCT como «una <i>forma de gestión</i> de toda la organización y sus <i>procesos</i> , a largo plazo y basada fundamentalmente en la calidad. Precisa la <i>participación</i> de toda la mencionada organización y persigue la satisfacción de los <i>clientes</i> , de la <i>propia empresa</i> y de la <i>sociedad</i> ».

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

### 2.1.3. Principios y prácticas de GCT

Partiendo de esta definición, en este apartado resumiremos los elementos básicos que toda iniciativa de GCT debería contener, y que son de utilidad para identificar si una organización está adoptando o no una iniciativa de gestión de la calidad total. Los primeros trabajos académicos sobre la GCT (p. ej., Dean y Bowen 1994, Hill y Wilkinson 1995, Boaden 1997, Wilkinson et al. 1998), distinguen, por una parte, los *principios* que subyacen a la GCT y, por otra, un conjunto de *prácticas (y técnicas)* que permiten su implantación. De hecho, Dean y Bowen (1994) definen la GCT como una filosofía o enfoque de dirección que puede ser caracterizado por sus principios, prácticas y técnicas. Si observamos la anterior tabla 2.1, también algunas de las definiciones académicas de la GCT insisten en ello.

*Los principios* son en realidad los valores fundamentales y pautas que condicionan la forma de dirigir la organización. Aunque no es posible llegar a un consenso respecto a cuáles son los principios básicos en la GCT, las diferentes aportaciones que se publicaron en la década de 1990 (p. ej., Dean y Bowen 1994, Hill y Wilkinson 1995, Boaden 1997), poseen un denominador común y vienen a insistir en los mismos aspectos, los cuales se pueden resumir en los cuatro *principios* siguientes (Escrig 2005) (véase figura 2.1): *orientación al cliente, enfoque en las personas, visión global de la organización, mejora continua*. La consideración de estos cuatro principios es consistente con la definición de síntesis de la GCT aportada en el apartado anterior, en la que se destacan también estas cuatro ideas: *la continua satisfacción de los clientes, el enfoque en las personas, y el aprendizaje y la mejora continua se observan de forma explícita en la definición; la visión global de la organización se observa en la visión sistémica de la organización que trabaja horizontalmente y se extiende más allá de las fronteras de la empresa*.

Como señalan Evans y Lindsay (2015), a pesar de su obviedad, estos principios implicaron en su momento una separación importante respecto a las prácticas de dirección más tradicionales en las que se prestaba poca atención a los clientes, o la participación de los empleados y el trabajo en equipo prácticamente no existían.

La concienciación de la empresa con estos principios requiere, a su vez, la aplicación de un conjunto de *prácticas (y técnicas)*, que hagan posible materializar este nivel abstracto, o de las ideas, en otro nivel más práctico y perceptible. La adopción de estas prácticas permite que en su día a día la organización se comporte de acuerdo con el contenido de los principios. Las técnicas hacen referencia a herramientas para recopilar datos, analizar resultados o resolver problemas, por ejemplo, herramientas estadísticas (Evans y Lindsay 2015). Numerosos estudios han analizado los factores críticos para el éxito de la GCT (p. ej., Sila y Ebrahimpour 2005; Ebrahimi y Sadeghi 2013; Laosirihongthong, Teh y Adebanjo 2013; Hietschold, Reinhardt y Gurtner 2014; Aquilani et al. 2017; Yaseen et al. 2018), de los cuales se pueden derivar los elementos que ca-

racterizan a las organizaciones que adoptan la GCT, y que se resumen en la parte inferior de la figura 2.1.

Teniendo en cuenta este planteamiento, la forma en que una organización concibe la GCT será el resultado conjunto de la adopción de los diferentes principios y de cómo se implementen a través de las prácticas y técnicas. En este sentido, trabajos recientes (p. ej., Kumar, Maiti y Gunasekaran 2018) consideran la GCT como «a best practice tool kit», es decir, un conjunto de buenas prácticas como las que sintetiza la figura 2.1, guiadas por unos principios de gestión.

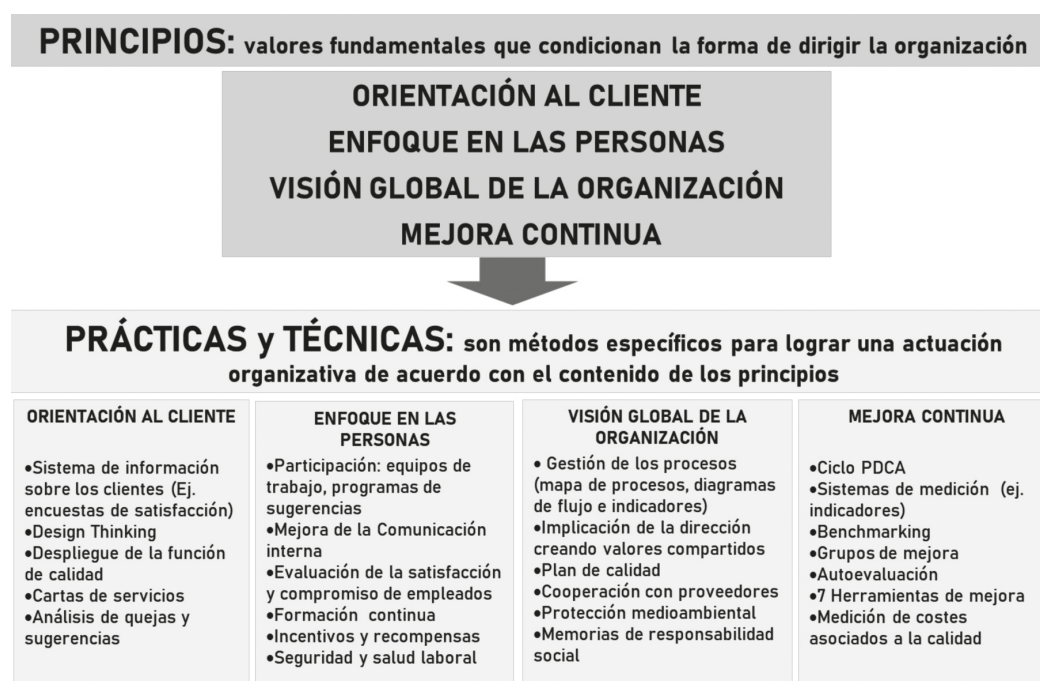


Figura 2.1. Un modelo de GCT en base a la distinción entre principios y prácticas.

Fuente: Elaboración propia a partir de Escrig (2005)

#### 2.1.4. El grado de adopción de la GCT

Los elementos resumidos en la figura 2.1. son la parte más visible y evidente de que la organización está adoptando la GCT. Numerosos autores han utilizado como base estos elementos para elaborar cuestionarios que pretenden medir *el grado en que una organización adopta una iniciativa de GCT*. A modo de ejemplo, la tabla 2.2 presenta un extracto de un cuestionario elaborado por Laosirihongthong, Teh y Adebajo (2013) para medir las prácticas de GCT. En este extracto se presentan únicamente los ítems para evaluar la orientación al cliente y el enfoque en las personas. Estos ítems pueden utilizarse en un cuestionario dirigido a los miembros de cualquier organización para evaluar el grado en que una organización realmente está orientada al cliente y muestra un enfoque

en las personas. En términos semejantes, otros muchos autores han elaborado cuestionarios para poder medir el grado en que una organización ha adoptado los diferentes elementos que caracterizan la GCT. A este respecto pueden consultarse cuestionarios clásicos elaborados por Powell (1995), Kaynak (2003) u otros más recientes como Psomas et al. (2017).

Tabla 2.2. Posibles ítems para medir la orientación al cliente y el enfoque en las personas

Orientación al cliente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscamos activa y regularmente las opiniones de los clientes para identificar sus necesidades y expectativas.</li> <li>2. Las necesidades y expectativas de los clientes se difunden y comprenden de forma eficaz en toda la plantilla.</li> <li>3. Siempre mantenemos una relación cercana con nuestros clientes y les proporcionamos un canal fácil para comunicarse con nosotros.</li> <li>4. Contamos con un proceso eficaz para resolver las quejas de los clientes.</li> <li>5. Medimos de forma sistemática y periódica la satisfacción del cliente externo.</li> </ol>
Enfoque en las personas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contamos con un proceso de capacitación y desarrollo en toda la organización, incluida la planificación de la trayectoria profesional, para todos nuestros empleados.</li> <li>2. Nuestra empresa ha mantenido procesos de comunicación «de arriba hacia abajo» y «de abajo hacia arriba».</li> <li>3. La satisfacción de los empleados se mide de manera formal y regular.</li> <li>4. La flexibilidad, la polivalencia y la formación de los empleados se utilizan activamente para apoyar la mejora del rendimiento.</li> <li>5. Siempre mantenemos un ambiente de trabajo que contribuye a la salud, seguridad y bienestar de todos los empleados.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia a partir de Laosirihongthong, Teh y Adebajo (2013)

Cabe señalar que los elementos que caracterizan la GCT pueden llegar a estructurarse en dos grupos, *uno de naturaleza más técnica (hard)*, y *otro de naturaleza más humana y social (soft)* (Wilkinson et al. 1998; Rahman y Bullock 2005; Naor et al. 2008; Cho, Jung y Linderman 2017; Escrig et al. 2018). En el primero, de *naturaleza técnica*, predomina la preocupación por las herramientas utilizadas y por la medición continua de los resultados, a fin de identificar áreas de desempeño donde actuar, incluyéndose prácticas referidas a la gestión de los procesos, sistemas de medición o el *benchmarking*. En el segundo, de *naturaleza*

*social*, se incluye un grupo de prácticas centradas en la gestión de los recursos humanos y el cambio de cultura empresarial, mediante las cuales la dirección manifiesta su compromiso y lidera el proceso de cambio hacia una filosofía de calidad total. En este sentido, la GCT exige la introducción de cambios sustanciales, especialmente en las estructuras organizativas, en las actitudes y comportamientos de todos los miembros de la organización. Esta integración del énfasis en aspectos más técnicos, junto con elementos sociales y culturales, de acuerdo con Manz y Stewart (1997), Albacete Fuentes y Matías (2001) o Jayaram, Ahire y Dreyfus (2010), constituye un ingrediente característico de la GCT.

Conviene destacar también que cada organización se mueve en contextos diversos, que pueden condicionar el grado de adopción de estos principios y prácticas. Por ello, cada organización acabará desarrollando su propia aproximación hacia la GCT. Por realizar un paralelismo, podemos entender la GCT como una mesa que se asienta sobre cuatro patas (los cuatro principios y sus correspondientes prácticas), y donde la altura de las patas refleja la intensidad con la que se adopta cada principio (y prácticas). Considerando este paralelismo, habrá organizaciones que abordarán todos los principios, y las respectivas prácticas y técnicas, y conseguirán una adopción avanzada de la GCT, con una mesa con patas altas y bien equilibrada. No obstante, puede darse el caso de organizaciones que aborden la GCT desde planteamientos más limitados, adoptando estos principios y prácticas con menos intensidad, logrando así una mesa con menos altura e incluso desequilibrada (en el caso de que no todos los principios se aborden con la misma intensidad). Estamos de acuerdo con Moreno Peris y González (2001) en que en ningún caso podría ser definida como GCT una iniciativa que implique una adopción muy parcial de estos principios y prácticas. En la misma línea, Wu (2019) también destacan que la adopción de una iniciativa de GCT requiere adoptar de una manera interconectada los diferentes elementos.

### 2.1.5. Calidad 4.0

Los cambios que se han producido en *la llamada industria 4.0* es probable que ofrezca nuevas oportunidades para gestionar la calidad, apareciendo lo que se ha dado en llamar Calidad 4.0. Como indica Chiarini (2020), el concepto de Industria 4.0 nació en Alemania en 2011 para referirse a una nueva revolución industrial, a un nuevo modelo de empresa caracterizada por la *automatización*, la *conectividad digital* gracias a las tecnologías de la información, que permiten la transformación digital de los procesos productivos, un acceso digital a los clientes, y un aumento de la productividad y competitividad.

La llamada Calidad 4.0 permite utilizar *herramientas digitales y de captura de datos en tiempo real* para mejorar la capacidad de cualquier organización para satisfacer las necesidades de los clientes y otros grupos de interés, así como la eficiencia e innovación (Sony, Antony y Douglas 2020). Seguidamente, a partir de las aportaciones de Salimbeni y Bianchi (2019), Chiarini (2020) y Sony, Antony y Douglas (2020), se comentan algunos de los cambios propiciados:



- En relación *con la orientación al cliente*, la adopción de las tecnologías de la industria 4.0 condicionan la forma en que la empresa se relaciona e interactúa en los clientes. Es posible contar con información a tiempo para tomar decisiones proactivas en el diseño de los productos que permiten adaptarse a las preferencias del cliente y lograr su satisfacción. El uso de plataformas digitales permite mejorar las relaciones con el cliente, fomentar la interacción con el cliente y captar su experiencia, pasando del enfoque en el producto al enfoque en la experiencia del cliente. Algunos ejemplos de tecnologías avanzadas que generan calidad 4.0 serían, por ejemplo, el análisis de la información de clientes y sus preferencias, que propició que PepsiCo situara en el mercado dos líneas de productos que son jugos naturales orgánicos y naturales con lactobacilos para el bienestar de la salud, o el uso de big data por los destinos turísticos inteligentes para ver la concentración de las personas en un mismo lugar y promover que visiten nuevas partes de la ciudad (Llanes y Lorenzo 2021).
- En relación *con el enfoque en las personas*, puede contribuir a una mayor participación y compromiso de los empleados, al integrarlos en el proceso de toma de decisiones gracias a las tecnologías de la información. Al mismo tiempo se desarrollan habilidades en los empleados para recoger, analizar e interpretar datos. En otro orden de ideas, la analítica de datos propiciada por la industria 4.0 hace posible analizar datos sobre los empleados y poder tomar mejores decisiones respecto a las prácticas utilizadas para gestionar a las personas y lograr su compromiso con la organización.
- Respecto a la *visión global de la organización*, la capacidad de aprendizaje de los líderes puede mejorar debido a que pueden adaptarse y probar modelos conceptuales gracias a la gran cantidad de información disponible. La planificación de la calidad puede ser más fácil si contamos con un historial de datos que permitan mejorar la toma de decisiones. El Big data se puede utilizar para detectar o anticipar problemas en los procesos a través del análisis exhaustivo de datos. La utilización de sensores o las comunicaciones inalámbricas, posibilitan multiplicar la cantidad de puntos de control en un proceso. Sobre cada actividad o tarea se pueden coleccionar datos, los cuales, una vez analizados, proveen información en tiempo real y permiten la toma de decisiones, incluso de forma automática, permitiendo una corrección instantánea y asegurando la calidad del proceso, permitiendo de este modo una gestión basada en la evidencia.
- Al mismo tiempo, en relación *con la mejora continua*, también va a permitir una mayor capacidad de aprender de los datos, totalmente necesarios para la gestión basada en hechos que caracteriza la GCT, de manera que aumenta la capacidad de predicción a partir de esos datos, como acabamos de comentar.

En los siguientes apartados, abordaremos cada uno de los principios reflejados en la figura 2.1, presentado su significado y las buenas prácticas y técnicas de gestión que utilizan las organizaciones para trabajar en base a estos principios.

## 2.2. LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE

*Significado del principio.* Este principio entiende a los clientes como el eje de la actividad empresarial. La organización debe estar enfocada a su satisfacción, ya que son finalmente los que van a juzgar la calidad que la empresa les ha prestado. «Sin clientes, usted no tiene un negocio» (Evans y Lindsay 2015, 95). Por tanto, toda la organización debe orientarse hacia las necesidades del cliente, referido en algunas organizaciones como «el jefe» (García 2018). Mientras que las empresas tradicionales tienen en mente un organigrama en forma de pirámide con el presidente en la cúspide, los directivos en la parte media, y vendedores y personas de contacto directo con el cliente en la base, en las empresas orientadas a los clientes se invierte la pirámide (Miranda, Chamorro y Rubio 2016): en la cúspide, se coloca a los clientes seguido de todo aquel personal que están en contacto directo con ellos, y en la base se sitúa la dirección, la cual debe crear un entorno organizativo adecuado para que todos los miembros de la organización tengan esa orientación al cliente.

*Prácticas y técnicas asociadas al principio.* Para sintetizar las prácticas y técnicas ligadas a este principio, podemos seguir las etapas que proponen Evans y Lindsay (2015) y Miranda, Chamorro y Rubio (2016) para lograr la satisfacción del cliente:

1. *Investigar e identificar correctamente a los clientes, tanto internos como externos.* En primer lugar, debemos entender quiénes son los clientes. Clientes no son solo los que compran y consumen los productos que una organización ofrece. Toda organización es una cadena proveedor-cliente, en la que cada persona es proveedor de otras personas a las que entrega la labor de su trabajo (por ejemplo, el Departamento de Producción es cliente del Departamento de Compras). En este sentido, algunos autores proponen considerar a los empleados como clientes internos y la necesidad de una orientación al mercado interno (Huang 2020). Por ello, para poder lograr la satisfacción de los clientes externos, es necesario lograr la satisfacción de los clientes internos, es decir, los empleados que conforman cada eslabón de la cadena, y conseguir una mejora de las relaciones entre proveedores y clientes internos.

2. *Se debe recoger información sobre los clientes y comprender de forma correcta sus necesidades para tenerlas en cuenta en el diseño, producción y entrega del producto.* Es decir, se debe escuchar la voz del cliente. Investigadores como Lacey (2012), han concluido que los esfuerzos por recoger la voz del cliente impactan positivamente en la compra de los productos, en su recomendación a través del «boca a boca» y, en general, en las relaciones con los clientes.

Para ello, las empresas orientadas al cliente deben disponer de un sistema de información para recoger y analizar toda esta información de forma adecuada. Ello se puede conseguir fomentando el *contacto directo* con el cliente externo, o a través de *encuestas a los clientes*, ya sean personales,

por correo o telefónicas. Por ejemplo, se pueden utilizar cuestionarios elaborados a partir de la escala SERVQUAL o SERVPERF, que analizamos en el capítulo anterior. También realizando dinámicas de grupo o grupos de discusión, donde se reúnen entre 6 y 10 clientes y se les pide que viertan sus opiniones sobre un determinado tema. Otra forma de obtener información es el *análisis de las quejas y sugerencias* presentadas por los clientes. De forma más actual, se utilizan técnicas como el neuromarketing para averiguar los deseos y sensaciones reales de un consumidor, o también el big data, es decir, inteligencia artificial que identifica patrones que sean de utilidad en grandes volúmenes de conjuntos de datos.

Es importante tener en cuenta que los clientes no siempre explicitan sus necesidades y la organización debe esforzarse por satisfacer aquellas necesidades latentes, de modo que se pueda sorprender al cliente y deleitarle, ofreciéndoles productos o servicios que ni siquiera había llegado a imaginar. En este sentido, en el mundo empresarial se están utilizando metodologías ligadas a los procesos de innovación, como el *Design Thinking* (Meinel et al. 2020), para entender las necesidades de los usuarios. Es un método utilizado en la creación y mejora de productos y procesos que implica seguir una serie de etapas, partiendo de un entendimiento profundo de las necesidades humanas, y continúa con el prototipado y testeo de nuevas ideas de manera interactiva con el cliente.

Esta información sobre el cliente debe utilizarse en los procesos internos de la organización. Para ello, una herramienta poderosa es el *despliegue de la función de calidad* (Aka0 1990) la cual permite integrar las necesidades del cliente en el diseño del producto y las actividades de producción subsiguientes. En términos operativos, son una serie de matrices vinculadas que se utilizan para asegurar que la voz del cliente se lleva a todo el proceso de producción y entrega del producto (Oakland 2014, Evans y Lindsay 2015; Dale, Bamford y Van der Wiele 2016). Se trata de una metodología para identificar qué características se deben añadir al diseñar un producto y cuáles no son necesarias, dado que aportan un sobrecoste al producto sin ser apreciadas por el usuario.

3. *Gestionar de forma correcta las relaciones que tiene la organización con el cliente.* En entornos altamente competitivos, a las organizaciones les resulta más rentable retener a clientes leales con los que mantener relaciones estables, que captar nuevos clientes. En este contexto, la gestión de las relaciones con clientes (*Customer Relationship Management, CRM*) se presenta como una herramienta de gestión empresarial para fomentar las relaciones con el cliente, dirigida a conseguir su fidelización (Parvatiyar y Sheth 2001). La implementación del CRM implica la utilización de las tecnologías de la información para recoger información de los clientes, validarla y compartirla en la organización para que pueda ser utilizada para crear experiencias únicas y personalizadas a los clientes. El uso de esta práctica en una organización, aunque no está exenta de posibles problemas en su aplicación, hace posible comprender sus necesidades y puede

llevar a construir una relación duradera con los clientes (Garrido y Padilla 2012).

Las *Cartas de servicios* son también una buena práctica que permiten acercar la organización a los clientes, dentro de una estrategia global de orientación al cliente. La norma UNE 93200:2008, define la Carta de Servicios como un documento escrito por medio del cual las organizaciones informan públicamente a los usuarios/as sobre los servicios que gestionan, los compromisos de calidad en su prestación y los derechos y obligaciones que les asisten.

Las Cartas de Servicios son algo más que simples catálogos de servicios o documentos publicitarios de los compromisos de calidad que las organizaciones asumen con respecto a sus clientes. El solo hecho de que cualquier organización se plantee la realización de las mismas es un primer paso para iniciar un proceso de mejora. La Carta de servicios es una de las principales metodologías que permiten a una organización dar los primeros pasos en la GCT, dado que tienen una doble vertiente: una vertiente externa, como medio de comunicación de los compromisos que la organización asume con los clientes; una vertiente interna que obliga a la organización a mejorar todos los procesos para asegurar los compromisos que se reflejarán en la Carta de Servicios. Ello implica la definición de los compromisos de una manera fiel, objetiva y sobre todo medible, así como la monitorización y seguimiento del grado de cumplimiento de los compromisos mediante el establecimiento de indicadores (Torrubiano, Fernández y González 2011).

Las cartas de servicio surgieron en el ámbito de la Administración pública como herramienta de mejora para facilitar y mejorar las relaciones con los ciudadanos. En el ámbito de la empresa privada suponen un avance sobre la simple garantía de algunos aspectos del servicio que venían estableciendo algunas empresas y, desde una perspectiva amplia, se identifican como una excelente herramienta de mejora para todo tipo de organizaciones, públicas o privadas, de producción o de servicios, grandes o pequeñas.

En la ilustración 2.1 podemos ver el contenido mínimo que debería tener una Carta de Servicios. Como se acaba de comentar, el valor que puede aportar una carta de servicios no es únicamente su elaboración como medio de comunicación interna, sino el seguimiento periódico de los indicadores para valorar el grado de cumplimiento de los compromisos asumidos. Para conocer un ejemplo concreto de una Carta de Servicios, y el seguimiento de los indicadores, puede consultarse la carta de servicios de Endesa en <https://www.endesa.com/es/carta-aenor>.

1. Presentación y datos de carácter general y legal:

- Datos identificativos de la organización.
- Breve descripción de los fines de la organización.
- Horarios, lugares y canales de atención al público.

2. Explicación de los principales servicios que presta la organización

3. Acceso al sistema de quejas y sugerencias

4. Compromisos de calidad

En el contexto de una Carta de Servicio, los compromisos son las obligaciones que adquiere la organización para prestar el servicio y poder cumplir las expectativas y necesidades de los clientes. Se deben enunciar de modo cuantificable, de manera que se pueda comprobar si se han conseguido o no. La cuantificación de los compromisos hace posible la observación de su cumplimiento de forma evidente y expresa.

5. Indicadores utilizados para el seguimiento de los compromisos.

Los indicadores son la unidad que sirve para medir el grado de consecución de los compromisos adquiridos. Permiten evaluar periódicamente el grado en que los compromisos se están cumpliendo en la prestación del servicio. Son medidas que se utilizan como guía para el control y valoración de la calidad. Se suelen construir en forma de porcentajes o ratios.

Ejemplo de compromiso e indicador en un servicio municipal de Educación Social:

- *Compromiso*: El servicio de Educación Social comenzará a prestarse en los 15 días siguientes a la prescripción del servicio.
- *Indicador*: Porcentaje de familias atendidas cuya prestación se inicia en un plazo máximo de 15 días.

Ilustración 2.1. Contenido de una carta de servicios. Fuente: Elaboración propia a partir de Torrubiano, Fernández y González (2011)

## 2.3. EL ENFOQUE EN LAS PERSONAS

*Significado del principio.* Un segundo elemento básico en la GCT es el papel fundamental que se le otorga a los empleados para mejorar la calidad. Este enfoque no es exclusivo de la GCT y se nutre de las aportaciones de la literatura en gestión de recursos humanos. Este principio parte de la premisa de que quienes conocen mejor el trabajo son quienes se encargan de su desempeño, y que los empleados pueden contribuir a la mejora continua de la organización y a la satisfacción de los clientes si se les concede la suficiente autonomía y formación en su trabajo (Dean y Bowen 1994, Escrig 2005; Dale, Bamford y Van der Wiele 2016). Si los empleados se comprometen con su trabajo y comparten un sentimiento de orgullo por trabajar en la empresa, de forma recíproca servirán bien a los clientes y contribuirán a la mejora de los procesos.

*Prácticas y técnicas asociadas al principio.* Para conseguir integrar este principio en las prácticas diarias, las organizaciones deben tratar a los empleados como uno de sus recursos más valiosos y establecer procesos de recursos humanos que fomenten el compromiso de los empleados. Son numerosos los autores del ámbito de la GCT que han recomendado prácticas de recursos humanos que teóricamente son más adecuadas cuando una organización está implantando una iniciativa de GCT (p. ej., Bou y Beltrán 2005; Alfalla, Marín y Medina 2012, Wickramasinghe 2012, Prajogo y Cooper 2017). Estos autores reconocen que el enfoque dado a las prácticas de recursos humanos en el contexto de la GCT es coincidente con muchas de las características de la *gestión de recursos humanos de alto compromiso* (Chadwick, Super y Kwon 2015; Boon, Den Hartog y Lepak 2019). Este sistema de gestión de recursos humanos tiene como propósito desarrollar, a través de vínculos psicológicos, empleados comprometidos a los que se les pueda otorgar responsabilidad para desarrollar sus tareas de forma consistente con los objetivos organizativos (Wood y Albanese 1995).

Siguiendo a Wood (2020), en contraposición con un sistema de recursos humanos basado en el control o taylorista (sustentado en puestos de trabajo muy estrechamente definidos, limitada discreción e implicación de los empleados, y una organización muy jerárquica), un sistema de recursos humanos de alto compromiso debería orientarse, como su nombre indica, al compromiso de los empleados con la organización y a buscar su bienestar (Guest 2017). Este enfoque en la gestión de las personas, parte de la asunción de que el compromiso puede verse afectado por las prácticas utilizadas por la dirección, y se materializa en diferentes prácticas de gestión de recursos humanos. Partiendo de los trabajos de autores como Ooi et al. (2007), Akdere (2009) o Prajogo y Cooper (2017), seguidamente, resumimos algunas de estas prácticas de recursos humanos, que se abordarán con más detalle en el capítulo seis.

1. El compromiso comienza *con la participación* (Evans y Lindsay 2015). Por ello, se aconsejan prácticas dirigidas a garantizar una mayor *participación y autonomía de los empleados*, o la formación de *equipos de trabajo* (como los grupos de mejora), con el propósito de que puedan aportar ideas. Una de las formas más sencillas de participación son los *sistemas de sugerencias del empleado*, a través de los cuales se anima a los empleados a que presenten ideas de mejora, que serán evaluadas y, si procede, implementadas y recompensadas.
2. El compromiso que la GCT necesita por parte de los empleados se puede conseguir con una *comunicación abierta entre todos los miembros*, tanto ascendente como descendente que haga posible que todos tengan una comprensión clara de lo que se requiere de ellos, cómo las actividades que realizan se relacionan con el negocio en su conjunto, y cómo sus clientes internos dependen de ellos. Ello se puede conseguir con reuniones periódicas, la publicación de información relevante sobre la estrategia y objetivos de la empresa a través de tableros de anuncios, la publicación de una revista interna o la creación de una intranet. Asimismo, es importante

- proporcionar retroalimentación sobre el trabajo realizado de forma clara y oportuna, a través de procesos de evaluación del desempeño.
3. Relacionado con dar la voz al empleado, también cabe destacar la *evaluación periódica del compromiso y satisfacción* laboral y la utilización de estos resultados para plantear acciones de mejora. Es importante proporcionar la información proveniente de las encuestas a los propios empleados para que puedan sugerir acciones de mejora, por ejemplo, a través de intervenciones como el «Survey Feedback» (Gracia y Grau 2013). El *Survey Feedback* es una herramienta de intervención para el desarrollo organizativo y de utilización de la información, que consiste en recoger datos de la organización a través de encuestas y en darlos a conocer a sus miembros. Los miembros de la organización deben valorar la información y proponer acciones de mejora a través de equipos de trabajo reunidos en talleres de retroalimentación.
  4. La *formación continuada y generalizada* resulta imprescindible para el desarrollo de la GCT. Se debe proveer a los empleados de un nivel de formación tal que se asegure que todos tienen conocimiento de los conceptos de calidad y tienen las aptitudes (manejo de las herramientas y técnicas de calidad) y actitudes (escucha activa o trabajo en equipo) para trabajar en un contexto organizativo que busca la mejora continua. Asimismo, los planes de formación deben estar ajustados a las necesidades de cada trabajador y deben tener un carácter continuo si se desea que estas actividades sirvan para fomentar un ambiente de trabajo en el que prime la colaboración y la implicación.
  5. Caben destacar también las prácticas de recursos humanos enfocadas a *evaluar el desempeño, remunerar y reconocer los méritos de los empleados*. Se sugiere establecer sistemas que evalúen el desempeño de los empleados de manera periódica con el propósito de proporcionar retroalimentación sobre cómo ha sido su desempeño, cuáles han sido sus fortalezas y áreas en que deberían mejorar sus habilidades o conocimientos. Asimismo, es apropiado vincular esta evaluación del desempeño con un sistema de reconocimiento que premie el éxito y los logros conseguidos en referencia a la mejora continua, como la respuesta rápida en la resolución de un problema, un esfuerzo extra individual o en equipo, o la iniciativa para prevenir o identificar un problema potencial. Sobre la base de estas valoraciones se establecen las posibilidades de promoción y el desarrollo de las carreras profesionales.
  6. Crear un ambiente que *evite la rotación laboral*, garantice la *seguridad y salud laboral* y apoye a los empleados a través de servicios y prestaciones. Entre estas buenas prácticas, podemos citar el desarrollo de carreras, para que el empleado tenga una perspectiva de sus posibilidades de desarrollo en la empresa, la flexibilidad laboral o la conciliación laboral y familiar.

Algunos autores como Capelli (2001) consideran este sistema de recursos humanos de alto compromiso como el resultado de un intercambio social entre

la dirección y los trabajadores. El compromiso de los empleados hacia la organización se produce gracias a que estos perciben que la dirección también tiene una actitud de compromiso hacia ellos. La gestión por alto compromiso aumenta el esfuerzo de los empleados, ya que se trata de responder a las necesidades del trabajador mediante una política coordinada de formación, promoción, participación, evaluación orientada al desarrollo, compensación equitativa y perspectivas de desarrollo futuro. El propósito es contar con empleados comprometidos a los que se les pueda otorgar discrecionalidad para que desarrollen sus tareas de forma consistente con los objetivos organizativos.

Algunos autores también abordan estas prácticas tendentes a promover la participación de los empleados en la mejora continua, desde la perspectiva del marketing interno (Tortosa *et al.* 2014). Se conoce con el nombre de *marketing interno* el esfuerzo planificado de motivar a los empleados a través de las técnicas de marketing para implantar e integrar estrategias empresariales de orientación al cliente. El marketing interno contempla a los empleados como un mercado que hay que analizar, segmentar y al que ofrecer un producto atractivo que satisfaga sus necesidades y consiga su mayor rendimiento e integración con los objetivos de la empresa, para lo cual se utilizan prácticas en línea con las que hemos abordado en este apartado. En definitiva, se trata de «vender la empresa a los trabajadores».

## 2.4. VISIÓN GLOBAL DE LA ORGANIZACIÓN

*Significado del principio.* Este principio recoge la necesidad de que todos los miembros de una organización la entiendan como un sistema formado por *elementos interdependientes y relacionados con otros sistemas externos*, y sean conscientes de que todas las funciones y actividades deben operar en coordinación para contribuir al propósito de la organización. Las organizaciones son una red de relaciones proveedor-cliente, y los problemas a los que se enfrenta la organización discurren a través de las áreas funcionales tradicionales e incluso traspasan en ocasiones los límites de la organización, hasta extenderse con frecuencia a las relaciones con los *stakeholders*, particularmente clientes y proveedores. Dicho de forma más cotidiana, se trata de ser conscientes de cómo encajan las diferentes piezas para que la máquina funcione, lo cual no siempre se produce en una organización, dado que con demasiada frecuencia se observa cómo cada función o departamento tiene una visión limitada a sus metas particulares, sin tener en cuenta el bien común y el propósito de la organización. Bajo este principio de visión global, se engloban a su vez *diversos principios más específicos, y sus correspondientes prácticas y técnicas*, tal como se expone seguidamente.



## 2.4.1. Enfoque en los procesos

*Significado del principio.* Tradicionalmente, existe una tendencia a observar las actividades que se realizan en una organización teniendo en cuenta los departamentos en que se realizan. En consecuencia, se suele representar la actividad organizativa como un organigrama funcional, vertical y jerárquico, en forma de pirámide, tal como se refleja en la parte izquierda de la figura 2.2.

Esta visión de la organización tiene el inconveniente de que puede llevar a un «aislamiento» entre funciones, donde cada una de ellas tiende a optimizar su propio resultado. Además, no aporta ninguna información sobre cómo fluye el flujo de trabajo a través del cual se producen los bienes y servicios, con lo cual hace muy difícil la gestión de aspectos que traspasan las fronteras departamentales.

Por este motivo, puede ser muy útil interpretar una organización como un flujo de actividades y relaciones que se establecen entre las mismas conformando procesos (parte derecha de la figura 2.3). Un *proceso* es toda transformación de *inputs* en *outputs*, una secuencia de actividades que van añadiendo valor para un cliente mientras se produce un determinado bien o servicio (Oakland 2014, Pardo 2021). Pongamos como ejemplo el proceso de atender con precisión y rapidez los pedidos de un cliente, tal como se representa en la figura 2.3.

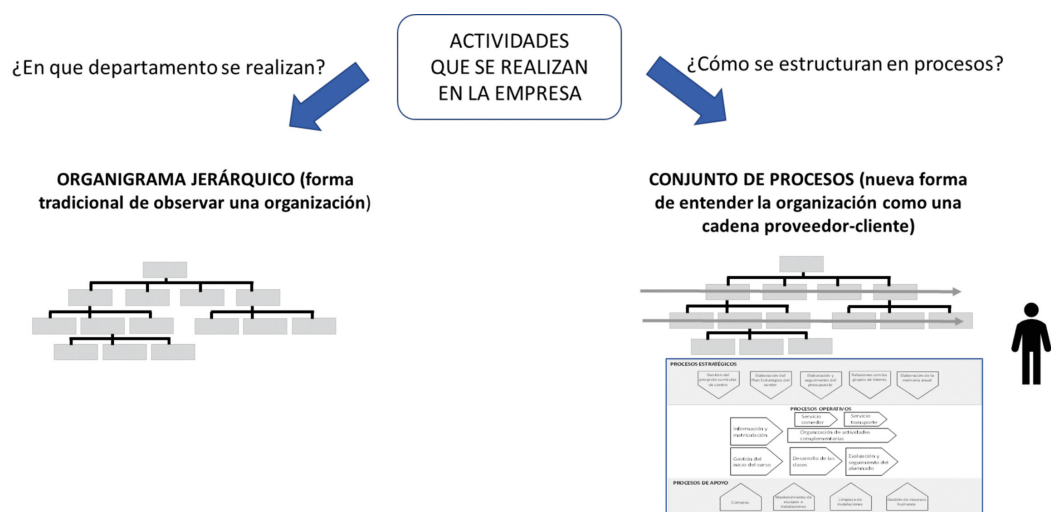


Figura 2.2. Dos representaciones de la organización. Fuente: Elaboración propia

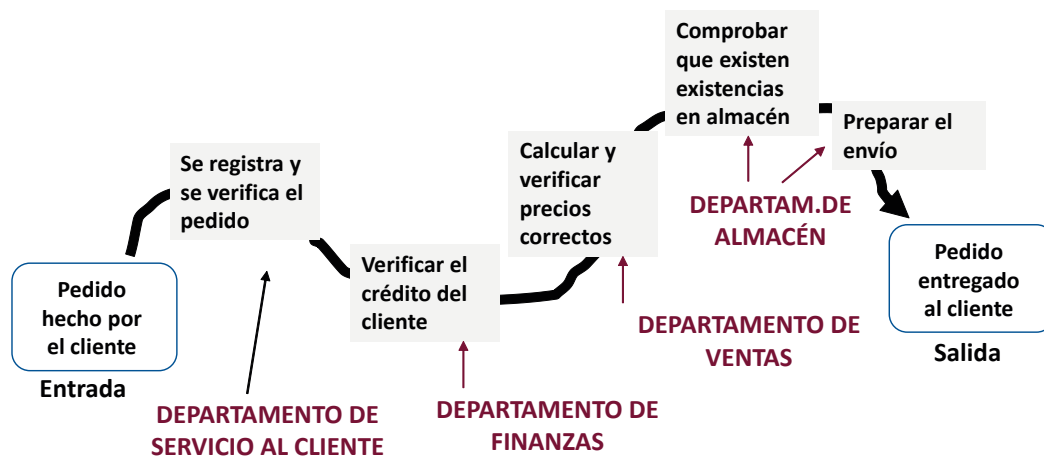


Figura 2.3. Representación del proceso «atender con precisión y rapidez los pedidos del cliente». Fuente: Elaboración propia

Un proceso tiene una serie de *componentes*: un input (una entrada, como pueden ser materiales o información), el pedido del cliente en este caso; un output (una salida), en este caso la entrega del pedido al cliente; y unas actividades que permiten transformar el input en output, como el registro del pedido, la verificación del crédito, o la preparación del envío. Estas diversas actividades que conforman el proceso son realizadas por departamentos diferentes: servicio al cliente es el departamento que registra y verifica el pedido, o el almacén es el que prepara el envío. Es decir, a pesar de su importancia estratégica, en una organización funcional no existe una unidad organizativa que gestione de manera conjunta todas las actividades que conforman el proceso. En consecuencia, el proceso queda fragmentado en diferentes departamentos. Ello provoca que las relaciones con los clientes no se vean reflejadas con claridad en la estructura organizativa, y puedan incluso ignorarse. La solución pasa por reagrupar las diferentes actividades en un proceso y crear unidades organizativas responsables de gestionar el proceso completo.

Continuando con el ejemplo de la figura 2.3, además de estas actividades agrupadas en el proceso de «atender con precisión y rapidez los pedidos de un cliente», en una organización se realizan otras *múltiples actividades* que pueden ser también agrupadas en procesos, conformando así una red de procesos relacionados entre sí. Otros ejemplos de procesos, que pueden encontrarse en una organización, son los que recoge la tabla 2.3.

Tabla 2.3. Ejemplos de procesos

Proceso	Actividades que conforman el proceso
Proceso de aprovisionamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necesidades de compra</li> <li>Solicitud de ofertas a proveedores</li> <li>Análisis de las ofertas</li> <li>Lanzamiento del pedido</li> <li>Seguimiento del pedido</li> <li>Recepción del pedido</li> <li>Verificación del pedido y factura</li> <li>Pago al proveedor</li> </ul>
Proceso de selección y contratación de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necesidad de nuevo personal</li> <li>Búsqueda de candidatos en las bases de datos de la organización</li> <li>Anuncio de la necesidad de personal en los medios adecuados</li> <li>Recepción de los currículos de candidatos</li> <li>Entrevistas con candidatos</li> <li>Firma del contrato de trabajo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Esta orientación a los procesos tiene una notable repercusión sobre la estructura organizativa, la cual deja de contemplarse exclusivamente como una estructura funcional y se concibe como una red de procesos que transcurren transversalmente la estructura jerárquica departamental, como representa la parte derecha de la figura 2.2. Desde esta perspectiva, se *adopta una visión más horizontal de la organización*, que permite explicitar aspectos que no están visibles en una representación departamental, como son el cliente, el flujo de actividades y las relaciones entre cliente y proveedor interno.

Para poder llegar a diseñar productos que satisfagan las necesidades del cliente es preciso empezar a «fabricar» calidad desde los procesos a partir de los cuales se obtienen. En realidad, todas las organizaciones desarrollan procesos, aunque no todas los tienen identificados y los gestionan como tales. Para poder ofrecer un producto que satisfaga a los clientes, las organizaciones necesitan tener una buena gestión de sus procesos (Oakland 2014), lo cual implica identificarlos, describirlos para poder estandarizar su realización y mejorarlos. De este modo, la adopción de la GCT requiere el uso de *ciertas prácticas y técnicas* relativas a la *gestión de los procesos* (Narbarte et al. 2007, Oakland 2014, Pardo 2021):

1. *Identificar los procesos* para ayudar a comprender mejor lo que hacemos y por qué lo hacemos (Pardo 2021). Ello implica identificar un listado de procesos clave y dibujar un *mapa de procesos*. Un mapa de procesos es una representación gráfica de todos los procesos que constituyen la actividad esencial de una organización. En la figura 2.4 podemos observar un ejemplo del mapa de procesos de un colegio.



Figura 2.4. Mapa de procesos. Fuente: Elaboración propia a partir de Narbarte et al. (2007)

Para dibujar el mapa de procesos se clasifican los procesos según algún criterio determinado. Hay diferentes tipologías, pero quizás la más utilizada es la que distingue tres tipos de procesos (Narbarte et al. 2007, Pardo 2021):

- *Procesos estratégicos*, aquellos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y más a largo plazo, y suelen estar relacionados con la estrategia de la organización. Algunos ejemplos son el establecimiento y control de la estrategia o el control global de gestión.
- *Procesos operativos o clave*, que son los relacionados directamente con la producción del bien o prestación del servicio. Los resultados de estos procesos están orientados directamente al cliente y constituyen la cadena de valor de la organización, el núcleo central de la actividad de

la organización. Cada sector de actividad tiene sus procesos operativos característicos, que son diferentes en otros tipos de actividad. En el sector educativo un proceso operativo sería la evaluación y seguimiento del alumnado.

- *Procesos de apoyo o auxiliares*, que son aquellos que dan soporte a los procesos operativos, proporcionándoles recursos. Habitualmente están relacionados con la provisión de suministros o el mantenimiento de la organización, como, por ejemplo, el proceso de compras o el mantenimiento de los equipos.

Para identificar los procesos prioritarios en una organización y dibujarlos en el mapa de procesos es habitual crear un equipo de trabajo formado por la dirección y diferentes personas de la organización (Narbarte et al. 2007). Como bien sugiere Oakland (2014), a la hora de identificar y clasificar los procesos, este grupo de trabajo puede encontrar ayuda en un modelo para la clasificación de los procesos (*Process Classification Framework*) creado por APQC (*American Productivity and Quality Center*) disponible en <https://www.apqc.org/process-performance-management/process-frameworks>. Habitualmente, en el mapa de procesos se representan los grandes macroprocesos de una organización, los cuales a su vez se pueden desglosar en otros procesos más concretos de nivel inferior. Por ejemplo, en la figura 2.4. el proceso de gestión de recursos humanos se puede desplegar en procesos más concretos, como el proceso de contratación, formación o evaluación del desempeño.

2. *Describir y documentar los procesos*. Un proceso se pone en marcha cuando existe un desencadenante como, por ejemplo, una solicitud de un cliente en el caso del proceso de atender los pedidos de un cliente, o la necesidad de comprar materiales en el caso del proceso de aprovisionamiento. Es deseable que cada vez que se inicia un proceso se desarrolle de la misma forma, para poder garantizar que cualquier persona ajena al proceso pueda ejecutarlo como otra ya involucrada en el mismo, y se llegue al output esperado (Pardo 2021). Para ello es necesario documentar cada proceso a través de procedimientos, explicando cuáles son las actividades realizadas, quienes las realizan, quien es el cliente del proceso... En este contexto, no debemos confundir un proceso, que como hemos definido es un conjunto de actividades que transforman una entrada en una salida, con el *procedimiento*, un documento que describe la forma específica en que se lleva a cabo el proceso. Aunque existen diferentes propuestas para documentar los procesos, vamos a seguir la de Narbarte et al. (2007) por su operatividad y sencillez. Según esta propuesta, se utilizan dos herramientas para describir un proceso: el *diagrama de flujo* y la *ficha del proceso*.

El *diagrama de flujo* (también conocido como diagrama de proceso) es una representación gráfica de un proceso, en la que se reflejan las diferentes

actividades que constituyen ese proceso a través de una serie de pasos estructurados y vinculados que permiten su revisión como un todo. El diagrama de flujo describe las actividades del proceso, y documenta la forma de proceder en dicho proceso, permitiendo que se pueda ejecutar siempre de la misma forma, es decir, permite su estandarización.

De acuerdo con la propuesta de Narbarte et al. (2017), la ilustración 2.2 ejemplifica un *diagrama de flujo* para el caso del proceso de gestión del inicio del curso en un colegio. Como se observa en la ilustración, en la parte superior se identifica el proceso con un código y su nombre, la versión del documento, quien lo aprueba y la fecha. En la parte izquierda de la ilustración se dibuja un diagrama de flujo, el cual representa las actividades de las que consta el proceso utilizando una serie de *símbolos*. Los símbolos más habituales son los rectángulos: cada actividad se representa con un rectángulo en el que, en su parte inferior, se indica la unidad responsable de realizar dicha actividad. También se utiliza el rombo cuando se necesita representar una decisión, y los rectángulos con una línea inferior curva, que indican que en la realización de la actividad se genera un documento. Asimismo, las fechas unen las diferentes actividades e indican la dirección del flujo de trabajo. En la parte derecha de la ilustración se relacionan las actividades que constan en el diagrama de flujo, con una breve descripción de cada una de ellas, a modo de instrucciones sobre cómo los trabajadores deben proceder en cada actividad. Finalmente, en la parte inferior de la ilustración, se resumen los documentos que se generan en el proceso, con la identificación del nombre del documento, su responsable, así como el lugar donde debe archivarse y durante cuánto tiempo.

Centro educativo	PR2. Gestión del inicio de curso	Edición: 01 Aprobada por: Jefe de estudios Fecha: 12 de mayo de 2021
Diagrama de flujo		Instrucciones del proceso
<pre> graph TD     S1[1. Asignar personal Director] --&gt; S2[2. Elaborar horarios de centro Jefe estudios]     S2 --&gt; D{¿Cuadrarán los horarios?}     D -- No --&gt; S2     D -- SI --&gt; S3[3. Entregar documentación Jefe de Estudios]     S3 --&gt; S4[4. Organizar aula Responsable de aula]     S4 --&gt; S5[5. Acoger a los alumnos Tutor]   </pre>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asignar personal: Se asignarán tutores, especialistas y personal de apoyo a los grupos de alumnos, según los criterios establecidos por el claustro en la programación general anual. Se generará un listado con las asignaciones de personal. Este listado deberá ser aprobado por la Dirección.</li> <li>2. Elaborar horarios de centro: Se elaborarán los horarios de grupo y profesorado, teniendo en cuenta la normativa vigente y los criterios definidos por el claustro. Se planificarán también las horas de cómputo mensual teniendo en cuenta el calendario escolar. Por último, se definirán los horarios para la utilización de espacios comunes.</li> <li>3. Entregar documentación (carpeta de aula): Se entregará la documentación necesaria para el inicio del curso: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación para tutores: listado de alumnos, listado de datos personales, listado de evaluación, registro de asistencia, horarios de tutorías, horario personal, horario de espacios comunes, modelo petición de material, modelos de documentos para comunicación con padres y alumnos (autorización salidas, citas, etc.)</li> <li>• Documentación para especialistas y personal de apoyo: listado de alumnos (de todos sus grupos), listado de datos personales, listado de evaluación, registro de asistencia, horarios de tutorías, horario personal, horario de espacios comunes, modelo petición de material, modelos de documentos para comunicación con padres.</li> </ul> </li> <li>4. Organizar aula: Se realizará la distribución espacial del aula. Se revisará el material necesario para el desarrollo de las actividades docentes. En caso de necesitar material se realizará la petición interna de material al responsable correspondiente, siguiendo las instrucciones descritas en el procedimiento de compras.</li> <li>5. Acoger a los alumnos: Para realizar la acogida de los alumnos el jefe de estudios diseñará una agenda de acogida. Se definirán puntos de reunión inicial de los diferentes grupos y responsables de los mismos, horarios de cada responsable y actividades para cada ciclo.</li> </ol>

Nombre del documento	Responsable	Lugar de archivo	Tiempo de retención
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Listados de asignaciones</li> <li>- Horarios</li> <li>- Carpeta de aula</li> <li>- Agenda de acogida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Secretario/a</li> <li>- Jefatura de estudios</li> <li>- Tutor/a y/o especialista</li> <li>- Jefatura de estudios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carpeta inicio de curso</li> <li>- Carpeta inicio de curso</li> <li>- Archivo personal profesorado</li> <li>- Carpeta inicio de curso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Año escolar</li> <li>- Año escolar</li> <li>- Año escolar</li> <li>- Año escolar</li> </ul>

Ilustración 2.2. Descripción del Proceso PR.2. Gestión del inicio del curso.

Fuente: Elaboración propia a partir de Narbarte et al. (2007)

La *ficha del proceso* completa la información del diagrama de flujo, e indica los elementos que caracterizan el proceso concreto. La ilustración 2.3 ejemplifica una posible ficha para el proceso de gestión del inicio del curso.

Tipo de proceso		Nombre del proceso	Propietario
Operativo		Gestión del inicio del curso	Jefe de estudios
<b>Misión</b>			
Organizar las actividades generales del centro al inicio del curso			
<b>Límites</b>		<b>Participantes en el proceso</b>	
Inicio: asignar personal Fin: acoger al alumnado		Director Jefe de estudios Responsable de aula Tutor	
<b>Salidas</b>	<b>Clientes</b>	<b>Entradas</b>	<b>Proveedores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Listados de asignaciones</li> <li>- Horarios</li> <li>- Carpeta de aula (documentación para tutores y para especialistas y personal de apoyo)</li> <li>- Agenda de acogida a los alumnos (planificación de actividades primer día)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profesorado</li> <li>Alumnado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Listados de tutores, especialistas y personal de apoyo</li> <li>- Criterios del claustro para horarios</li> <li>- Calendario escolar</li> <li>- Normativa de horarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo directivo</li> <li>- Claustro</li> <li>- Administración educativa</li> </ul>
<b>Requerimientos de clientes</b>		<b>Requerimientos a proveedores</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega a tiempo de la documentación</li> <li>- Información clara</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega a tiempo de la documentación</li> <li>- Documentación completa y sin errores</li> </ul>	

Ilustración 2.3. Ejemplo de ficha de proceso PR.2. Gestión del inicio del curso. Fuente:

Elaboración propia a partir de Narbarte et al. (2007)



De acuerdo con Narbarte et al. (2007), entre los elementos que conviene incluir en la ficha de proceso destacamos:

- *La misión del proceso*: la razón de ser del proceso, que normalmente se expresa indicando el resultado esperado del mismo. Nos debemos preguntar para qué sirve el proceso, por qué hacemos las actividades del proceso.
  - *Propietario del proceso*: es la persona que asume la responsabilidad de gestionar el proceso y velar por el buen funcionamiento del mismo, asegurando que el proceso esté debidamente documentado y se pueda mejorar a través del establecimiento de indicadores, como veremos más adelante.
  - *Los límites del proceso*: son la primera y última de las actividades del mismo, que acotan las actividades que definen el proceso.
  - *Participantes en el proceso*: es conveniente listar todas las personas o unidades que participan realizando alguna actividad del proceso.
  - *Clientes del proceso y requisitos de los clientes*. Los clientes son aquellos para quienes hacemos las actividades del proceso; es cualquier persona que recibe el bien o servicio que se genera en el proceso. Es conveniente también definir con la máxima claridad cuáles son las necesidades o expectativas de los clientes. En ocasiones, si el cliente no lo expresa o lo hace en términos imprecisos, se deberá hacer el esfuerzo por concretar. Las necesidades del cliente se pueden averiguar preguntando a través de entrevistas, cuestionarios...
  - *Proveedores y requerimientos a los proveedores*. Al igual que se identifican los clientes y sus requerimientos, es útil identificar quiénes suministran las entradas del proceso y cuáles son nuestras necesidades respecto a dichas entradas, pues ello nos permitirá realizar un buen seguimiento de los proveedores del proceso que se está describiendo.
  - *Entradas y salidas*: son los elementos que entran y salen del proceso como materiales, datos, informes... Las entradas se generan fuera del propio proceso por parte de los proveedores del proceso y son necesarias para que el proceso pueda funcionar. Las salidas son los bienes o servicio, los informes, que se generan en el proceso, y que reciben los clientes (internos o externos).
3. *Efectuar un seguimiento* para valorar si es posible *mejorar* la forma en que se realizan los procesos. Medir los procesos es fundamental para conocer los resultados que se están obteniendo y poder proponer mejoras. Para ello, es preciso comprobar periódicamente el buen funcionamiento de cada proceso utilizando indicadores de medida y valores límite de cumplimiento (Narbarte et al. 2007, Pardo 2021). En el contexto de la gestión de los procesos, un *indicador* se define como una magnitud de medida que utilizamos para realizar el seguimiento del funcionamiento de un proceso.

Son muchas las posibles alternativas de medidas, y entre ellas deberemos seleccionar aquellas que ofrezcan información sobre el desempeño del proceso y nos permitan mejorarlo. A este respecto, podemos identificar dos *tipos de indicadores*: indicadores de resultado e indicadores operacionales (Narbarte et al. 2007, Pardo 2021). Los *indicadores de resultado o de eficacia* son aquellos que ofrecen información sobre el resultado final del proceso, sobre si el output del proceso ha satisfecho a los clientes a los que se dirigen las actividades de dicho proceso. Suelen ser indicadores como el número de errores, el de quejas o el de entregas a tiempo, rapidez en la entrega, cumplimiento de plazos, niveles de satisfacción de los clientes, etc. Los *indicadores operacionales o de eficiencia* se centran en el funcionamiento interno del proceso, en cómo se desarrollan las actividades que lo conforman y constituyen las «señales» que alertan de posibles problemas en la realización de alguna o algunas actividades del proceso. Algunos ejemplos de indicadores operacionales son el tiempo utilizado en realizar el proceso o una actividad dentro del proceso, productividad, ratio de personas/hora, recursos consumidos, etc. En el momento de establecer indicadores, no es viable medirlo todo, y se hace necesario seleccionar unos pocos indicadores importantes para poder hacer un seguimiento del proceso.

De acuerdo con Narbarte et al. (2007) y Pardo (2021), para *establecer indicadores de los procesos*, deberían tenerse en cuenta una serie de aspectos, tal como se refleja en la ilustración 2.4 para un ejemplo de un indicador del proceso de gestión del inicio del curso.

Nombre del indicador Retrasos en la entrega de la documentación	Proceso PR.2. Gestión del inicio del curso
Medida	Número de días de retraso medio
Valor límite de cumplimiento (meta)	No superar 1,5 días de retraso medio en la entrega de la documentación
Responsable de la medida	Jefe de estudios
Periodicidad	Anual
Forma de cálculo	Sumatorio de los días de retraso en la entrega de los diferentes documentos / n.º de documentos. Nota: Los días de retraso se calcularán a partir de la fecha establecida por el claustro como día tope para la entrega de cada documento.

Ilustración 2.4. Ficha del indicador: días de retraso en la entrega de la documentación.

Fuente: Elaboración propia a partir de Narbarte et al. (2007)

Tal como refleja la ilustración 2.4, los aspectos a tener en cuenta se pueden sintetizar en los siguientes:

- a) *Establecer la magnitud de medida*, normalmente en forma de porcentajes, conteo de casos o medias. Para el ejemplo que estamos contemplando podría ser el número de días de retraso medio.
- b) *Establecer un control*, definiendo quién es el responsable de la medición, la periodicidad de la medida y la fórmula de cálculo (indicando los datos necesarios para el cómputo del indicador). Para el ejemplo que estamos siguiendo, el responsable podría ser el jefe de estudios, el indicador se calcularía con una periodicidad anual y para calcularlo se utiliza esta fórmula reflejada en la ilustración.
- c) *Establecer un valor límite de cumplimiento*, una meta u objetivo que actúe como referencia y que permita valorar si el proceso ha funcionado adecuadamente. Siguiendo con el mismo ejemplo, la meta podría ser no superar 1,5 días de retraso medio en la entrega de la documentación.

Una efectiva gestión basada en los procesos no es un programa que se pueda implantar de un día para otro y que, como todo proceso de cambio, requiere tiempo, el compromiso firme de la dirección y formación para que los empleados comprendan esta forma de entender la actividad organizativa (Oakland 2014). Sin embargo, también son muchos los *beneficios* que puede reportar. La gestión de los procesos favorece que todos los procesos que se realizan en una organización sean entendidos por todos sus miembros y se puedan mejorar. Es recomendable que el lenguaje de los procesos no sea exclusivo de la dirección, sino que los empleados entiendan la organización en clave de procesos, y sean conscientes de que ellos mismos son un eslabón importante de una cadena proveedor-cliente a través de la cual se proporciona valor añadido al cliente final. Además, una adecuada gestión de los procesos beneficia al trabajador, que reduce la ambigüedad en su trabajo al contribuir a una descripción clara de las tareas y de las responsabilidades que debe asumir (Pardo 2021).

## 2.4.2. Liderazgo y compromiso de la dirección

*Significado del principio.* Para conseguir la visión sistémica de la organización, la dirección tiene un papel fundamental. Las enseñanzas de los denominados gurús de la calidad indican que los problemas de calidad tienen origen en el equipo de dirección, más que en los operarios. Si, por ejemplo, en un hotel se presta un servicio de baja calidad, la principal raíz del problema no suele radicar en la falta de atención de los empleados, sino en decisiones directivas o en el inadecuado diseño del servicio por parte de la dirección. La alta dirección se debe convencer de que la GCT no es la responsabilidad exclusiva de un

departamento de calidad creado a tal efecto, ni de paquetes de herramientas que se puedan implantar automáticamente (Oakland 2014; Dale, Bamford y Van der Wiele 2016).

Dentro de la GCT el liderazgo de la dirección juega un papel clave en la mejora de la calidad, pues de lo contrario cualquier actuación que se lleve a cabo no va a perdurar (Dale, Bamford y Van der Wiele 2016). En consecuencia, la alta dirección debe actuar de forma coherente respecto a la filosofía de la calidad total y ejercer el *liderazgo* para trasladar una visión y propósito claros, y para conseguir que todos los miembros de la organización tengan una mentalidad de prevención de problemas, se comprometan con la mejora continua y la orientación hacia todos los grupos de interés. Esta implicación es fundamental para persuadir a toda la organización de que la iniciativa de GCT «va en serio» y para que la GCT se pueda convertir en una rutina en la actividad cotidiana de la organización. Inspirándonos en el Modelo EFQM de Excelencia, que veremos en el capítulo cinco, entre las *prácticas principales de un liderazgo* que fomente la calidad y la excelencia empresarial podemos señalar las siguientes (EFQM 2012; Dale, Bamford y Van der Wiele 2016):

1. *Crear una visión estratégica y definir unos valores* claros sobre la calidad que sirvan de base para la toma de decisiones, Es decir, fomentar un sentimiento de conexión y un objetivo común.
2. *Involucrarse personalmente en el sistema de dirección*, desplegando, comunicando dicha visión a toda la organización e involucrándose en la planificación de la calidad, o en reuniones para tratar áreas de mejora. Se debe crear un sistema transparente que facilite la difusión de información a todas las áreas de la organización, así como promover el *feedback* y el diálogo con los empleados.
3. *Interactuar con clientes y otros agentes externos* para escuchar y ser sensible a sus necesidades y preocupaciones, información que será el punto de partida cualquier proceso de mejora.
4. *Fomentar un entorno de trabajo flexible* que promueva la participación de los trabajadores, donde los errores se consideren una oportunidad para mejorar, y se anime a los empleados a asumir riesgos e innovar en su trabajo diario. Para ello es importante proporcionar recursos y medios necesarios para la formación de los trabajadores en técnicas de calidad y para la fijación de incentivos adecuados.
5. *Ser promotores del cambio*. La adopción de la GCT es un proceso de transformación que requiere que la dirección lidere ese cambio, salve los posibles obstáculos que se presenten y predique con el ejemplo, involucrándose personalmente en acciones de mejora.

### 2.4.3. Orientación a una planificación estratégica de la calidad

*Significado del principio.* No todas las organizaciones optan por una planificación estratégica formal, pues muchas de ellas tienen una planificación informal que reside en la mente de sus directivos. Ahora bien, cuando una organización adopta la GCT se decanta por una planificación formal que hace posible la *integración de la preocupación por la orientación al cliente y otros grupos de interés y la mejora continua en el proceso estratégico*. La GCT no debe contemplarse como un programa aislado al margen de la actividad habitual. Por el contrario, debe convertirse en un elemento fundamental del propósito de la organización. Para ello, se requiere formular un propósito que incorpore la orientación al cliente y otros grupos de interés y la mejora continua como principios que rigen la toma de decisiones. Este propósito debe concretarse en una política de calidad, objetivos de calidad y acciones, que deben desplegarse a los diferentes niveles organizativos con la intención de que todos los miembros de la empresa interioricen dicho propósito. La dirección debe asegurarse de que no exista un desajuste entre un propósito organizativo que tiene en cuenta los principios de la GCT y las operaciones del día a día (Oakland 2014). Para ello se utilizan *ciertas prácticas y técnicas* (Camisón, Cruz y González 2007; Oakland 2014; Dale, Bamford y Van der Wiele 2016; Miranda, Chamorro y Rubio 2016; Tarí, Molina y Pereira 2017), que se describen seguidamente. Cada organización, en función de su grado de compromiso con la GCT, optará por desarrollar esta planificación en mayor o menor grado, siguiendo las etapas típicas de un proceso de planificación:

1. *Análisis de la situación*, a través de un análisis DAFO e identificación de las *necesidades de los grupos de interés clave* para tenerlas en cuenta en la definición del *propósito de la organización*.
2. *Establecimiento de la visión, misión y valores guía de la organización*, en los que se integre la orientación al cliente y otros grupos de interés y la mejora continua.
3. *Fijación de la política de calidad de la organización*, que establece la dirección que la organización debe tomar para alcanzar la misión. La determinación de esta política debe realizarse por la dirección de forma participativa contando con los conocimientos de los distintos empleados.

		Plan diseña 2020				
		Eje I	Eje II	Eje III	Eje IV	Eje V
		Promo- ción de la ciudad, desarrollo económico, innovación, educación y empleo	Desarro- llo sos- tenible. Creci- miento intelligen- te	Buen gobierno, abierto y gestión responsa- ble	Respon- sabilidad social	Calidad de vida: cultura, ocio y deporte
Plan de calidad 2016- 2019						
N.º acción	Eje 1. Liderar con visión, inspiración e integridad					
Misión, visión, valores						
1	Afianzar el desplie- gue de la misión, visión y valores entre los empleados mediante cursos del plan de formación, talleres y grupos de trabajo			X		
Sello de excelencia EFQM +500						
2	Presentación al Premio EFQM de Excelencia (2016)	X	X	X	X	X
3	Realizar una Au- toevaluación EFQM institucional (2017)	X	X	X	X	X
4	Elaborar Memo- ria EFQM para revalidar el sello EFQM+500	X	X	X	X	X
Reputación corporativa: participación en foros externos de excelencia y calidad						
5	Presencia y parti- cipación activa en foros de calidad, in- novación y excelen- cia: CEG, AENOR, FUNDIBEQ, FEMP, etc.	X		X		
6	Embajador de Ex- celencia Europea, Marca España	X	X	X	X	X

Ilustración 2.5. Extracto del Plan de Calidad del Ayuntamiento de Alcobendas (Plan 2016-2019). Fuente: Elaboración propia a partir de Alcobendas (2016)

4. *Despliegue de la política de calidad en cascada concretándose en objetivos de calidad y un plan de acciones* tratando de implicar a todos los miembros de la empresa en la consecución de los objetivos que se han fijado. La situación ideal en el despliegue de políticas es que el responsable de cada área haga una presentación a su personal sobre el plan, los objetivos y las mejoras propuestas. Uno de los aspectos clave en el despliegue de políticas es darles visibilidad, objetivos y planes por ejemplo mostrándolos en tabloneros de anuncios u otros medios internos de comunicación. La ilustración 2.5 ejemplifica un extracto del Plan de Calidad del Ayuntamiento de Alcobendas, organización que fue reconocida en 2016 con el Premio EFQM a la Excelencia en la Gestión.
5. *Ejecución de la política* a partir de los planes desagregados en los diferentes niveles de la organización.
6. Finalmente, *se realiza un control periódico* de la consecución de resultados. Un sistema de control implica medir el resultado obtenido y compararlo con el objetivo que previamente se había fijado. Para ello muchas organizaciones que adoptan la GCT utilizan sistemas de indicadores, como el *cuadro de mando integral* (Kaplan y Norton 2005).

#### **2.4.4. Orientación a la cooperación**

*Significado del principio.* La visión global de la organización, que la GCT comporta, afecta a la relación entre todos los miembros de la cadena de valor (proveedores, fabricantes, distribuidores, clientes) dado que la GCT tiende a hacer borrosos los límites entre la organización y estos agentes externos. La calidad de los suministros es vital para la calidad de los productos y servicios proporcionados por cualquier organización. Según indican Dale, Bamford y Van der Wiele (2016), los componentes adquiridos a suministradores externos pueden representar entre el 70 y 80 % del coste final de un producto. Así, cualquier organización trabajará de un modo más efectivo cuando establece con sus proveedores y otros miembros de la comunidad relaciones mutuamente beneficiosas basadas en la confianza, en compartir el conocimiento y en la integración (Oakland 2014; Dale, Bamford y Van der Wiele 2016). Este proceso de trabajar conjuntamente con los proveedores, ha recibido diferentes nombres y entre ellos tal vez el más conocido es el de «gestión de la cadena de suministro», cuya finalidad es desarrollar iniciativas para facilitar estrechas relaciones entre proveedores y clientes a lo largo de la cadena de valor. Ello comporta *ciertas prácticas y técnicas* en las relaciones con la gestión de los proveedores.

La relación con los *proveedores* ha tenido durante mucho tiempo características más propias de la confrontación que de la cooperación. Dale, Bamford y Van der Wiele (2016) señalan algunas acciones concretas que se pueden adoptar para facilitar una colaboración y poder trabajar con los proveedores estableciendo relaciones de lealtad y confianza a largo plazo. Los proveedores deben ser considerados una parte más de la organización, desarrollar canales de comunicación

con ellos e involucrarles en el proceso de desarrollo de productos. Por ello las acciones de formación en calidad total deben extenderse también a las empresas proveedoras. Además, la selección de proveedores se convierte en un elemento clave para alcanzar la excelencia, reduciendo el número de proveedores y realizando la selección no en función del precio, sino de la capacidad para realizar entregas a tiempo, o la capacidad para mantener la calidad. Estas relaciones de asociación ayudarán a reducir costos, al eliminar la necesidad de inspecciones de los suministros, y aumentar la participación en el mercado en beneficio de ambas partes, además de mejorar la transferencia de tecnología y buenas prácticas de gestión entre proveedores y clientes.

#### **2.4.5. Orientación a la responsabilidad social**

*Significado del principio.* Esta visión global de la organización comporta también una concienciación respecto a las relaciones que una organización tiene con sus otros grupos de interés, diferentes a clientes, empleados o proveedores, como son la comunidad local, las instituciones públicas, la sociedad en su conjunto, o el medioambiente (Escrig 2010; Hietschold, Reinhardt y Gurtner 2014). La filosofía de la GCT se fundamenta en normas éticas y valores que mueven a las organizaciones a avanzar hacia una mayor sostenibilidad económica, social y ambiental. En este sentido, una organización comprometida con la GCT movilizará recursos para satisfacer las necesidades de todos sus grupos de interés clave y se responsabilizará activamente de la conducta y de las actividades de la organización y de su impacto en la comunidad en general, lo cual tiene que ver con la gestión de la responsabilidad social. Diversas investigaciones concluyen que la responsabilidad social está efectivamente contemplada en la GCT, ya que reconoce el impacto que la actividad organizativa tiene en la sociedad, y la necesidad de equilibrar la consecución de las necesidades de los diferentes grupos de interés (Tari 2011, Sila 2020). Así, las organizaciones que adoptan la GCT realizan esfuerzos por cumplir con las exigencias que la sociedad demanda de las empresas, llevando a cabo *prácticas y técnicas* como:

1. *La protección medioambiental*, tratando de realizar una gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales, llevando a cabo un mantenimiento preventivo, la optimización del espacio o el reciclaje de residuos, así como la adopción de iniciativas para minimizar su impacto ambiental, incluido el establecimiento de objetivos ambiciosos para satisfacer y exceder los estándares y requisitos legales. Algunas organizaciones implantan normas de gestión medioambiental como la ISO 14001.
2. Integrar la responsabilidad social en la gestión, y rendir cuentas con la difusión a la sociedad de las acciones que han llevado a cabo a través de la publicación de *memorias de responsabilidad social*.



## 2.5. MEJORA CONTINUA

*Significado del principio.* La GCT implica una búsqueda continua de oportunidades de mejora en todas las áreas de una organización, basada en la confianza e implicación de los empleados. Este principio de mejora continua, al que a menudo también se le denomina *kaizen*, implica considerar la gestión basada en la calidad como un proceso de carácter dinámico, que implica la realización de cambios graduales, estandarizando los resultados obtenidos tras cada mejora alcanzada. Su idea básica es que siempre es posible hacer mejor las cosas. Como bien señalan Dale, Bamford y Van der Wiele (2016), la GCT debe ser entendida como un proceso de transformación y nunca como un programa con una finalización establecida. Por tanto, se debe considerar la mejora continua desde un punto de vista amplio, que supone ante todo un proceso de aprendizaje. Este proceso es explicado de forma clara por Deming en su ciclo PDCA, el cual propone las siguientes fases (véase la figura 2.5, que ejemplifica el ciclo PDCA en el caso de una mejora en un colegio):

1. *Planificar (P)*. Un aspecto clave en la GCT es la orientación a los resultados, para lo cual es necesario establecer objetivos, acciones y definir responsabilidades.
2. *Ejecutar o hacer (D)*. Posteriormente una vez se ha planificado, se llevan a cabo las acciones decididas.
3. *Verificar o Controlar (C)*. Observar si los resultados obtenidos son consistentes con el plan inicial. La evaluación de los resultados, la vigilancia constante en la consecución de los objetivos, va a permitir detectar problemas y sentar las bases para la mejora continua.
4. *Actuar (A)*. Si se encuentran desviaciones se deberán corregir y prever posibles problemas futuros, estableciendo las condiciones que permitan mantener el proceso de forma estable e iniciar un nuevo proceso de mejora.

Una vez finalizado el ciclo (figura 2.5), este volverá a repetirse nuevamente partiendo del conocimiento acumulado en el ciclo anterior, generándose así un ciclo de revisión continua. Para lograr esta mejora continua, la GCT apuesta por establecer *sistemas de medición* y de retroalimentación como base para la toma de decisiones, partiendo de la premisa de que para poder mejorar hay que poder medir. Es lo que algunos autores denominan «la gestión basada en hechos», que implica tomar decisiones en base a información relevante, y superar la toma de decisiones en base a suposiciones o por mera intuición (enfoque que sigue presente en demasiadas organizaciones). Sin sistemas de medición sería imposible conocer los avances que se van logrando en el proceso de mejora, ya que si no se miden los resultados no puede conocerse la diferencia entre éxito y fracaso. En este contexto, cada trabajador se convierte en alguien que toma decisiones apoyadas en datos, los cuales hacen posible evaluar claramente el progreso frente a la hoja de ruta marcada, y emprender acciones de mejora para cubrir posibles desajustes y cumplir con los objetivos.

Seguidamente destacamos algunas *prácticas y técnicas* vinculadas a la filosofía de mejora continua (Escrig 2005; Miranda, Chamorro y Rubio 2016; Tarí, Molina y Pereira 2017).

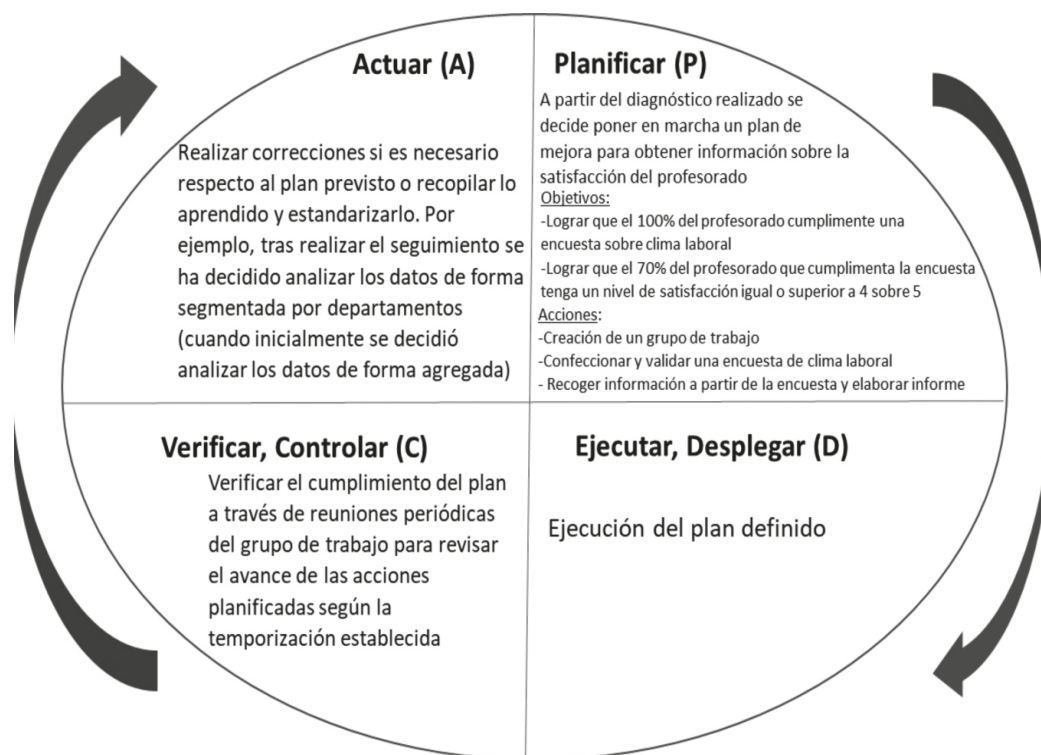


Figura 2.5. Ciclo de mejora continua PDCA.  
Fuente: Elaboración propia a partir de Deming (1986)

1. Uso de *indicadores* (p. ej., *satisfacción de usuarios, tiempo medio de atención, reclamaciones...*), como pueden ser los recogidos en el cuadro de mando integral, los utilizados en las cartas de servicios o en el seguimiento y mejora de los procesos.
2. Uso de información y datos comparativos de otras organizaciones a través del *benchmarking*. El benchmarking es un proceso estructurado en el que una organización sale fuera de su propio entorno, organización o departamento, para ver cómo otros realizan tareas similares, y aprender de las experiencias de otros (Oakland 2014; Dale, Bamford y Van der Wiele 2016; Yaseen 2018). Se entiende como una oportunidad de aprendizaje y mejora, y solo se completa cuando las lecciones aprendidas se han incorporado de forma sistemática a la propia forma de trabajo de la organización. Es un elemento fundamental en la Excelencia en la Gestión, pues permite la mejora continua de las actividades y resultados de una

organización, al ayudar a buscar ejemplos a seguir y con los que compararse con el propósito de mejorar buenas prácticas de gestión. También ayuda a saber cómo una organización está posicionada respecto a otras organizaciones, por ejemplo, comparando sus resultados con los de otras organizaciones del sector.

3. Reuniones para analizar la información y los datos para la toma de decisiones, utilizando *grupos de mejora* (volveremos a ello en el capítulo seis).
4. Procesos de *autoevaluación*. La autoevaluación implica una evaluación periódica de las actividades de una organización para proporcionar *feedback* sobre el desempeño (Dale, Bamford y Van der Wiele 2016). Si queremos que la mejora continua sea un proceso que se mantenga en la organización, es necesario que de forma regular se lleve a cabo una monitorización de las actividades organizativas, con el fin de obtener periódicamente información sobre la situación actual de la empresa, tanto sobre sus fortalezas como sus áreas de mejora, para poder planificar acciones de mejora.
5. Utilización de las denominadas *siete herramientas de mejora*, resumidas en la tabla 2.4. Son herramientas específicas que facilitan el trabajo de los participantes en actividades de resolución de problemas o de mejora continua. Fueron popularizadas por Ishikawa, uno de los expertos en calidad, y su finalidad es desarrollar actividades de análisis, diagnóstico, definición de líneas de actuación, implantación y ajuste (Dale, Bamford y Van der Wiele 2016). Estas herramientas se utilizan en el ciclo PDCA, por ejemplo, en la fase de planificación para identificar y recoger datos sobre un problema (hojas de recogida de datos, histograma o diagrama de Pareto) o analizar las causas del problema (diagrama causa-efecto, diagrama de correlación o estratificación), o en la fase de control para comprobar si se han producido mejoras (hojas de recogida de datos, diagramas de correlación, estratificación o gráficos de control).

Tabla 2.4. Las 7 herramientas de mejora

Herramienta	Definición	Propósito																																																																																										
<p>Hoja de recogida de datos</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="12">AÑO 2020</th> </tr> <tr> <th>Defectos</th> <th>E</th> <th>F</th> <th>M</th> <th>A</th> <th>M</th> <th>J</th> <th>J</th> <th>A</th> <th>S</th> <th>O</th> <th>N</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Planta A</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Planta B</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Planta C</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Planta D</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>	AÑO 2020												Defectos	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Planta A													Planta B													Planta C													Planta D													TOTAL													Plantilla para la recolección de datos	Obtener y ordenar datos que posteriormente serán procesados
AÑO 2020																																																																																												
Defectos	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																																																																																
Planta A																																																																																												
Planta B																																																																																												
Planta C																																																																																												
Planta D																																																																																												
TOTAL																																																																																												
<p>Histograma</p>	Diagrama de barras que representa la frecuencia con la que ocurren determinadas características	Resume el comportamiento de un gran número de datos, facilitando su interpretación																																																																																										
<p>Diagrama de Pareto</p>	Diagrama de barras que ordena los casos de mayor a menor importancia	Gráfico para identificar las causas más importantes de un problema según su frecuencia																																																																																										
<p>Diagrama de correlación</p>	Representación gráfica de la correlación entre dos variables	Verificar la existencia de una relación entre dos variables																																																																																										

Tabla 2.4. Las 7 herramientas de mejora (continuación)

Herramienta	Definición	Propósito
<p>Estratificación</p>	<p>Representa la relación entre dos variables, dividiendo los datos que provienen de diferentes fuentes (por ejemplo, empleados de fábrica y empleados de administración)</p>	<p>Posibilita afinar en la evaluación de la situación</p>
<p>Diagrama causa-efecto</p>	<p>Representación gráfica del conjunto de causas que provocan un determinado problema, estructuradas según una serie de factores genéricos</p>	<p>Identificar y priorizar las principales causas que generan un problema</p>
<p>Gráfico de control</p>	<p>Gráfico con límites de control que permiten el monitoreo de los procesos</p>	<p>Medir la estabilidad de un proceso en el tiempo, a partir de la evolución de varias variables características del mismo</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Dale, Bamford y Van der Wiele (2016)

6. *Medición de los costes asociados a la calidad*, los cuales proporcionan información sobre las áreas donde se observan altos costes, a partir de los cuales se pueden identificar áreas de mejora. Véase el apartado 2.6.3 dedicado a los costes asociados a la calidad.

## 2.6. MOTIVACIONES, BENEFICIOS Y OBSTÁCULOS EN LA GCT

Como señalamos en el primer capítulo de esta obra, durante las décadas de 1980 y 1990 fueron muchas las organizaciones que se lanzaron a adoptar iniciativas de GCT, produciéndose una auténtica revolución de la calidad en los países occidentales. Al mismo tiempo, también se han evidenciado problemas o barreras cuando una organización decide adoptar una iniciativa de GCT. Estudios recientes apuntan que el porcentaje de fracaso al implantar la GCT puede llegar a ser del 40 % (Talapatra y Uddin 2019), y estos mismos autores apuntan la necesidad de conocer el papel que pueden jugar ciertas barreras en el proceso de implantación de la GCT. Así, para finalizar este capítulo queremos insistir en las motivaciones que mueven a las organizaciones a adoptar la GCT, los beneficios que se pueden obtener de este tipo de iniciativas, así como las barreras y obstáculos que conviene conocer.

### 2.6.1. Motivaciones

De acuerdo con Heras, Casadesús y Marimon (2011), Dale, Bamford y Van der Wiele (2016) o Gómez, Serrano y López (2016), son diversos los motivos que pueden llevar a una organización a adoptar una iniciativa de GCT. En ocasiones son *aspectos externos* los que mueven a las organizaciones a adoptar la GCT. Entre estos aspectos cabe destacar la presión por parte de los clientes, quienes pueden exigir a sus proveedores contar con un sistema de gestión de la calidad. Otro aspecto externo que mueve a las organizaciones hacia la GCT es mejorar la imagen o la reputación en el mercado. En otras ocasiones, son *factores internos* los que hacen que una organización adopte la GCT. La detección de debilidades internas, como problemas en la producción, en la calidad de los productos, o problemas con la motivación de los empleados, pueden llevar a adoptar la GCT buscando un cambio en el sistema de gestión que permita mejorar los procesos y la mejora continua del desempeño y los resultados.

Más concretamente, el estudio de Gómez, Serrano y López (2016) en una muestra de empresas españolas que habían adoptado la GCT utilizando el Modelo EFQM de excelencia, concluye que hay tres grandes grupos de factores que explican las razones que mueven a las empresas hacia la GCT:

- *Factor 1. «Razones externas marcadas por la empresa»* que incluyen aspectos como mejorar la imagen de la empresa en el mercado y la posición competitiva, anticiparse a la demanda futura de los clientes y las tendencias del mercado, y obtener ventajas en comercialización.
- *Factor 2. «Razones externas marcadas por el mercado»*, las cuales destacan la necesidad de atender la presión de clientes, competidores o proveedores, ajustarse a la demanda de los mercados nacionales o internacionales,

de los Gobiernos, o el hecho de que la adopción de la GCT sea un requisito para competir en el sector.

- *Factor 3. «Razones internas»*, según las cuales, la adopción de la GCT es una iniciativa de la alta dirección que busca mejorar la organización interna y la productividad, la calidad del producto/servicio, optimizar el uso de recursos, motivar al personal o reducir costes.

## 2.6.2. Beneficios

La literatura sugiere que la adopción de los principios, prácticas y técnicas que la GCT comporta puede conducir a la consecución de excelentes resultados organizativos, tal como han confirmado estudios pioneros como Powell (1995) o Hendricks y Singhal (2001) y trabajos más recientes como García y Ramírez (2015), Kumar, Maiti y Gunasekaran (2018), Anil y Satish (2019). De manera que podemos constatar una relación positiva entre la introducción de la GCT y diferentes tipos de resultados. Siguiendo a Heras (2008), una iniciativa de GCT comporta dos tipos de beneficios. Por una parte, se pueden observar *beneficios internos* debido a diversos aspectos:

- Mejora de la *eficiencia en el uso de los recursos* (se reducen los costes asociados a la calidad, mejora la productividad y la rentabilidad).
- *Mayor satisfacción de los empleados*. Los empleados encuentran más argumentos para sentirse satisfechos en el trabajo y para seguir mejorando en el mismo gracias al espíritu del trabajo en equipo, la mejora de la formación o el reforzamiento de la comunicación interna.
- *Mayor coordinación interna en la empresa* gracias a la gestión de los procesos, el establecimiento claro de responsabilidades y la información disponible para la toma de decisiones.

Por otra parte, se pueden observar *beneficios externos* debido a diversos aspectos:

- Mejora de la *satisfacción y fidelización de clientes* debido a que la organización está más cerca del cliente, entiende sus necesidades, con lo cual es posible reducir las quejas, aumentar la calidad percibida por el cliente y conseguir, en general, una mejor imagen y reputación de la empresa.
- Mejorar *el impacto medioambiental* gracias a las acciones relacionadas con la gestión de los materiales y recursos.
- Mejora de las *relaciones con la sociedad y la comunidad* gracias a la orientación a la responsabilidad social que muestran las organizaciones comprometidas con la GCT.

A modo de síntesis, a partir de un reciente estudio de Anil y Satish (2019), la tabla 2.5 resume los principales resultados que se pueden obtener tras la adopción de la GCT.

Tabla 2.5. Mejora de los resultados derivados de la GCT

Resultados	Mejoras producidas
Resultados operativos	Distribución de los productos a tiempo, reducción del tiempo de ciclo, disminución de la tasa de defectos de los productos, mejora de la productividad, reducción del tiempo de avería de las máquinas, aumento de la fiabilidad del producto, disminución del número de reclamaciones, reducción de costes de calidad...
Resultados relativos a la innovación	Reducción del tiempo de introducción de nuevos productos en el mercado, uso de las últimas innovaciones tecnológicas, introducción de innovaciones en los procesos y métodos de trabajo, alta competitividad tecnológica
Resultados financieros	Mejora de la rentabilidad sobre activos (ROA), ventas, crecimiento de ingresos y margen de beneficios
Resultados relativos a la satisfacción de los clientes	Aumento de la satisfacción y retención de clientes, buenas relaciones con los clientes, resolución rápida de quejas
Resultados en relación con los empleados	Mayor satisfacción de los empleados, menor nivel de absentismo y rotación de empleados, mejora de las habilidades de los empleados y la comunicación con los empleados
Resultados en la sociedad	Mejora de la imagen en la sociedad, mejora de la seguridad y reducción del número de accidentes, mejora de la protección del medio ambiente, reducción del nivel de contaminación y del nivel de ruido

Fuente: Elaboración propia a partir de Anil y Satish (2019)



Asimismo, nos parece interesante destacar las conclusiones del trabajo de Metaxas Koulouriotis y Emiris (2018), quienes realizaron un análisis de cómo una muestra de organizaciones en Grecia sobrevivió a la crisis económica que se inició a finales de la década de 2000. Sus conclusiones sugieren que las organizaciones que adoptan la GCT tienen más posibilidades de sobrevivir en un entorno turbulento, pues cuentan con los mecanismos, estructura y cultura para desarrollar un comportamiento adaptativo y superar periodos de crisis. Las buenas prácticas utilizadas por las organizaciones que han soportado mejor la crisis, están totalmente relacionadas con los aspectos que se consideran críticos para la GCT: formación sistemática de los empleados, relaciones de cooperación con proveedores, evaluación de procesos o seguimiento y medición de los planes de acción.

### 2.6.3. Calidad como ahorro: los costes asociados a la calidad

En relación con los beneficios derivados de la GCT, vamos a detenernos en analizar cómo la GCT puede comportar un ahorro en costes. Como acabamos de comentar, la GCT conlleva una mejora de la eficiencia en el uso de los recursos. De acuerdo con Dale, Bamford y Van der Wiele (2016), los costes derivados de la falta de calidad pueden suponer entre el 5 y el 25 % de los ingresos anuales de una organización, y Gryna (1999) sugería que pueden suponer entre el 25 y el 40 % de los gastos operativos. Sin embargo, hay una creencia arraigada en algunas organizaciones de que estos modelos de gestión son poco rentables en términos de productividad, dado el incremento en las inversiones, y el consecuente aumento de costes. Por ello, es interesante analizar cuáles son realmente los costes asociados a la calidad, poder medirlos formalmente, documentarlos y analizarlos para impulsar una mejora continua (Biadacz 2020).

Las primeras aportaciones al análisis de los costes asociados a la calidad se deben a Juran (1951) y Feigenbaum (1956), cuyas aportaciones se han ido desarrollando a lo largo de los años y, según indica Biadacz (2020), continúan siendo las principalmente seguidas por las empresas. Siguiendo a Gryna (1999) y Oakland (2014), las aportaciones de Juran y Feigenbaum permiten distinguir dos tipos de costes (costes de calidad y costes de no calidad), como se presenta seguidamente. Esta clasificación parte del denominado modelo P-A-F (*Prevention-Appraisal-Failure*) presentado por Feigenbaum, en el que los costes de fallos se dividen a su vez en fallos internos y externos.

1. *Costes de calidad.* Son aquellos en los que se incurre para poder conseguir trabajar con calidad, asociados a la idea de hacer las cosas bien, que se originan como consecuencia de las actividades de prevención y de evaluación que la empresa debe acometer. Estos costes también se denominan «costes controlables» porque la dirección tiene un control directo sobre ellos y se clasifican en costes de prevención y costes de evaluación.

- *Los costes de prevención* aparecen al intentar reducir o evitar los fallos desde el principio. Se originan del tiempo y recursos destinados a la planificación de la calidad, redacción de procedimientos para definir cómo se deben realizar las tareas, gastos asociados a la calificación y valoración de proveedores, formación de los empleados o costes de implantación de acciones de mejora. En sentido financiero no son realmente un coste, sino más bien una inversión para evitar costes.
- *Los costes de evaluación o detección* son el resultado de la inspección, medición y análisis para garantizar la conformidad con los requisitos o estándares establecidos. Deben asegurar que, si se ha producido algún defecto, este será eliminado antes de que el producto llegue al cliente. Algunos ejemplos serían los costes incurridos en la inspección de las compras, costes de tests realizados durante el proceso de producción, costes de la evaluación de los *stocks* o las pruebas finales de un producto previas a su entrega.

2. *Costes de no calidad (o costes por fallos)*. Hacen referencia a aquellos en los que la empresa incurre como consecuencia de sus errores, es decir, porque las actividades no se realizaron correctamente. Por ello, también se les denomina costes evitables. De hecho, más que costes, se pueden considerar como pérdidas para la empresa y se subdividen en:

- *Los costes por fallos internos*, son los que se detectan antes de la entrega del bien o servicio al cliente. Por ejemplo, retrasos debido a averías y reparaciones, retrabajos, corrección de errores contables o desechos.
- *Los costes por fallos externos*, son los que se detectan una vez que el cliente ya ha recibido el producto. Se producen porque el sistema de evaluación no detectó todos los errores y el producto se entregó al cliente. Por ejemplo, las indemnizaciones por garantía, materiales devueltos, coste de reparaciones, cuantificación de las pérdidas de clientes por el mal servicio o pérdida de reputación.

En muchas ocasiones, estos costes permanecen ocultos y las organizaciones no son conscientes de ellos, siendo difíciles de medir (Biadacz 2020). De acuerdo con Porter y Rayner (1992), el análisis de los costes asociados a la calidad ayuda a que aumente el compromiso de la dirección con la GCT, dado que evidencia las mejoras que se pueden derivar de su adopción. A su vez, el cálculo de estos costes asociados a la calidad es una buena herramienta de información para la empresa que facilita emprender acciones de mejora. El propósito de calcular los costes asociados a la calidad sería invertir en acciones de prevención para obtener mejoras y con ello lograr minimizar los costes de evaluación y por fallos (internos y externos), actuando bajo la premisa de que la prevención es más barata que la corrección (Campanella 1992). Con ello, como aparece reflejado en la figura 2.6, es posible reducir significativamente los costes totales asociados a la calidad y obtener un ahorro.

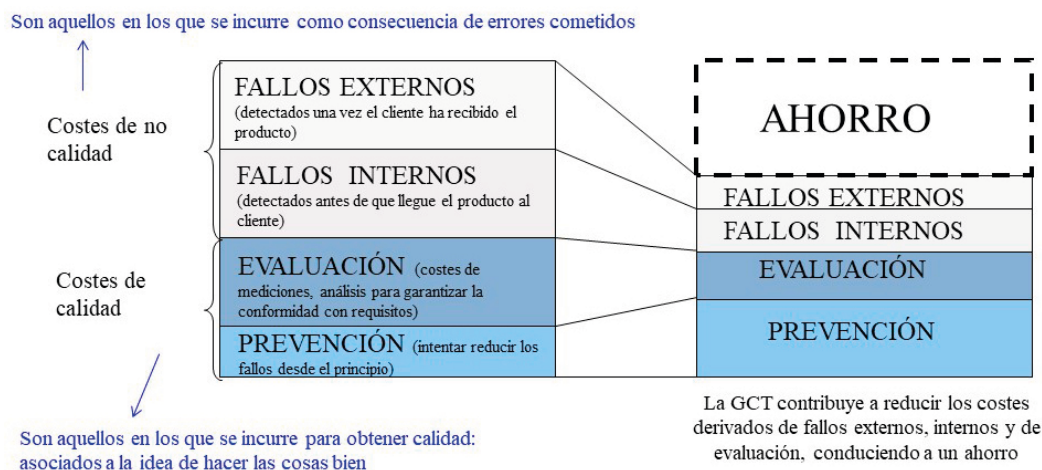


Figura 2.6. Ahorro producido actuando sobre los costes asociados a la calidad. Fuente: Elaboración propia a partir de Gryna (1999) y Oakland (2014)

## 2.6.4. Obstáculos

Adoptar una iniciativa de gestión de la calidad total no es fácil ni rápido. Supone un cambio en el estilo de dirección que puede encontrarse con ciertos obstáculos. Implica un proceso de transformación, y es necesario un esfuerzo sostenido para cambiar los principios de gestión. Para realizar esta transformación muchas organizaciones deben cambiar sus valores y sus rutinas de trabajo, lo que puede generar resistencias por parte de los empleados. La revisión de trabajos que han analizado las barreras en la adopción de la GCT (Heras 2008, Jaeger y Adair 2016, Gómez López y Serrano 2017, Talapatra y Uddin 2019, Kumar et al. 2020) nos lleva a resumirlas en los factores que se desarrollan seguidamente.

- En primer lugar, es conveniente tener en cuenta los obstáculos derivados de la *falta de compromiso y liderazgo* por parte de la dirección. Tal como hemos insistido, el papel de la dirección es fundamental para el éxito de este tipo de iniciativas y si no se logra su completa implicación en el establecimiento de una política y objetivos de calidad, y no se proporcionan los recursos necesarios, no se lograrán los beneficios esperados. La gestión de la calidad no puede ser «la moda del mes», la implicación de la dirección debe ser el ingrediente fundamental del éxito, sin ello las acciones emprendidas se deterioran y se acaban abandonando después de unos meses. Crear una visión, planificar y liderar el cambio por parte de la alta dirección es clave para el éxito de la GCT.
- En segundo lugar, y frecuentemente relacionado con el problema anterior, *no hay una verdadera integración de la GCT en la estrategia de la empresa*, pues se concibe como un programa que se quiere implantar en unos meses como un «paquete estandarizado de prácticas». Ello provoca que la

GCT acabe siendo la responsabilidad de un especialista del Departamento de Calidad, sin que exista un verdadero cambio hacia una cultura de calidad que haga posible que la GCT se integre en el funcionamiento de las actividades cotidianas.

- En tercer lugar, pueden aparecer obstáculos derivados *de la resistencia al cambio por parte de los empleados*. Como también hemos insistido en este capítulo, el papel de los empleados es fundamental dado que se requiere su compromiso, participando en la mejora continua. Por ello, el ambiente de trabajo no es relajado, ya que ofrece a los empleados medios para mejorar su potencial, pero también exige una cierta entrega y cambios en las rutinas diarias que no siempre pueden estar dispuestos a asumir. La falta de formación, implicación y trabajo en equipo son considerados por numerosos trabajos (p. ej., Talapatra y Uddin 2019) como una importante barrera para la adopción efectiva de la GCT.
- Finalmente, queremos destacar, como indican algunos críticos con la GCT, que *este tipo de iniciativas necesitan recursos*, tanto monetarios como en tiempo, que no siempre están disponibles. Por ejemplo, se pueden destacar los recursos para llevar a cabo la formación necesaria para que toda la organización entienda la filosofía del sistema de dirección y pueda involucrarse en la mejora continua.

El conocimiento de estos obstáculos debería concienciar a las organizaciones sobre la necesidad de tenerlos en consideración para que no supongan una barrera que impida recorrer el camino hacia la Excelencia en la Gestión. En el siguiente tema abordaremos el proceso que pueden seguir las organizaciones para adoptar una iniciativa de GCT, el cual implica una serie de etapas que pueden ayudar a las organizaciones a evitar estos obstáculos y asegurar el éxito de la introducción de una iniciativa de GCT.

# Capítulo 3. El proceso de introducción de la GCT

## PRESENTACIÓN

En el tema anterior se ha asentado el concepto de GCT, los principios que van a regir la dirección de una organización que adopte este tipo de iniciativas, así como las prácticas y técnicas que una organización que adopta la GCT va a utilizar en su día a día. Sin embargo, también debemos ser conscientes de que la introducción de una iniciativa de GCT puede presentar dificultades en muchas organizaciones. Estas dificultades tienen que ver con la concepción de la GCT como una iniciativa en la gestión de las organizaciones que debe ir más allá de la implementación de ciertas prácticas y herramientas de gestión. La GCT implica gestionar la organización partiendo de unos principios de gestión, lo que conlleva cambios respecto a ciertos valores, rutinas organizativas y la forma de pensar y actuar de los miembros de la organización.

De algún modo, la introducción de la GCT supone un proceso de cambio organizativo, y en muchas ocasiones, las organizaciones no entienden cómo llevar a cabo ese proceso de cambio. Por ello se hace necesario entender cómo una organización puede prepararse para ese cambio y llevarlo a cabo de una forma efectiva (Oakland 2014). Cualquier organización que se plantea adoptar una iniciativa de GCT es deseable que siga ciertos pasos y actuaciones que maximicen la probabilidad de éxito de dicha iniciativa. Este proceso de introducción de la GCT va a ser diferente en cada empresa, y condicionado por su idiosincrasia particular y factores como la estructura del sector, el estilo de dirección o la cultura organizativa. No obstante, es posible establecer un proceso que podemos denominar «tipo», que una organización acostumbra a transitar cuando decide adoptar una iniciativa de GCT, el cual abordaremos en este capítulo.

## OBJETIVOS

Al finalizar el capítulo debería ser capaz de:

- Entender que la introducción de la GCT implica un cambio organizativo.
- Explicar la secuencia lógica para implantar una iniciativa de GCT.
- Sensibilizarse sobre la relevancia del liderazgo en la introducción de una iniciativa de GCT.
- Comprender qué implica llevar a cabo una planificación para la calidad.
- Analizar la estructura de acciones que debería promoverse para que los empleados estén preparados para el cambio y tengan la intención de participar en la GCT.
- Analizar los principales mecanismos de participación de los empleados en la introducción de una iniciativa de GCT.
- Entender la introducción de la GCT como un proceso de mejora continua que exige la medición del progreso.
- Conocer diferentes modelos que una organización puede utilizar como guía para introducir un sistema de gestión teniendo en cuenta los principios de la GCT.

### 3.1. PASOS EN LA INTRODUCCIÓN DE LA GCT. IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

Cuando una organización decide adoptar una iniciativa de GCT, la primera cuestión que debe resolver es por dónde empezar. Esta decisión puede ser tan *difícil* que muchas organizaciones acaban desistiendo, llegando a lo que Oakland (2014) denomina «total quality paralysis» (411). Por ello es deseable entender los diferentes pasos que una organización puede transitar para adoptar una iniciativa de GCT. A pesar de las diferencias que puedan existir entre las aportaciones de diferentes autores, siguiendo a Ahire y Ravichandran (2001), Moreno, Peris y González (2001), Camisón, Cruz y González (2007), Oakland (2014) y Dale, Bamford y Van der Wiele (2016) podemos extraer una serie de *pasos comunes* que conforman un proceso genérico de implantación que podemos tomar como guía, tal como se sintetiza en la figura 3.1.

Como observamos en la figura 3.1, la sensibilización, compromiso y formación de la dirección es el punto de partida para lograr la adopción exitosa de una iniciativa de GCT. Habitualmente, se crea un comité de calidad formado por los miembros del equipo directivo de la organización, el cual debe responsabilizarse de comunicar la iniciativa que se va a llevar a cabo. Para lograr este compromiso, es habitual que la dirección reciba formación de manera que pueda entender qué implica la GCT, formación que posteriormente deberá extenderse al resto de miembros de la organización. El *compromiso y liderazgo de la dirección* es solo la semilla en el proceso de introducción de la GCT. Para que la semilla germine es necesario trasladar dicho

compromiso promoviendo un proceso de cambio en el estilo de dirección. Este proceso de cambio implica establecer una política y objetivos de calidad, totalmente integrada en la estrategia de la organización, a través de un proceso de *planificación*, así como *organizar* una serie de actuaciones que hagan posible el cambio, fomentando la participación de los empleados en equipos de trabajo. Sin una estrategia para adoptar la GCT, el proceso puede culminar en la frustración. Oakland (2014) indica que una deficiente introducción de la GCT es como un jardín mal cuidado, en el que se arrancan unas malas hierbas y aparecen otras en su lugar días después. Además, las personas, individualmente y trabajando en equipo, son fundamentales para lograr la mejora continua (Dale, Bamford y Van der Wiele 2016).

Finalmente, el proceso requiere una *evaluación* de los progresos para obtener una retroalimentación que nos permita continuar *mejorando*. Es importante remarcar que las fases que se presentan no son secuenciales, sino que se superponen y combinan formando un ciclo de trabajo que, de acuerdo con Kanji (1996), puede asimilarse al ciclo de mejora continua de Deming o PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) visto en el capítulo dos. El seguimiento de estos pasos aumentará la probabilidad de que la iniciativa pueda ser exitosa y se logre el cambio necesario para interiorizar verdaderamente los principios de la GCT y el uso de sus buenas prácticas de gestión. En este apartado nos detendremos en el compromiso y el liderazgo de la dirección como punto de partida, y en los siguientes apartados del tema se desarrollarán el resto de pasos.



Figura 3.1. Pasos para la introducción de la GCT. Fuente: Elaboración propia

### 3.1.1. Punto de partida: compromiso y liderazgo de la dirección

De acuerdo con Deming (1986), aproximadamente el 95 % de los problemas de calidad son responsabilidad de la dirección, se deben a causas comunes, relacionadas con el sistema, como, por ejemplo, la falta de definición de las responsabilidades o de las tareas asignadas a los empleados. Esto es, los problemas de calidad en una organización se derivan, más que del comportamiento de los trabajadores, de las acciones o inacciones de la dirección y de los sistemas por diseñados por ella. Así, este tipo de problemas internos de la organización solo los puede resolver la dirección y, por ello, el compromiso y dedicación de la dirección es absolutamente imprescindible. La decisión de adoptar una iniciativa de GCT es responsabilidad de la alta dirección y debe existir una acción directiva continua que oriente a la organización hacia nuevos valores y comportamientos alineados con los principios de la GCT. Los directivos, con su comportamiento, deben liderar y comunicar los nuevos modos de hacer de la empresa al resto de miembros de la organización, así como a otras organizaciones que se relacionan con ellos. Deben aprovechar cualquier tipo de comunicación para transmitir de manera constante la orientación hacia los principios de la GCT. De hecho, la palabra *total* del concepto GCT indica que la calidad debe ser responsabilidad de todos, empezando por la alta dirección, quien debe *comprometerse* activamente con la adopción de una iniciativa de GCT.

Para ello, los miembros del Comité de Dirección deben disponer de las herramientas conceptuales para entender la importancia de la GCT, sus principios de gestión, así como la influencia de su implantación sobre los resultados empresariales en términos de productividad, costes y beneficios. Para ello es necesaria una *formación* inicial para la dirección, por ejemplo, con un seminario de concienciación que puede durar una o varias jornadas, en el que se analiza qué es la GCT, sus principios fundamentales y las consecuencias de su implantación para la organización (Moreno, Peris y González 2001). Posteriormente, se facilitará formación al resto de la organización y se comunicará a todos los miembros de la organización la necesidad de adoptar la GCT, como veremos más adelante. Como señalan Claver, Llopis y Tarí (1999), la dirección habitualmente se apoya en la ayuda de una empresa de consultoría en GCT para desarrollar esta formación y el resto de acciones a emprender en la introducción de la GCT. Ello puede facilitar el camino por recorrer, pues una consultora puede transferir sus conocimientos y experiencia para guiar a la dirección en todo el proceso de adopción de la GCT. Sin embargo, no se debe perder de vista, como bien señalan Dale, Bamford y van der Wiele (2016), que la labor de una consultora no debe sustituir la responsabilidad de la dirección y su involucración en todo el proceso. La consultora debe ser una herramienta de implantación, pero nunca debe entenderse como motor del cambio o iniciador de la GCT, papel que debe desempeñar la dirección.

Otra de las actividades que se realizan en esta fase es la creación de una *estructura de responsabilidades para la calidad* que monitorice las actuaciones necesarias. La estructura que finalmente se cree va a depender del grado de orientación a la GCT que tenga la dirección, del tipo de actividad o del tamaño. Normalmente se crea un *Comité o Consejo de Calidad*, integrado por todos o



la mayoría de los miembros de la dirección, encargado de diseñar las líneas generales del proceso de implantación, establecer el propósito y consensuar la política y objetivos relacionados con la calidad, realizar un seguimiento de los mismos, impulsar la creación de equipos de mejora, el establecimiento de planes de mejora y evaluar los progresos obtenidos (Moreno Peris y González 2001). Aunque para que la GCT tenga éxito debe estar impulsada desde la dirección general, ésta se suele apoyar en una *dirección de calidad*, que se sitúa normalmente en el organigrama en una posición de *staff* a la dirección general. Esta dirección de calidad debe convertirse en un facilitador, un catalizador o agente de cambio, que se responsabilice de dirigir el proceso de adopción de la iniciativa de GCT. La dirección de calidad puede estar formada por un departamento de calidad o una sola persona (director de calidad). Incluso en ocasiones, dependiendo del tamaño de la organización, las funciones de la dirección de calidad se pueden asumir por un departamento ya existente, que a su vez se ocupa de otras funciones como innovación o gestión de recursos humanos, sin la necesidad de crear un departamento exclusivamente para la GCT.

Cuando una organización adopta una iniciativa de GCT se produce un cambio organizativo planificado y continuado. En palabras de Camisón, Cruz y González (2007, 977), la GCT implica que la organización se instala en un «estado permanente de autorrenovación». Evans y Lindsay (2015, 668), siguiendo a Juran y sus colaboradores, señalan una serie de *comportamientos* que cabe esperar *de la dirección para lograr el cambio*:

- Predicar con el ejemplo, dando muestras de un liderazgo gerencial, participando en el consejo de calidad y encabezando acciones concretas de mejora.
- Crear y mantener una conciencia de calidad, comunicando los resultados conseguidos en toda la organización.
- Ofrecer oportunidades de participación de los empleados, promoviendo la creación de equipos de mejora y formando al personal para que la participación sea efectiva.
- Otorgar reconocimientos por el buen desempeño, así como recompensas tangibles por los logros alcanzados en el proceso de mejora.

En definitiva, este primer paso pretende crear un estilo de *liderazgo transformacional*, considerado un estilo adecuado en organizaciones que adoptan la GCT (Laohavichien, Fredendall y Cantrell 2011; Bouranta 2021). Los líderes transformacionales van más allá del mero intercambio o acuerdo con sus seguidores, establecen una relación emocional por la que el líder eleva y amplía los intereses y motivaciones del grupo. Inspira y motiva a los seguidores más allá de sus propios intereses personales para el bien colectivo del grupo. Todos los modelos de implantación de la GCT coinciden en remarcar que el liderazgo de la dirección es un aspecto crítico en el éxito o fracaso de la implantación de la GCT. Es más, la falta de compromiso y este estilo de liderazgo por parte de la dirección es una de las principales causas de fracaso de los procesos de implantación (Talapatra y Uddin 2019, Kumar et al. 2020). Como señalan Dale, Bamford y

Van der Wiele (2016), la adopción de una iniciativa de GCT es un proceso que en ocasiones comporta fases críticas en que los empleados pueden desanimarse por no conseguir el progreso esperado. En estas situaciones, la alta dirección, con su compromiso y un liderazgo transformador deben desempeñar un papel fundamental para ayudar al resto de miembros de la organización a superar estas posibles fases de crisis de confianza en la GCT, y lograr la implicación de los empleados. Por ejemplo, el director de una empresa química introdujo el concepto de «quality action days» para brindar a todos los empleados la oportunidad de reunirse con la dirección y expresar sus opiniones e inquietudes sobre el progreso de la empresa con la GCT, y lo que se podría hacer para acelerar el proceso de implicación de los empleados (Dale, Bamford y Van der Wiele 2016, 47).

Una vez la dirección se ha comprometido con la necesidad del cambio y los principios de la GCT, es necesario llevar a cabo una planificación, organización, y evaluación y mejora de la GCT, las cuales se desarrollan en los siguientes apartados del capítulo.

## **3.2. PLANIFICACIÓN PARA LA CALIDAD**

El compromiso y liderazgo de la dirección son solo la semilla de una iniciativa de GCT, y para que esta germine es necesario que el compromiso con la GCT se traduzca en políticas, planes y acciones concretas; es necesaria una estrategia para implantar la GCT (Oakland 2014). La planificación para la calidad, en la línea que explicamos en este apartado, no debe sustituir al plan estratégico de cualquier organización, sino que debe ser una extensión del mismo (Claver, Llopis y Tarí 1999). Siguiendo a Thompson y Strickland (2004), las empresas que se benefician de la introducción de una iniciativa de GCT son las que la consideran, no como un fin en sí misma, sino como una ayuda para elaborar y ejecutar el plan estratégico de la empresa en una forma más efectiva. Dicho esto, es cierto que no todas las organizaciones desarrollan la planificación con el mismo grado de formalización y sofisticación. El grado de compromiso de una organización con la calidad, será el que le lleve a una planificación más o menos avanzada (Tarí, Molina y Pereira 2017). Para desarrollar una planificación avanzada sería necesario abordar diferentes actuaciones, tal como se explica seguidamente.

### **3.2.1. Establecimiento de un propósito**

El compromiso de la dirección con la GCT debe traducirse en la concreción de un *propósito* claro que recoja los principios característicos de la GCT, como son la orientación al cliente y otros grupos de interés, la mejora continua, así como la participación y cooperación entre todos los miembros de la empresa y otras organizaciones externas. El propósito es una declaración que describe la razón de ser de la organización, qué hace y por qué lo hace (EFQM 2019). El propósito es una fuerza

motivadora que aporta sentido a la actividad de la organización y establece la guía estratégica de actuación a largo plazo (Corporate Excellence 2019). Las organizaciones acostumbran a enunciar su misión y visión para materializar este propósito. Hoy en día son muchas las organizaciones que han sustituido su enunciado de misión y visión directamente por un enunciado de su propósito o que han añadido el enunciado del propósito a su misión y visión. Sea cual sea la forma en que se decida enunciarlo, lo relevante es que la organización realice una reflexión sobre cuál es su razón de ser, de la cual se deriven objetivos estratégicos coherentes con la GCT. La figura 3.2 ilustra el propósito, misión, visión y valores de Ibercaja, una organización cuyo sistema de gestión está apoyado en la Excelencia en la Gestión.

Esta reflexión es crucial, dado que una de las condiciones que hace que los empleados interioricen los objetivos de la empresa y se vuelquen en hacer bien su trabajo está muy vinculada con la atractividad del propósito de la empresa, es decir, la forma en que el equipo humano entiende el porqué de la organización. Según Corporate Excellence (2019), conseguir que los empleados se identifiquen con el propósito puede aumentar hasta un 70 % su compromiso organizativo y, de esta manera, las empresas pueden aumentar sus beneficios hasta un 30 %.



Nuestro propósito, nuestra razón de ser, es **ayudar a las personas a construir la historia de su vida, porque será nuestra historia**. Es lo que nos diferencia, aquello que guía nuestro trabajo y nos hace sentirnos orgullosos de ser Ibercaja: refleja nuestro compromiso con las personas y con nuestro entorno.



Figura 3.2. Propósito, Misión, Visión y Valores en Ibercaja. Fuente: Ibercaja (2020)

### 3.2.2. Realización de un diagnóstico

El paso siguiente implica recoger información sobre la situación de la organización respecto a la calidad, para realizar un *diagnóstico* que permita identificar los puntos fuertes y las principales áreas de mejora y, en consecuencia, poder establecer un plan de acción. Siguiendo a Claver, Llopis y Tari (1999), este diagnóstico implica realizar *diferentes tipos de análisis*:

- *Conocimiento de las expectativas de los clientes y otros grupos de interés* obteniendo información de diferentes medios como los que hemos comentado en el capítulo anterior, como encuestas o reuniones, por ejemplo.
- *Realización del tradicional análisis DAFO* (análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).
- *Benchmarking*: comparación con otras empresas, de dentro o fuera de su industria, para aprender cómo estas alcanzan sus resultados con la finalidad de producir cambios y obtener mejoras en la empresa.
- *Un análisis de los costes de calidad y no calidad*, a partir del cual detectar áreas de mejora. Los costes asociados a la calidad permitirían también justificar la inversión en la adopción de la GCT, y cuantificar el problema de la calidad.
- *Análisis cultural*. La GCT requiere un cambio cultural hacia la mejora continua y la orientación hacia la satisfacción de las necesidades de los *stakeholders*. Por ello, es necesario realizar una evaluación de la cultura tanto desde la perspectiva de la dirección como de los empleados.
- *Valoración global de la calidad en la empresa*, realizando una autoevaluación para analizar el cumplimiento de los criterios del Modelo EFQM, o realizarse preguntas sobre los puntos de la norma ISO 9001.

### 3.2.3. Política, objetivos y planes asociados a la calidad

El propósito de la organización, junto con las áreas de mejora detectadas en el diagnóstico realizado, debe concretarse en la definición de la *política de calidad* y un conjunto de *objetivos* que abarquen todas las áreas de la organización.

De acuerdo con Moreno Peris y González (2001), la definición de un propósito claro del cual se desprenda un sistema de objetivos estratégicos coherentes con los principios de la GCT e integrado en la estrategia global de la empresa es fundamental para «elevar la GCT a su máximo nivel» (Moreno, Peris y González 2001, 94). Contar con un propósito y un sistema de objetivos que se nutren de los principios de la GCT permite asegurar que todas las acciones emprendidas en la iniciativa de GCT se desarrollarán de una forma coordinada y coherente. Además, es la forma de identificar claramente una iniciativa de GCT y no confundirla con el mero uso de técnicas y herramientas, o programas parciales y enfocados únicamente en la participación, formación o gestión de recursos humanos

(Moreno, Peris y González 2001; Camisón, Cruz y González 2007). Además, es importante *comunicar* el propósito para que cada persona en la organización se pueda identificar con el mismo, lo cual ayudará a crear una unidad de acción hacia lo que la organización pretende conseguir (Dale, Bamford y Van der Wiele 2016).

A partir de las directrices marcadas por el propósito y los objetivos, y con el impulso que supone el liderazgo inequívoco de la dirección, la organización puede establecer *planes de actuación* que articulen los recursos necesarios para conseguir los objetivos y *diseñar los procesos* especificando qué se va a hacer, cómo y cuándo, estableciendo las responsabilidades que cada unidad de trabajo debe asumir para contribuir al logro de los objetivos (Moreno, Peris y González 2001). Mediante estos planes se materializa la voluntad de la dirección, a través de un conjunto de procesos ordenados de forma deliberada. En este sentido, se requiere un despliegue de políticas que permita establecer los vínculos entre los objetivos que se deben alcanzar y el trabajo que realizar, coordinando el conjunto de unidades organizativas. Con el despliegue de políticas se permite pasar de unos pocos objetivos estratégicos hasta los planes y programas más concretos de actuación. Una forma de despliegue de políticas muy conocida en la empresa japonesa es la *planificación Hoshin Kanri*, la cual aporta una metodología para conseguir un despliegue de objetivos y planes de actuación desde arriba hacia abajo en la jerarquía organizativa. Sea cual sea la metodología particular que se utiliza para el despliegue de políticas, su papel debe ser trasladar la estrategia a todos los niveles de la organización a través del diseño de los procesos. Asimismo, conjuntamente con la planificación de actuaciones y el diseño de procesos, se procederá al diseño de un *sistema de indicadores*, como ya vimos en el capítulo anterior, para poder realizar un seguimiento de los procesos, facilitando de este modo la denominada *gestión basada en hechos* (Camisón, Cruz y González 2007).

A modo de ilustración podemos analizar el caso de Unión de Mutuas, una organización que adopta el Modelo EFQM y ha sido nombrada por el Club Excelencia en la Gestión como Embajadora de la Excelencia Europea 2020 por su compromiso con la gestión excelente, la innovación y la sostenibilidad. En su mapa de procesos, Unión de Mutuas cuenta con un proceso de definición y despliegue de la estrategia, que comienza con una recopilación y análisis de toda la información relevante procedentes de los distintos grupos de interés, así como de los indicadores que componen el cuadro de mando de la Mutua (véase la figura 3.3).

A partir de esa información se define la misión y visión, se realiza un análisis externo e interno (análisis DAFO) y se seleccionan las líneas estratégicas teniendo siempre como base los principios de calidad definidos y las necesidades y expectativas de los grupos de interés. Definidas estas líneas estratégicas, se identifica el conjunto de objetivos estratégicos siguiendo la metodología del cuadro de mando integral de Kaplan y Norton (2005), utilizando las conocidas cuatro perspectivas que se reflejan en la figura 3.4.

## DEFINICIÓN Y DESPLIEGUE DEL PLAN ESTRATÉGICO



Figura 3.3. Definición y despliegue del plan estratégico en Unión de Mutuas.

Fuente: Unión de Mutuas (2011)

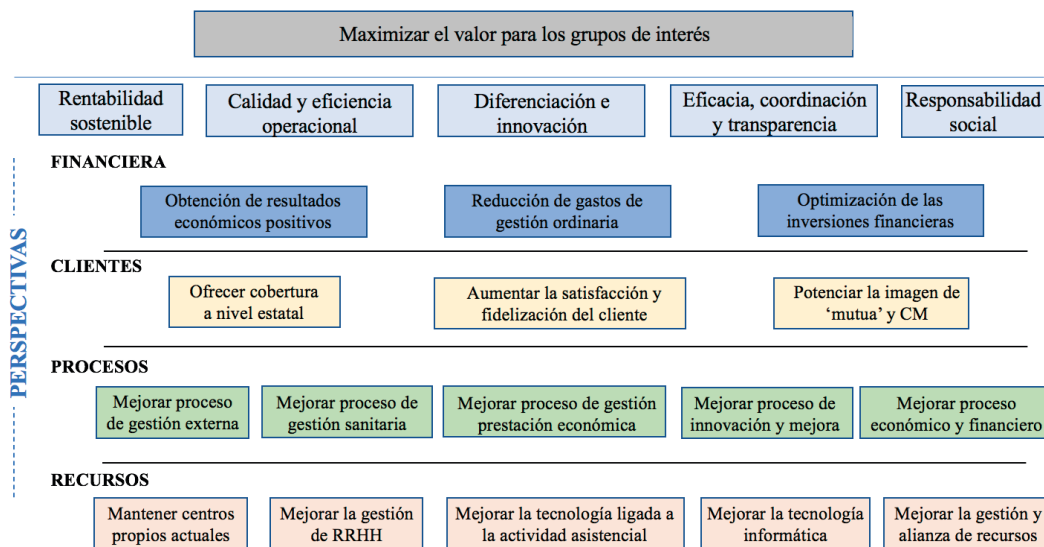


Figura 3.4. Mapa estratégico en Unión de Mutuas. Fuente: Unión de Mutuas (2011)

En la figura 3.4, las *líneas estratégicas* aparecen en la parte superior, y los diferentes *objetivos estratégicos* en diferentes colores agrupados en las cuatro perspectivas, conformando de esta manera el mapa estratégico de la organización. En la ilustración 3.1 se presenta un posible esquema para desplegar el plan estratégico 2011-2013 de Unión de Mutuas a través de los planes de gestión, en el que se debería buscar una conexión entre los objetivos estratégicos en la figura 3.4 (p. ej., mejorar la tecnología informática) y los procesos en los que se deberían desarrollar acciones para hacer realidad dicho objetivo. Cada proceso debería tener identificado un propietario (líder del proceso), que se responsabilizaría de que se lleven a cabo todas las actuaciones relacionadas en el despliegue del plan estratégico en *su* proceso. Asimismo, cada propietario del proceso, debería comunicar a los miembros de *su* proceso los planes de acción e indicadores que les afectan.

Mejorar la tecnología informática				
Acción	Fecha inicio	Fecha fin	Proceso	Propietario
Acción 1				
Acción 2				
Acción n				

Ilustración 3.1. Ejemplo de esquema de traducción de un objetivo estratégico en acciones en los procesos implicados. Fuente: Elaboración propia a partir de Unión de Mutuas (2011)

Cuando se inicia la adopción de la GCT es difícil que se pueda abarcar toda la organización, sobre todo si se trata de una organización de gran tamaño. Con lo cual, puede ser conveniente realizar una implantación progresiva, a través de un proyecto piloto que abarque la planificación a unas pocas áreas de la organización, que pueda servir para extender posteriormente la experiencia al resto de la organización (Claver, Llopis y Tarí 1999).

### 3.3. ORGANIZACIÓN: ESTRUCTURA PARA EL CAMBIO

Tal como venimos insistiendo, la adopción de la GCT implica el compromiso y participación de las personas que forman la organización. Los empleados desempeñan un papel fundamental en el camino hacia la Excelencia en la Gestión (Evans y Lindsay 2015). Por ello, en paralelo a la planificación, es necesario reforzar o cambiar ciertos aspectos en *la forma en que una empresa está organizada* para que el *compromiso y participación de los empleados sea posible*. En

no pocas ocasiones, se puede producir una resistencia al cambio por parte de los empleados. Como empleados, nos sentimos en una situación confortable gracias a la rutina y comodidad que origina lo conocido y podemos ser reticentes a los cambios que la GCT comporta. Por ello, y dado que el cambio que la GCT requiere no se produce a golpes de improvisación, es necesario organizar diferentes actuaciones orientadas a que los empleados se sientan preparados para afrontar los cambios. A este respecto, un estudio realizado por Haffar et al. (2019) sobre el papel de la cultura, y la preparación para el cambio por parte de los empleados en la introducción de la GCT, concluye que una cultura participativa y que fomente la creatividad es un aspecto que puede potenciar que los empleados se sientan más preparados y predispuestos a afrontar el cambio y se comprometan con los cambios que supone la GCT.

### **3.3.1. Diseño de una estructura participativa para la calidad**

Tradicionalmente, la estructura típica de la organización está sustentada por una jerarquía vertical donde las órdenes fluyen de arriba abajo y existen claros límites entre las áreas funcionales. Sin embargo, como también comentamos en el capítulo anterior, la GCT requiere estructuras que faciliten la cesión de autoridad a los trabajadores, una comunicación más horizontal y eliminar las barreras interdepartamentales. El compromiso de la dirección es una condición necesaria, pero no suficiente, para lograr interiorizar una iniciativa que busque la Excelencia en la Gestión. Es necesario también lograr el compromiso de toda la organización, para lo cual se debe promover una estructura participativa, donde el trabajo en equipo sea fundamental, y se escuche a todos los miembros de la organización (Claver, Molina y Tarí 2011). Así, las empresas que adoptan la GCT suelen utilizar una estructura para la calidad formada por diferentes tipos de equipos de trabajo que hacen posible la coordinación, tal como se refleja en la figura 3.5.

La implantación de la GCT debe ir acompañada de un despliegue generalizado de equipos de trabajo. Se propone una estructura de equipos de trabajo encabezada por el *Comité de Calidad*, como ya hemos comentado al hablar del liderazgo de la dirección, y sustentada en la base por los *equipos de mejora*, encargados de la resolución de problemas concretos o la propuesta de mejoras (Moreno, Peris y González 2001). Esto es, la GCT requiere que los puestos de trabajo se diseñen teniendo en cuenta el trabajo en equipo y la toma de decisiones participativa, logrando estructuras organizativas con una mayor descentralización. La GCT promueve la creación de mecanismos de participación, entendidos como un conjunto de actividades estructuradas de forma sistemática que permiten canalizar eficientemente todas las iniciativas que puedan incrementar la competitividad empresarial.



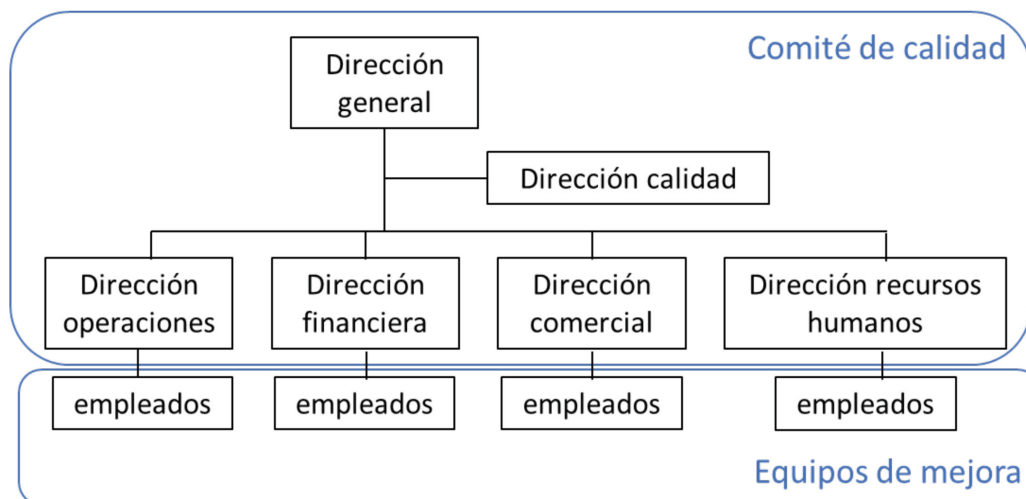


Figura 3.5. Estructura para la calidad. Fuente: elaboración propia a partir de Tarí, Molina y Pereira (2017)

Aunque existen diferentes mecanismos, los más utilizados en las organizaciones españolas son, por una parte, los equipos de mejora, y por otra, los sistemas de sugerencias, que son abordados en el capítulo seis de esta obra (véase este capítulo para completar la información). A modo de ilustración (véase la ilustración 3.2), podemos recurrir a la experiencia de la Biblioteca de la Universidad de Alcalá, que en los últimos años ha trabajado con objetivos encaminados a la gestión de la excelencia. La Biblioteca ha participado en diferentes procesos de evaluación para el Reconocimiento a la Excelencia desde el año 2009, y en 2019 renovó el Sello Excelencia Europea 500+.

Jurbug et al. (2017) realizaron un trabajo en el contexto español, en el que concluyen una serie de factores que hacen que las personas tengan la intención de participar en la mejora continua. Según estos autores, la formación y la percepción de contar con apoyo organizativo parece que son los factores que pueden influir en mayor grado en dicha intención de participar en la mejora continua. Otros factores destacados son la importancia de una buena comunicación, la percepción de que la participación en las diferentes actividades es fácil (no requiere un esfuerzo adicional) y útil para mejorar la eficacia de su trabajo diario, o la existencia de un reconocimiento derivado de la participación en acciones de mejora. En el siguiente apartado se comentan los principales factores.

En la Biblioteca existe una organización del trabajo en procesos, creando una estructura de propietarios y equipos de proceso, responsables de su funcionamiento y mejora. Los avances de los equipos y los cambios introducidos en los procesos, se documentan y comunican a todos los grupos de interés implicados.

La política de gestión se basa en una cultura que fomenta la participación en la elaboración del plan estratégico, la aportación de sugerencias y el trabajo en equipos. El personal participa en la mejora de la gestión, de los procesos, de los servicios y la migración a nuevas herramientas.

Los grupos de trabajo se constituyen en base voluntaria, y además se realizan reuniones periódicas para el intercambio de ideas e iniciativas. En respuesta a las propuestas, se proporcionan recursos para desarrollar las aceptadas. La dinámica se impulsa y supervisa en la Comisión Técnica. Algunos ejemplos de colaboraciones y mejoras surgidas en grupos de trabajo son la creación de herramientas de autoformación y formación en línea (nuevos vídeos tutoriales sobre diversos servicios que ofrece la biblioteca) o la normalización de un servicio de apoyo a la investigación y al personal investigador en los procesos de evaluación y acreditación, creando una página propia en la web (se crearon subgrupos de actuación y responsables de diferentes contenidos, participando un total de 21 personas).

Cabe destacar el programa «Ideas para mejorar», cuya primera convocatoria se realizó para el curso 2018-2019, y que pone en marcha un sistema para potenciar la participación y recoger las iniciativas de todo el personal de la Biblioteca, con un reconocimiento a las mejores aportaciones.

Ilustración 3.2. Estructura participativa para la calidad en la Biblioteca de la Universidad de Alcalá Fuente: Elaboración propia a partir de Universidad de Alcalá (2019)

### **3.3.2. Otras actuaciones: comunicación, formación y reconocimiento**

Para que los equipos funcionen y los miembros de la organización se comprometan, sepan y quieran asumir sus responsabilidades es necesario que haya comunicación, formación y reconocimiento (Bou y Beltrán 2005; Ooi et al. 2007). Aunque estas prácticas se verán en detalle en el capítulo seis de esta obra, a continuación exponemos unas breves pinceladas de su importancia como las prácticas de apoyo en la introducción y el mantenimiento de un sistema de GCT.

En primer lugar, Oakland (2014) señala que *la comunicación* es un pilar fundamental en la implantación de la GCT. En síntesis, a través de una comunicación fluida, los empleados tendrán la información que necesitan para desempeñar sus funciones de la mejor manera posible. Si hay barreras comunicativas, los empleados carecerán de esa información y, por tanto, los comportamientos y actitudes que muestren pueden no ajustarse del todo a los requerimientos planteados en el diseño estratégico (Ostroff y Bowen 2016). A su vez, con una amplia red comunicativa (a través de reuniones grupales, reuniones en cascada, revistas, intranet, encuestas de

satisfacción, etc.) la organización se hace más transparente, puesto que existe un intercambio de información en varios sentidos y no solo en cascada (de arriba hacia abajo). En aquellas organizaciones que realizan amplios esfuerzos por comunicarse con sus empleados obtienen, a cambio, empleados más comprometidos con las metas organizativas (Gopinath y Becker 2000). La ilustración 3.3. ejemplifica cómo se aborda la comunicación interna en la Biblioteca de la Universidad de Alcalá.

Por otro lado, para que los equipos funcionen y todos los miembros de la empresa puedan desarrollar sus tareas aplicando los principios de mejora continua y trabajo en equipo, es necesaria la *formación* continuada de todos ellos. El desarrollo de la formación debería tener lugar desde el primer momento que se decide adoptar la GCT y en muchas ocasiones se trata de una formación en «cascada» de forma que se inicia con la dirección, quien acaba formando a su vez al resto de empleados. Los métodos formativos que se aconsejan son formación en el aula junto con formación práctica en el puesto. Es muy importante que quienes reciban la formación vean una aplicación inmediata de la misma a sus tareas, e igualmente, que perciban que dicha formación les posibilita la realización de sus tareas con mayor efectividad. Respecto al contenido, deben incluirse los principios de GCT, las herramientas de análisis y resolución de problemas, así como las habilidades y herramientas necesarias para el trabajo en equipo. Haffar et al. (2019) señalan cómo los empleados que han recibido una formación adecuada sobre GCT tendrán más confianza en su capacidad para afrontar las prácticas de GCT de manera eficaz, lo que fomentará la participación de las personas en la adopción de una iniciativa de GCT y aumentará su probabilidad de éxito. La ilustración 3.4. muestra un ejemplo de formación en la Biblioteca de la Universidad de Alcalá.

Se ha desarrollado un plan de comunicación enmarcado dentro de una de las líneas estratégicas de la Biblioteca. Así, la comunicación es un asunto estratégico y se han realizado numerosas actuaciones para que la comunicación sea fluida, pertinente y llegue a todas las personas de la Biblioteca. A través de diferentes canales personales, directos (reuniones, presentaciones) y técnicos (medios electrónicos) la Biblioteca asegura la comunicación y el acceso a la información. Es destacable la realización de reuniones «en cascada» que posibilitan que la información llegue a todos, potenciando la retroalimentación o las Noticias de las secciones, en las que las diferentes secciones envían noticias periódicamente para informar sobre novedades y temas de gestión. Algunas acciones se impulsaron desde el curso 2018-19 como la Jornada Anual de la biblioteca, que pretende informar e implicar a todo el personal en la consecución de los objetivos previstos, así como reconocer las mejoras ideas y servicios del curso académico.

Los procesos de comunicación se revisan de manera continua y se introducen mejoras en la práctica cuando se observa que hay potencial para ello, observando indicadores establecidos o la información recibida a través de la encuesta de clima laboral.

Ilustración 3.3. Ilustración de la comunicación interna en la Biblioteca de la Universidad de Alcalá. Fuente: Elaboración propia a partir de Universidad de Alcalá (2019)

En la Biblioteca se estimula la participación de los líderes y empleados en formación sobre temas como gestión del cambio, herramientas y aplicaciones informáticas, sistemas de gestión de calidad o acceso abierto, etc. Existe un plan de formación anual diseñado por la gerencia y que incluye cursos específicos para personal bibliotecario y cursos para desarrollar habilidades directivas. El plan se diseña teniendo en cuenta las necesidades manifestadas en forma de sugerencias del personal. El nuevo personal recibe una formación inicial de conocimiento de la Institución y una específica para su puesto de trabajo. Además, la formación se complementa con la asistencia a cursos externos para ampliar conocimientos, que se conceden según la temática y puesto de trabajo, existiendo directrices que regulan la asistencia a dichos cursos.

La formación se valora gracias a encuestas de evaluación y aprovechamiento. También en la encuesta de clima laboral se evalúa la calidad de la formación y su adecuación al puesto. A partir del análisis de dichas evaluaciones, las sugerencias de los empleados y posibles nuevos requerimientos, la gerencia mejora el plan de formación. La efectividad de la formación se evalúa en el desempeño, la asunción de nuevas responsabilidades, la participación o sugerencias.

Ilustración 3.4. Ilustración de la formación en la Biblioteca de la Universidad de Alcalá.  
Fuente: Elaboración propia a partir de Universidad de Alcalá (2019)

Además, se deben establecer sistemas de *reconocimiento*, como pueden ser el reconocimiento de méritos, vinculado a la consecución de objetivos de la calidad o a la participación en equipos de mejora, y su celebración en acontecimientos importantes. La dirección debe ser capaz de reconocer a sus empleados, y hacerles saber que en la organización se conoce y aprecia su labor y su esfuerzo. El mencionado estudio de Haffar et al. (2019) también muestra cómo, para que una iniciativa de cambio como es la GCT pueda ser exitosa, los miembros de la organización deben estar convencidos de que obtendrán algunos beneficios, un reconocimiento, como resultado de su participación. Este reconocimiento llevará a los empleados a comportarse de manera coherente con los principios de la GCT. Véase la ilustración 3.5 para conocer un ejemplo de una forma específica de reconocimiento en la Biblioteca de la Universidad de Alcalá.

En síntesis, a través de las actuaciones comentadas en este apartado se puede crear una organización que apoye el cambio y logre el compromiso de los empleados con la GCT. El compromiso y la implicación pueden darse plenamente si se cumplen las siguientes condiciones: *a) saber*, los empleados deben tener claros los objetivos (el qué) y deben disponer de la formación necesaria para poder mejorar los procesos; *b) poder*, dado que el compromiso se verá favorecido en la medida en que los empleados gocen de suficiente responsabilidad para desempeñar sus tareas de forma autónoma y participar activamente en el logro de los propósitos organizativos, y *c) querer*, los empleados deben estar motivados para participar en la mejora continua para lo cual la comunicación interna (principal artífice de la transparencia) y la política de reconocimiento son factores necesarios. Gracias a ello, los empleados se sienten parte de la organización y perciben

cómo sus decisiones y acciones tienen consecuencias positivas en la dirección de la empresa. Sin duda, este sentimiento provoca un mayor compromiso, elemento necesario para que la GCT pueda reportar beneficios en la organización.

A pesar de ser una institución pública, la biblioteca se preocupa por establecer políticas para premiar el compromiso y los méritos individuales de las personas. Los líderes tienen la sensibilidad de conocer y apreciar verbalmente o por escrito, y comentar en actos internos los esfuerzos y logros del personal. Asimismo, existen sistemas formales de reconocimiento como actos de entrega de medallas a los 25 años en la Institución. En la Jornada anual de la biblioteca también se realiza un reconocimiento del trabajo de individuos y equipos por parte de la dirección de la biblioteca, y se entregan diplomas a las mejores ideas, proyectos y servicios.

Los reconocimientos continuos formales e informales al trabajo desempeñado son una práctica extendida a través, por ejemplo, de la Comisión de Biblioteca, Consejo de Gobierno o las menciones del Rector en actos institucionales internos y externos. La evaluación del sistema de reconocimiento se realiza fundamentalmente a través de la opinión de los empleados en la encuesta de clima, las sugerencias de los empleados y la participación de los representantes de los trabajadores en los organismos al efecto.

Ilustración 3.5. El reconocimiento en la Biblioteca de la Universidad de Alcalá Fuente: Elaboración propia a partir de Universidad de Alcalá (2019)

### 3.4. EVALUACIÓN Y MEJORA

Este paso implica establecer mecanismos de *evaluación* de lo obtenido, detectar nuevas áreas de mejora y reiniciar el proceso, entendiendo que la introducción de la GCT es un proceso continuo de ajuste y *mejora* a partir de la información obtenida de los sistemas de evaluación (Moreno, Peris y González 2001; Dale, Bamford y Van der Wiele 2016). Debemos recordar que estos pasos en la implantación de la GCT no son lineales, sino cíclicos dentro de un proceso de mejora continua, en línea con el ciclo PDCA.

Sin sistemas de medición, una iniciativa de GCT se puede difuminar con mucha rapidez (Dale, Bamford y Van der Wiele 2016). Tal como hemos insistido en el capítulo anterior, sin mediciones y sin evaluación es difícil gestionar, por ello se hace indispensable establecer *sistemas de medición* que permitan establecer prioridades y asignar recursos sin dar palos de ciego. Ello implica analizar diferentes tipos de información, como los siguientes: información obtenida de los indicadores de los procesos, los resultados de una posible auditoría interna, una autoevaluación de acuerdo con un modelo de Excelencia en la Gestión como puede ser el Modelo EFQM, información obtenida del benchmarking con otras organizaciones, análisis de los costes asociados a la calidad, encuestas a clientes y empleados, o ideas que provienen de los programas de sugerencias o equipos

de mejora. Las mejoras puestas de manifiesto en las mediciones realizadas serán sin duda el combustible necesario para continuar con el proceso de mejora continua.

Es conveniente que en el proceso de implantación de la GCT se puedan visualizar de algún modo resultados que muestren los primeros frutos del esfuerzo que implica adoptar este tipo de iniciativas. Por ello es conveniente, como hemos comentado anteriormente, empezar con un proyecto piloto que pueda mostrar a toda la organización que se han producido reducciones de costes, o mejoras en la satisfacción de clientes o empleados, lo cual redundará en un mayor compromiso de todos los implicados. Igualmente, hay que ser conscientes de que adoptar la GCT no es rápido ni fácil; cambiar la forma de pensar y actuar en una organización puede requerir años, y para nada ayuda la impaciencia.

Para finalizar, queremos dejar patente que este proceso de introducción de la GCT requiere, como es lógico, que todos los *principios y prácticas* que caracterizan esta iniciativa (los cuales se han analizado en el capítulo dos) se tengan en cuenta *en las diferentes etapas o pasos*. Como hemos podido comprobar, claramente el principio de liderazgo de la dirección (dentro de la visión global de la organización) debe estar presente como punto de partida. El principio de orientación al cliente y la visión global de la organización (que recordemos comporta una orientación a la planificación y a los procesos, a la cooperación o a la responsabilidad social) se observa en la fase de planificación. El enfoque en las personas y la visión global de la organización tienen implicaciones en el diseño de una estructura que apoye el cambio. El principio de mejora continua se ve claramente reflejado en la fase de evaluación y mejora.

### 3.5. MODELOS PARA LA INTRODUCCIÓN DE LA GCT

Hasta aquí hemos estudiado una serie de pasos que cualquier organización puede seguir cuando decide adoptar una iniciativa de GCT, los cuales le ayudarán a minimizar posibles obstáculos que puedan surgir en el proceso de implantación y lograr una adopción exitosa. Como ayuda adicional, son muchas las organizaciones que cuando deciden establecer un sistema de gestión basado en la GCT, lo hacen partiendo de un modelo de gestión estandarizado, que viene a sintetizar los principios de la GCT de una forma estructurada.

La concienciación con un conjunto de principios es indispensable para que la GCT se interiorice en la organización. Sin embargo, no es suficiente con un esfuerzo voluntarioso y entusiasta por parte de la dirección, sino que se precisa un enfoque sistemático, es necesario un método para materializar en la práctica dichos principios. Esto da lugar a la existencia de una serie de modelos que ofrecen pautas de actuación para lograr la implementación de este tipo de iniciativas. Se entiende por *modelo de GCT* un conjunto de criterios agrupados en áreas o capítulos, que sirven como referencia y ayuda para estructurar un sistema de gestión basado en la calidad. Son un medio para presentar ideas y buenas prác-

ticas de una manera no prescriptiva (Membrado 1999; Dale, Bamford y Van der Wiele 2016).

En la práctica de las empresas en las últimas décadas se han popularizado dos modelos que sirven de soporte para el desarrollo, implantación y evaluación de una iniciativa de GCT. Por una parte, el enfoque que viene dado por las *normas ISO 9000* y, por otra, el que viene dado por los diferentes premios a la calidad, como el modelo del Premio Deming en Japón, el Modelo Malcolm Baldrige en Estados Unidos, o el *Modelo EFQM* en Europa (en el que nos centraremos en un capítulo posterior dado nuestro ámbito geográfico). El modelo de las normas ISO 9000 y el Modelo EFQM implican una aproximación, cada uno con sus particularidades, para la adopción de la GCT (Eriksson et al. 2016). La opción más prudente para una empresa que se inicia en la GCT puede ser recurrir a uno de estos dos modelos más extendidos, puesto que están basados en la estructuración de los principios de la GCT de modo que se cubran todas las áreas relevantes. Por ello dedicaremos los capítulos cuatro y cinco a cada uno de estos dos modelos.

Sin embargo, ello no significa que sean los únicos modelos existentes para dar pasos hacia la Excelencia en la Gestión. Cualquier organización puede definir su propio modelo sobre el que basar la puesta en marcha de una iniciativa de GCT. Por ejemplo, puede haber organizaciones que adoptan las enseñanzas de alguno de los denominados gurús de la calidad, como puede ser Deming y sus 14 puntos de la calidad, o los 14 puntos de Crosby, que de manera ilustrativa se resumen en la tabla 3.1.

También hay organizaciones que se aproximan a la GCT implantando proyectos de mejora continua basados en Six Sigma o Lean Management (se podría traducir como gestión esbelta). Como señala la literatura consultada (p. ej., Andersson, Eriksson y Torstensson 2006; Oakland 2014; Dale, Bamford y Van der Wiele 2016; Sreedharan y Sunder 2018), Six Sigma y Lean Management podrían considerarse diferentes «dialectos» o formas de hacer operativa la GCT a través de una metodología estructurada de conceptos y herramientas concretas, que han ido tomando fuerza conforme la GCT ha ido desarrollándose. Ambos comparten los principios identificativos de la GCT como el liderazgo de la dirección, la orientación al cliente y la mejora continua de los procesos con la participación de las personas, y se caracterizan por el uso de buenas prácticas de gestión. Aunque también es cierto que cada una (Six Sigma y Lean Management) tiene sus particularidades y acaban enfatizando ciertos aspectos de la GCT (Andersson, Eriksson y Torstensson 2006; Evans y Lindsay 2015).

Tabla 3.1. Los 14 puntos de Crosby

1. <i>Compromiso de la dirección.</i> La dirección debe concienciarse de que la mejora de la calidad es una forma práctica de mejorar las ganancias.
2. <i>Equipos de mejora de la calidad.</i> Con su participación en estos equipos los empleados toman conciencia de la importancia de la calidad.
3. <i>Medición</i> de la calidad.
4. <i>Evaluación de los costes asociados a la calidad.</i> El coste de calidad brinda a los equipos de mejora una conciencia de lo que está ocurriendo.
5. <i>Conciencia</i> de la calidad: reuniones entre la dirección y los empleados y la <i>comunicación</i> de información sobre el progreso y extensión del programa e iniciativas relacionadas.
6. <i>Acción correctora.</i> Se deben desarrollar métodos sistemáticos para resolver los problemas.
7. <i>Planificación cero defectos.</i> Ello supone establecer un comité para lograr el «cero defectos»: formar equipos para investigar qué significa este concepto y cómo implementarlo.
8. <i>Formación</i>
9. El <i>día Cero Defectos.</i> En un día determinado se hace una conexión visible entre la retórica de la calidad y las promesas hechas los meses pasados y el futuro comprometido.
10. <i>Fijar metas.</i> Es una necesidad que crea motivación y el impulso para triunfar.
11. <i>Eliminación de la causa de los problemas.</i> El empleado es consultado sobre los problemas de calidad que les afectan cuando hacen su trabajo.
12. <i>Reconocimiento.</i> La gente no solo trabaja por dinero; en el ámbito de la calidad existen otras formas más apropiadas de reconocimiento.
13. Consejos de calidad, con <i>reuniones</i> periódicas.
14. Repetir todo el proceso. Enfatiza que la calidad es una <i>mejora continua</i> .

Fuente: Elaboración propia a partir de Crosby (1979)

Six Sigma puede entenderse como un enfoque de mejora que busca eliminar la variabilidad de los procesos y producir los resultados esperados con el mínimo posible de defectos, para así minimizar costes y maximizar los resultados que son vitales para los clientes (Andersson, Eriksson y Torstensson 2006; Evans y Lindsay 2015; Sreedharan y Sunder 2018). Motorola fue pionera en la aplicación de Six Sigma, y su utilización en General Electric, impulsada por su ex director



ejecutivo Jack Welch, le hizo ganar popularidad y ser adoptada por otras empresas de clase mundial que buscan mejorar la calidad. Six Sigma se basa en una medida estadística que equivale a producir con 3.4 o menos defectos por millón de oportunidades, lo que equivale a un nivel de conformidad de 99.9997 %, el cual se aproxima al ideal de cero defectos. Así, Six Sigma nació en el ámbito industrial como un enfoque cuyo propósito era lograr reducir los niveles de defectos a solo algunas partes por millón y se convirtió con el tiempo en una metodología aplicable a todo tipo de empresas para acelerar las mejoras en todas las facetas, basada en el análisis de datos y el uso de herramientas estadísticas (Evans y Linday 2015). Hay cinco fases fundamentales para aplicar Six Sigma a la mejora de los procesos: definir, medir, analizar, mejorar y controlar, y comúnmente se le conoce por sus siglas como metodología DMAIC. El DMAIC se basa en el conocido ciclo de Deming o PDCA, aunque detallando de otro modo las fases de un proceso de mejora que implica fases cíclicas de planificación, ejecución y revisión.

El concepto de Lean Management fue introducido por Womack, Jones y Roos en 1990 (Womack, Jones y Roos 1992) al describir un enfoque para la mejora de la calidad en Toyota, cuyo objetivo era desarrollar técnicas que permitieran un coste mínimo y sin despilfarro en sus operaciones (Oakland 2014). Se pretendía eliminar todo aquello que no aportara valor consiguiendo una mejora en la calidad, costes, plazos y tiempos, es decir, eliminar todo aquello por lo que el cliente final no pagaría, que añade un coste innecesario a la producción de un bien o servicio (Bacoup et al. 2018). Son muchas las organizaciones que adoptan este modelo como una filosofía de gestión dirigida a identificar y eliminar las actividades que no agregan valor, para lograr una respuesta más rápida ante los clientes, inventarios reducidos, mayor calidad y recursos humanos más capacitados para aportar ideas para la mejora. Ello implica una gran orientación a la medición y la utilización de herramientas visuales para reflejar los resultados de las mediciones, la formación de los empleados en múltiples áreas y su empoderamiento, disposición eficiente de las máquinas, estándares de trabajo, y el uso de técnicas como el *just in time*, mantenimiento preventivo, las 5S o las relaciones de colaboración con proveedores (Oakland 2014, Evans y Linday 2015, Bacoup et al. 2018).

Lean y Six Sigma empezaron a utilizarse de manera conjunta en algunas organizaciones surgiendo así el concepto de Lean Six Sigma, basándose en las mejores prácticas de ambos enfoques (Panayiotou y Stergiou 2020). Lean se enfoca más en la eficiencia, al reducir el desperdicio y mejorar el flujo del proceso, mientras que Six Sigma presta más atención a la eficacia, al reducir los errores. Numerosas empresas a nivel mundial han hecho uso de ambos enfoques bajo el concepto de Lean Six Sigma para lograr un enfoque de mejora integrado, con el fin de mejorar la calidad del producto al reducir los errores, la variación, mejorar el flujo de los procesos y así aumentar el valor aportado a los clientes y la rentabilidad de la organización (Oakland 2014, Evans y Lindsay 2015). Aunque somos conscientes de la existencia de otros modelos estandarizados orientados a la Excelencia en la Gestión, en los siguientes dos capítulos abordaremos dos de los modelos más utilizados en la práctica, como son las normas ISO 9000 y el Modelo EFQM.



# Capítulo 4. Las normas ISO 9000

## PRESENTACIÓN

En la actualidad, más de un millón de compañías y organizaciones en 170 países están certificadas con el sistema de gestión de calidad ISO 9001,<sup>5</sup> publicado por la organización ISO (*International Organization for Standardization*). La base del éxito en la adopción de esta norma reside en que organizaciones de cualquier tipo obtienen a través de la misma una respuesta con relación a cómo mejorar la calidad de sus productos y satisfacer consistentemente las expectativas de sus clientes. Por tanto, con una implantación correcta de la norma ISO 9001, cualquier organización puede empezar a desarrollar los principios de gestión de calidad total (GCT) vistos en el segundo capítulo y, en definitiva, servir de faro para la implantación de un sistema de GCT tal y como vimos en el capítulo tres. De hecho, autores como Benzaquen y Pérez (2016) evidencian que aquellas empresas que tienen implantado y certificado un sistema de gestión de calidad ISO 9001 muestran un desarrollo más pronunciado de elementos propios de la GCT (tales como liderazgo, formación, enfoque hacia la satisfacción del cliente, enfoque de mejora continua, etc.) que aquellas empresas que no están certificadas con la norma ISO 9001. Además, son numerosos los beneficios organizativos que se reportan desde la literatura cuando las empresas adoptan, en general, la norma ISO 9001, tales como mayor número de exportaciones, ventas, posición competitiva en el mercado, eficiencia o mejora de imagen, entre otras (Tarí, Molina y Heras 2012).

Por su importancia en el movimiento de la gestión de la calidad, en este capítulo vamos a profundizar en los diversos aspectos que rigen la norma ISO 9001:2015. Para ello, en el primer apartado, realizamos una serie de aclaraciones terminológicas que permiten al lector comprender y situar con precisión algunos conceptos que se desarrollan en posteriores epígrafes, en especial, el concepto de normalización y certificación. Seguidamente, realizamos una aproximación histórica sobre la creación de esta norma internacional y cuál ha sido su

---

5. Información extraída en la página web de ISO. <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html> [Consulta: 20/05/2021].

evolución a lo largo de su historia. En el tercer epígrafe, abordamos los principales requisitos que la norma señala como esenciales para implantar el sistema de gestión de la calidad (SGC) y su vinculación con los principios de GCT vistos en el segundo capítulo. En los apartados siguientes tratamos de forma específica la documentación necesaria para implantar el sistema de gestión de calidad y poder certificarse posteriormente, así como los pasos o etapas requeridas para que cualquier organización pueda optar al proceso de certificación de su SGC en base a la norma ISO 9001:2015. Finalmente, en el último apartado abordamos cuestiones que emergen con relación a cómo una organización que empieza con la implantación de un modelo de gestión de calidad ISO 9001 puede profundizar y dar pasos más allá en busca de la Excelencia en la Gestión y el compromiso con los objetivos de desarrollo sostenible.

## OBJETIVOS

Al finalizar el capítulo debería ser capaz de:

- Comprender los principios que inspiran las normas ISO 9000.
- Analizar la estructura de la norma ISO 9001 en base al ciclo PDCA.
- Comprender el contenido de los capítulos de la norma ISO 9001: 2015, en orden a lograr una implantación correctamente secuenciada.
- Conocer la documentación necesaria para establecer el sistema de gestión de la calidad (SGC).
- Explicar el proceso necesario para conseguir la certificación.
- Percibir que las normas ISO 9001 son un camino para la mejora continua y no un fin en sí mismas.

### 4.1. ACLARACIONES TERMINOLÓGICAS

Para garantizar que los productos y sistemas organizativos siguen unos estándares o exigencias mínimos de calidad la *Organización Internacional de Normalización* (ISO por sus siglas en inglés) crea normas internacionales como, por ejemplo, la *familia de normas ISO 9000* enfocadas a la gestión de calidad o, normas específicas para la seguridad y salud en el trabajo como la norma ISO 45001. No obstante, este tipo de normalización también se lleva a cabo a nivel europeo por el Comité Europeo de Normalización (CEN) y a nivel nacional por la Asociación Española de Normalización (UNE). En el caso específico de la UNE, es relevante destacar que hasta 2016, era AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) la asociación que, desde 1986, ostentaba las labores de normalización en España. No obstante, a principios de 2017, AENOR se divide en dos entidades independientes, por un lado, la UNE, dedicada a la

normalización, y por otro lado AENOR, dedicada a la certificación, formación y venta de publicaciones.

Destacamos, también, que las normas técnicas adoptan la denominación del organismo que las elabora, de modo que, a nivel internacional tenemos las normas ISO (p. ej., ISO 52001 para eficiencia energética), a nivel europeo las normas EN (p. ej., EN 13432 para los requisitos de los envases y embalajes valorizables mediante compostaje y biodegradación) y a nivel español las normas UNE que obedecen a las iniciales de «Una Norma Española» (p. ej., UNE 127917:2021 para pozos de registro y cámaras de inspección de hormigón en masa, hormigón armado y hormigón con fibras de acero). En este último caso, es muy frecuente ver que las *siglas de los diversos organismos presentados se combinan*, como UNE-EN, UNE-ISO e incluso UNE-EN ISO. Por ejemplo, la UNE-ISO/PAS 45005:2021 desarrolla directrices generales para un trabajo seguro durante la pandemia de COVID-19 y además, la posibilidad de certificarse.<sup>6</sup> Esto indica que las normas, de carácter internacional, han sido *adaptadas y armonizadas* por la entidad nacional de normalización.

En síntesis, estos organismos (ISO, CEN, UNE) realizan una labor ingente de *normalización*, entendida como aquella actividad mediante la que se unifican criterios respecto a determinadas materias y se posibilita la utilización de un lenguaje común en un campo de actividad concreto (Ordozgoiti 1999). Un objetivo claro en la elaboración, difusión y aplicación de estas normas es incrementar la *confianza en los compradores*, de modo que, a través de su aplicación y certificación, los compradores puedan tener la certeza de que obtendrán ciertos estándares de calidad en sus productos (Miranda, Chamorro y Rubio 2016). Por otro lado, *las normas* son documentos técnicos públicos que unifican la terminología en un campo de actividad y establecen especificaciones de aplicación voluntaria extraídas de la experiencia y de la frontera del conocimiento y la tecnología disponibles en un momento dado (AENOR 2020a). Si nos centramos en el campo específico de la gestión de la calidad, una *norma para la calidad de un bien o un servicio* determina cuáles son las *características y requisitos* que debe reunir dicho bien o servicio. Por ejemplo, la UNE 175001 de calidad de servicio para el pequeño comercio se enfoca en satisfacer las expectativas de los clientes, tratando de valorar aspectos como, por ejemplo: cortesía, seguridad, competencia profesional, comprensión del cliente, fiabilidad, instalaciones, imagen, entre otras.

Una *norma para un sistema de gestión de calidad* refleja los criterios o requisitos que debe seguir la empresa para establecer un sistema de gestión de calidad, entendido como una forma de trabajar, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes, para lo cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas (Yáñez 2008). Aunque cualquier organización podría elaborar su propio sistema de gestión de calidad, por la ayuda que ofrece, son muchas en España las que

---

6. Carrefour España fue la primera empresa en certificarse con esta norma en el territorio español.

utilizan como guía la norma ISO 9001, elaborada internacionalmente y adaptada en España como *UNE-EN ISO 9001:2015*.

Establecidas las normas, es necesario que exista algún proceso para demostrar que un producto o una organización cumple con dichas normas. Así, la *certificación* es el proceso según el cual un organismo autorizado establece que un determinado producto o sistema de gestión cumple con las exigencias o requisitos definidos en una norma (Casadesús, Heras y Merino 2005). Por tanto, no debe confundirse la normalización con la certificación. En la figura 4.1 sintetizamos la diferencia entre ambos conceptos.

Tras un proceso de certificación, la entidad certificadora emite un documento, habitualmente denominado *certificado*, que especifica el ámbito para el que se concede la certificación, la norma a la que se sujeta y el periodo de vigencia. En el apartado 4.5. abordaremos el proceso que se debe seguir para conseguir un certificado.

En España, la *Entidad Nacional de Acreditación* (ENAC) es la organización que declara qué entidades están autorizadas (acreditadas) para realizar actividades de certificación. En su página web (véase figura 4.2), se pueden encontrar las entidades de certificación acreditadas en España para emitir certificados (algunas de ellas son AENOR, Bureau Veritas Ibérica o SGS International Certification Services Ibérica).

## NORMALIZACIÓN

- Elaboración de normas donde se definen las características técnicas que debe reunir un bien, servicio o sistema.
- A nivel internacional la organización **ISO** publica normas con la participación de diferentes organismos nacionales.
- En España **UNE** es la entidad que realiza actividades de normalización



## CERTIFICACIÓN

- Acción que lleva a cabo una entidad reconocida como independiente por las partes interesadas, manifestando que un bien, servicio o sistema es conforme con una norma u otro documento específico.
- Desde el punto de vista de la GCT, la certificación significativa es la de sistemas de calidad (ISO 9001)
- Para actuar como certificadora en España una entidad debe estar acreditada por la **ENAC** (Entidad Nacional de Acreditación)



Figura 4.1. Normalización y certificación. Fuente: Elaboración propia

## Búsqueda por Empresa

Filtrar por

ESPAÑA ▼ Comunidad Autónoma ▼

Resultados de la búsqueda Listado detallado



Figura 4.2. Buscador de entidades acreditadas por ENAC. Fuente: ENAC (2021)

## 4.2. LAS NORMAS ISO 9000: ORIGEN Y PRINCIPIOS

### 4.2.1. Evolución de las normas de la serie ISO 9000

Las normas de la serie ISO 9000 surgen a partir del trabajo del Comité Técnico ISO/TC 176 creado para elaborar normas de gestión de calidad. A partir de su primera edición *en 1987*, las normas ISO 9000 han ido revisándose y adaptándose al entorno (véase figura 4.3) con el fin de consolidar una plataforma de lenguaje común en materia de requisitos que permita a cualquier organización adoptar un sistema de gestión de calidad propio para proveer de productos y servicios conformes a las expectativas de los clientes (Croft 2015). A continuación, mostramos los principales *hitos históricos* en la evolución de las normas ISO 9000 (ISO Revisions 2017).

La primera norma de gestión de la calidad se desarrolla en el Reino Unido, impulsada por el Ministerio de Defensa y conocida como *BS 5750*. En concreto, esta norma trataba de especificar los requisitos a la hora de gestionar los procesos vinculados con la fabricación en lugar de centrarse únicamente en el producto final. A través de la BSI (*British Standard Institution*) se propuso a la organización ISO adoptar esta norma como una norma internacional. El acuerdo formalizado dio lugar a la familia de normas ISO 9001 que, aunque seguían la estructura de la BS 5750, se concretaron en tres normas o modelos que podían certificarse (*norma ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003*). En síntesis, de acuerdo con Claver, Molina y Tarí (2011), estas tres normas identificaban los requisitos que debía cumplir una empresa para implantar un sistema de gestión de calidad. El primer modelo hacía énfasis en el *aseguramiento de la calidad* en el diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio para las empresas que creaban nuevos productos, el segundo modelo se centraba en la producción, instalación y servicios y, finalmente, el tercer modelo se enfocaba en la *inspección final* y

los ensayos (ISO Revisions 2017). Junto a estas normas certificables, el Comité Técnico ISO/TC 176 desarrolla otras normas que complementan y apoyan a las anteriores, por lo que no eran certificables (Claver, Molina y Tarí 2011). En concreto hablamos de *a*) la norma ISO 9000/1-4, las reglas generales para la gestión y el aseguramiento de la calidad; *b*) la norma ISO 10011/1-3, las reglas generales para la auditoría de sistema de gestión de calidad, y *c*) la norma ISO 9004, también reglas generales para la gestión y elementos de un sistema de calidad.

Estas normas se *revisan cada cierto tiempo* (véase tabla 4.1), y en 1994 se aprueba la segunda versión de la norma con pocos cambios significativos. No obstante, en esta norma se hace especial énfasis en el aseguramiento del producto utilizando *acciones preventivas*, en lugar de solo comprobar el producto final. Esta norma también pone el énfasis en la necesidad de cumplir, por parte de las organizaciones, de los procedimientos documentados, de forma que se incluyese de forma consistente *el control en la gestión de la calidad organizativa* (ISO Revisions 2017). Algunos de estos cambios suponían reducir la burocratización y, por tanto, la *reducción del papeleo* asociado, así como también la adecuación de esta norma hacia organizaciones de servicios.

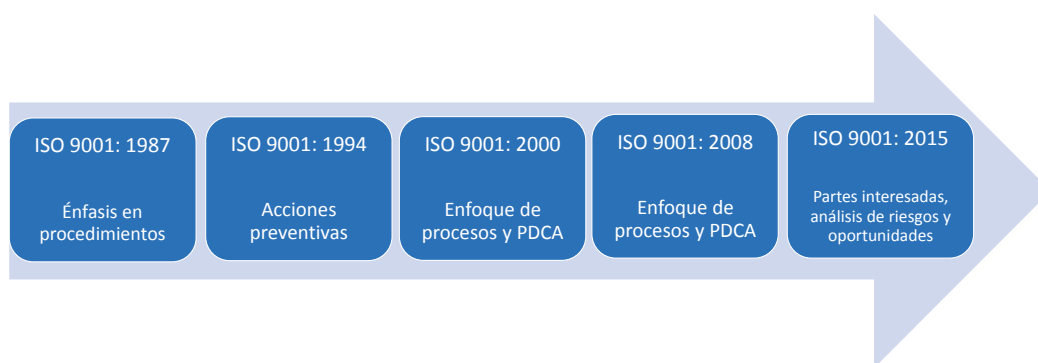


Figura 4.3. Evolución de las normas ISO 9000. Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.1. Correspondencia entre ediciones

Edición 1994	Edición 2000	Edición 2008	Edición 2015
ISO 8402			
ISO 9000-1	ISO 9000	ISO 9000	ISO 9000
ISO 9001	ISO 9001	ISO 9001	ISO 9001
ISO 9002	ISO 9004	ISO 9004	ISO 9004
ISO 9003	ISO 19011	ISO 19011	ISO 19011
ISO 9004-1			
ISO 10011			

Fuente: Elaboración propia a partir de García (2016)



En el *año 2000*, se aprobó la tercera versión de las normas con cambios importantes porque la versión ISO 9001 del año *2000* *sustituyó a las tres anteriores* (9001, 9002 y 9003). Desde ese momento, solo hay una norma (ISO 9001) que se puede certificar, la cual incluye las ideas de mejora continua y el enfoque de procesos. Esta norma se caracteriza por ser una versión que se enfoca en la gestión de calidad en un sentido más amplio, y no únicamente en el control de la calidad. Se introducen enfoques centrados en la gestión de los procesos con la finalidad de lograr resultados previamente definidos en los mismos. En esta norma *la documentación* también se considera clave para una buena gestión de los procesos, y se enfatiza el seguimiento de la satisfacción del cliente (ISO Revisions 2017). En el *año 2008* se publica la cuarta versión de la norma ISO 9001 que incluyó *cambios poco significativos* respecto a la versión del año 2000 con el objetivo de clarificar algunos puntos del texto y aumentar la compatibilidad con la norma ISO 14001, de gestión medioambiental.

Finalmente, en *septiembre de 2015* se aprobó la última revisión de las normas ISO 9000 que incluye nuevos conceptos como la *gestión de las partes interesadas* o el *análisis de riesgos y oportunidades*, y enfatiza el *liderazgo* imprescindible de la alta dirección, así como la consideración *del contexto* como factor estratégico (Gómez 2019). Asimismo, facilita la *integración* con otras normas de gestión al crear una estructura común (denominada estructura de alto nivel) para todas estas normas. Las normas de 2008 y 2015 coexistieron hasta septiembre de 2018, fecha a partir de la cual solo están en vigor las normas de 2015 (Tari, Molina y Pereira 2017). Así, en la actualidad, la familia de normas ISO 9000 está formada por las normas que se detallan en la tabla 4.2.

Tabla 4.2. Normas de la familia ISO vigentes en 2021

Norma ISO	Denominación	Resumen
ISO 9000:2015	Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario	Esta norma proporciona términos y definiciones para entender los conceptos relacionados con la gestión de la calidad. Esta norma también define los principios de la calidad en los que se basa la norma ISO 9001.
ISO 9001:2015	Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos	Esta norma especifica los requisitos para adoptar un sistema de gestión de la calidad según ISO, y es la única en base a la cual es posible obtener un certificado. Esta norma establece los requisitos del sistema de gestión de la calidad para su utilización como un medio de asegurar que se tienen en cuenta los requisitos del cliente en la elaboración de productos y servicios, y para aumentar la satisfacción del cliente y otras partes interesadas. Es aplicable a cualquier organización, independientemente de su tamaño, tipo o actividad.

Norma ISO	Denominación	Resumen
ISO 9004:2018	Gestión de la calidad. Calidad en una organización. Orientación para lograr el éxito sostenido	Esta norma sugiere guías para aquellas organizaciones que quieren ir más allá de los requisitos de la norma ISO 9001 con el objetivo de hacer el sistema de gestión de la calidad más eficiente y efectivo. Se complementa con la ISO 9001, pero también se puede utilizar de manera independiente.
ISO 19011:2019	Directrices para la auditoría de sistema de gestión de calidad	Esta norma proporciona una guía para elaborar un programa de auditoría, planificar y realizar una auditoría, así como la competencia y la evaluación de un auditor y de un equipo de auditoría.

Fuente: Elaboración propia

## 4.2.2. Principios de gestión de la calidad ISO 9001

La familia de normas ISO 9000 se basa en *7 principios de calidad* establecidos por ISO (AENOR 2015a), que hemos resumido en la figura 4.4, y que asientan la base conceptual sobre la cual se asienta la construcción de un sistema de gestión de la calidad. Estos principios, aunque con ligeras diferencias en la terminología y forma de agruparlos, vienen a recoger los principios de la GCT desarrollados en el capítulo dos, como son la orientación al cliente, enfoque en las personas, visión global de la organización y mejora continua.

- **Enfoque al cliente:** el enfoque principal de la gestión de la calidad es cumplir los requisitos del cliente y tratar de exceder las expectativas del cliente.
- **Liderazgo:** los líderes en todos los niveles generan una unidad de propósito y crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos fijados.
- **Compromiso de las personas:** las personas competentes, empoderadas y comprometidas son esenciales para aumentar la capacidad de la organización para proporcionar valor.
- **Enfoque a procesos:** se alcanzan resultados de una manera más eficaz cuando las actividades de una organización se entienden y gestionan como procesos interrelacionados.
- **Mejora:** las organizaciones con éxito tienen un enfoque continuo hacia la mejora.
- **Toma de decisiones basada en la evidencia:** las decisiones basadas en el análisis de datos tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados.
- **Gestión de las relaciones :** para el éxito sostenido se deben gestionar las relaciones con las partes interesadas, tales como los proveedores.

Figura 4.4. Principios de gestión de la calidad según ISO. Fuente: Elaboración propia a partir de AENOR (2015a)

### 4.3. REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2015

#### 4.3.1. Estructura de la norma: un ciclo de mejora continua PDCA

El modelo de la norma ISO 9001 incide en el diseño de un SGC como forma de asegurar que la empresa cuente con los procesos y desarrolle las actividades necesarias para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y otras partes interesadas. La lógica de introducir un SGC según ISO 9001 subyace en la idea de *seguir siempre mejorando*. Un SGC permite identificar todos los procesos de la organización, definirlos de forma coherente y, sobre todo, medir cómo se están desarrollando, para poder actuar en consecuencia. Con ello, la organización obtiene una mayor comprensión sobre su funcionamiento diario y, al obtener datos sobre el rendimiento en cualquier parte de la organización, puede tomar decisiones sobre el futuro organizativo de forma más precisa con el propósito de seguir mejorando. Como bien señalan Casadesús, Heras y Merino (2005), debemos también ser conscientes de que la norma ISO 9001 ayuda a establecer un sistema de gestión y unas pautas para que la empresa funcione de forma sistemática, pero no asegura que se vayan a crear productos o servicios de calidad, esto es, *no es una norma de calidad de producto*.

La norma ISO 9001:2015 está formada por *diez capítulos*. Mientras que los capítulos 0, 1, 2 y 3 son capítulos generales, los capítulos del 4 al 10 muestran los requisitos de la norma (en la figura 4.5 el número entre paréntesis refleja el capítulo de la norma). Como muestra la figura 4.5, los capítulos están interconectados conformando un esquema basado en el *ciclo de mejora continua* PDCA, y se basa en los 7 principios (véase la figura 4.4) sobre los que se considera que debe asentarse la mejora continua de una organización.

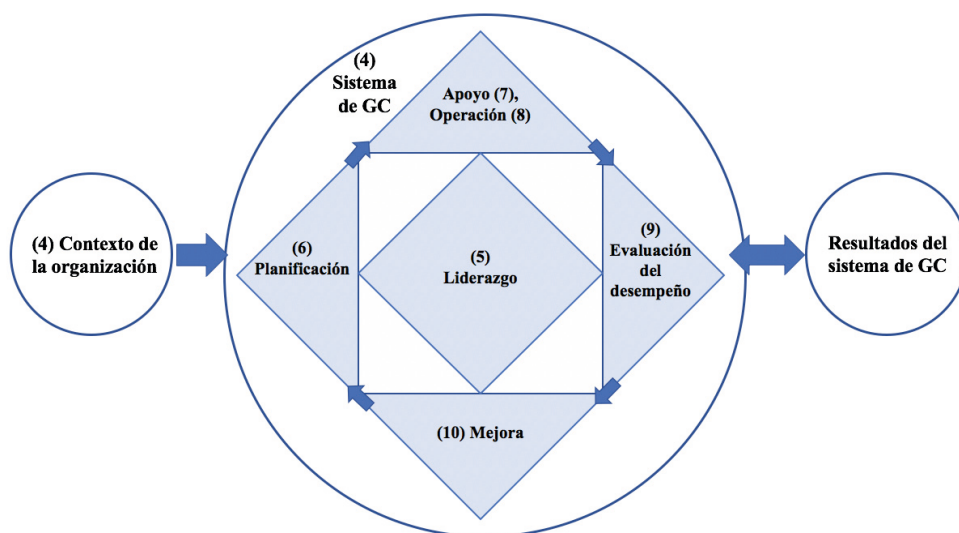


Figura 4.5. Modelo de sistema de gestión de la calidad según la norma ISO 9001: 2015.

Fuente: Elaboración propia a partir de AENOR (2015b)

Siguiendo a AENOR (2015b), la «P» (*Planificar*) abarca: el capítulo cuatro (Contexto de la organización), en el que se establecen requisitos orientados a que las organizaciones comprendan su entorno, las necesidades de las partes interesadas y que definan a qué partes de la organización va a afectar el sistema de gestión de la calidad; el capítulo cinco (Liderazgo) en el que se requiere que la alta dirección demuestre el liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad durante todo el proceso de mejora continua, y establezca la política de calidad, así como roles y responsabilidades; el capítulo seis (Planificación), en el que se requieren acciones para gestionar el riesgo y las oportunidades y se establece la necesidad de contar con objetivos del sistema y la planificación detallada de los mismos; y el capítulo siete (Apoyo), donde se establece la necesidad de dotar de recursos al sistema de gestión de la calidad para poder conseguir las metas de la organización, e incluye la gestión de la competencia del personal, la comunicación interna y externa, así como la necesidad de controles asociados a la información documentada.

Por otro lado, la «D» (*Hacer*) abarca el capítulo ocho (Operación), orientado a establecer los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios. La «C» (*Controlar o Verificar*) abarca el capítulo nueve (Evaluación del desempeño), que incluye los procesos de seguimiento del funcionamiento de los procesos, recogida de datos y evaluación de toda esta información. Cerrando el bucle, la «A» (*Actuar*) se desarrolla en el capítulo diez (Mejora), que establece las pautas para la toma de acciones correctivas y la mejora continua. Todo este proceso se plasma en una serie de *requisitos en cada capítulo*, que la organización debe seguir para poder llevar a cabo los diferentes procesos del ciclo de mejora continua, y que abordaremos en el apartado siguiente.

Como hemos avanzado en el apartado anterior, cabe destacar que la nueva versión ISO 9001:2015 introduce aspectos novedosos como «contexto de la organización» y «partes interesadas», estableciéndose requisitos para que la organización considere información sobre el contexto y las expectativas de las partes interesadas en la planificación del sistema de gestión de la calidad y, de este modo, se logre un alineamiento con el proceso de dirección estratégica. Asimismo, incorpora un mayor énfasis en el *liderazgo de la dirección*. Además, establece de una manera más explícita un «enfoque basado en el riesgo», con el objetivo de determinar los factores que podrían causar que los procesos se desvíen de los resultados planificados, y poder poner en marcha medidas preventivas para minimizar los efectos negativos y maximizar las oportunidades a medida que vayan surgiendo (Gómez 2019).

### 4.3.2. Requisitos específicos de la Norma ISO 9001:2015

Imaginemos el caso de una *escuela de fútbol base* que quiere establecer un SGC con el propósito de mejorar su funcionamiento interno y lograr conocer y satisfacer las necesidades de sus clientes. ¿Qué debería hacer? En los siguientes

subapartados se sintetizan las actuaciones que debería desarrollar esta escuela de fútbol base para establecer el sistema de gestión de la calidad de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

#### 4.3.2.1. Capítulo 4: Contexto de la organización

Este apartado es nuevo con respecto a versiones anteriores de la ISO 9001 y se introduce con el propósito de conseguir una alineación entre la planificación estratégica de la empresa y el sistema de gestión de la calidad. En primer lugar, la organización debe (requisito 4.1) *conocer su entorno externo e interno que puede influir en el cumplimiento de sus logros* (por ejemplo, tecnología, situación económica, etc.). Algunas cuestiones de *carácter externo* que deberían tenerse en cuenta al definir el SGC son aquellas cuestiones que escapan al control directo de la organización y que pueden tener una influencia directa en el desarrollo de su actividad, por ejemplo, la situación socioeconómica del país, restricciones sanitarias, el marco legal en el que se ampara la actividad, etc. A través del *análisis* PESTEL (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales) se puede obtener información relevante sobre cuestiones externas. En la ilustración 4.1 se puede ver un ejemplo de esta herramienta para el caso de una escuela de fútbol base.

Factor	Detalle	Plazo			Impacto
		Corto Entre 1 y 6 meses	Medio Entre 1 y 3 años	Largo Más de 3 años	
Político	Cambio de gobierno		x		Positivo
	Apertura de escuelas de fútbol subvencionadas			x	Muy negativo

Factor	Detalle	Plazo			Impacto
		Corto Entre 1 y 6 meses	Medio Entre 1 y 3 años	Largo Más de 3 años	
Económico	Crisis económica		x		Negativo
	Desempleo		x		Muy negativo
Social	Restricciones sanitarias	x			Muy negativo
	Reducción histórica de la natalidad		x		Muy negativo
Tecnológico	Digitalización de la comunicación		x		Indiferente
Ambiental	Tratamiento de residuos		x		Muy positivo
Legal	Normativas federativas	x			Indiferente

Ilustración 4.1. Herramienta PESTEL (ejemplo para una escuela de fútbol base).  
Fuente: Elaboración propia

No obstante, este análisis del macro entorno puede realizarse conjuntamente con *un análisis de las cinco fuerzas desarrollado por Porter (2008)*, de manera que la organización también obtendría información relativa a su *micro entorno*. Esta herramienta, tal y como se muestra en la figura 4.6 analiza en qué medida: *a) hay una cierta amenaza de entrada de nuevos competidores* (p. ej., escuelas de fútbol base en la misma área geográfica, o clubes deportivos que expanden su modelo organizativo y amplían su oferta creando escuelas de fútbol base); *b) amenaza de posibles productos sustitutivos* (p. ej., incremento de escuelas de baloncesto, fútbol sala, etc.); *c) el poder de negociación de los proveedores* (p. ej., los propietarios de los campos de fútbol); *d) poder de negociación de los clientes* (p. ej., si existe gran número de clientes en la zona, su capacidad para adquirir el servicio, la información que posee el cliente para otorgar la calidad del servicio, etc.) y, finalmente, *e) la rivalidad entre competidores existentes* (p. ej., si hay mucha concentración de escuelas de fútbol base, se exige un alto grado de diferenciación en el servicio, etc.).

Por otro lado, con *un análisis VRIO* (Hesterly y Barney 2008) es posible obtener una visión más específica de las debilidades y fortalezas competitivas *internas* de la empresa, ya que se analizan los distintos recursos internos (tangibles e intangibles) de manera detallada. En síntesis, esta herramienta trata de dar respuesta a, en qué medida, los recursos internos son *a) valiosos*, es decir, ¿el recurso permite a la empresa explotar una oportunidad o neutralizar una amenaza?; *b) raros* ¿el recurso es controlado únicamente por un pequeño número de empresas?, *c) inimitables*, es decir, ¿las organizaciones sin este recurso parten de una clara desventaja para obtenerlo o desarrollarlo?, y *d) si están apoyados organizativamente*, es decir, ¿las políticas y procedimientos organizativos apoyan la explotación de este recursos? En la figura 4.7 sintetizamos algunos recursos que podrían tenerse en cuenta cuando se realiza un análisis VRIO, y posibles resultados que se obtienen dependiendo del análisis realizado. Entre ellos, si la empresa explota organizativamente un recurso valioso, raro e inimitable, entonces estará creando *ventajas competitivas sostenidas*. Por otro lado, un cuando un recurso es valioso, raro e inimitable, pero no está siendo aprovechado por la organización indica que existe *una oportunidad todavía por explotar*.

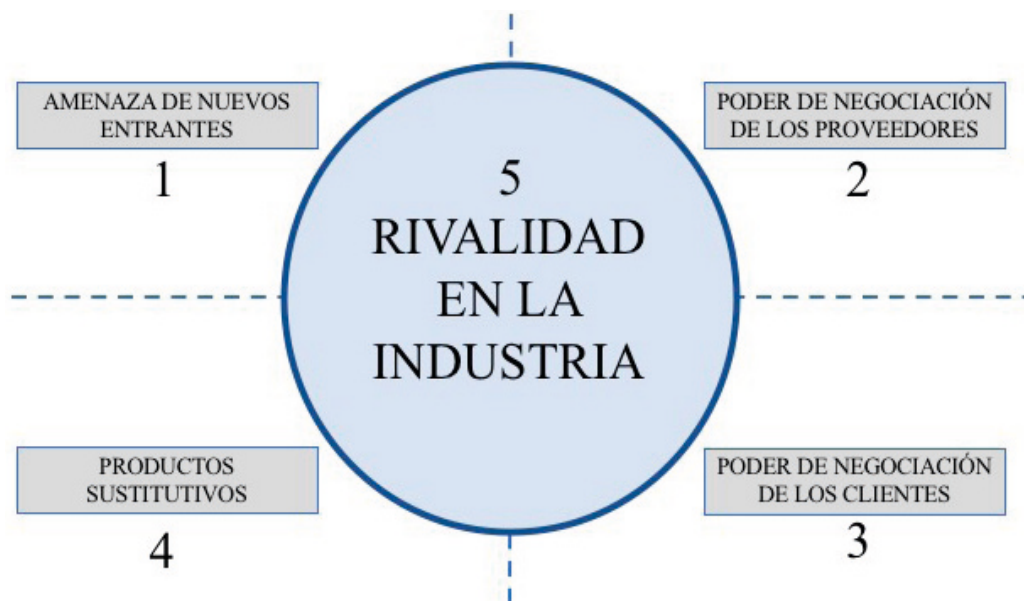


Figura 4.6. Análisis de las 5 fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (2008)

		V	R	I	O	RESULTADO
INTANGIBLES	ALGUNOS RECURSOS	●	●	●	●	Ventaja competitiva sostenida
	CAPITAL HUMANO	●	●	●	●	Ventaja competitiva aún por explotar
	IMAGEN DE MARCA	●	●	●	○	Ventaja competitiva sostenida
TANGIBLES	EXPERIENCIA	●	●	●	●	Ventaja competitiva sostenida
	INSTALACIONES PROPIAS	●	○	○	○	Igualdad competitiva
	CAPACIDAD FINANCIERA	●	●	●	●	Ventaja competitiva sostenida
	MATERIAL DISPONIBLE	●	●	○	○	Ventaja competitiva temporal

Figura 4.7. Análisis VRIO. Fuente: Elaboración propia a partir de Hesterly y Barney (2008)

Con la información obtenida con estas herramientas, la organización, para favorecer la toma de decisiones estratégicas y sintetizar o extender la información más relevante, podría utilizar finalmente *el método* DAFO para el análisis del contexto. Es un método sencillo de aplicar y muy extendido en el ámbito organizativo y de la gestión de la calidad (Gómez 2019). El propósito con esta herramienta no es otro que clasificar aquellos factores internos y externos que



pueden condicionar positiva o negativamente el desempeño organizativo. Los *factores internos* se dividen en debilidades cuando la organización presenta un estado desfavorable o de desventaja, o, en fortalezas, cuando son factores en los que la organización sobresale o destaca. Por otro lado, *los factores externos* se presentan divididos en amenazas, si son situaciones externas que pueden llegar a perjudicar al negocio, o en oportunidades si existe una coyuntura del entorno propicia para los objetivos estratégicos. En la figura 4.8 mostramos un ejemplo DAFO para una escuela de fútbol base.

A pesar de que hemos descrito estas herramientas para analizar el contexto, es cierto que *no son las únicas disponibles* y que cada empresa puede valorar la utilización de otras. En cualquier caso, con la información obtenida se acometerán decisiones estratégicas vinculadas, por ejemplo, a neutralizar amenazas o aprovechar alguna oportunidad.

Por otro lado, la organización también debe (requisito 4.2) *identificar todas las partes interesadas (stakeholders: clientes, empleados, proveedores, sociedad...)* y sus expectativas o requisitos. De todo esto debe realizar un seguimiento. Por ejemplo, la escuela de fútbol base podría realizar este seguimiento a través de una reunión anual y reflejar los resultados en un acta de reunión (Tarí, Molina y Pereira 2017). Para el caso de las partes interesadas, la escuela de fútbol base puede hacer, por ejemplo, una tabla donde identifique a sus partes interesadas con sus expectativas y los requisitos que debe cumplir para satisfacerlas (Tarí, Molina y Pereira 2017), tal como se ejemplifica en la ilustración 4.2.

#### FACTORES INTERNOS

<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alta rotación en los entrenadores</li> <li>Poca madurez en la gestión deportiva</li> <li>Vínculos escasos con otros clubes y con la federación</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ubicación céntrica</li> <li>Club mecenas que apoya financieramente</li> <li>Características del centro: diversos campos de césped natural y artificial...</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de escuelas de fútbol base en el mismo entorno</li> <li>Creciente demanda de deportes como baloncesto o balonmano</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Promoción del deporte base por el ayuntamiento</li> <li>Equipo de la ciudad entre en Champions League.</li> </ul>

#### FACTORES EXTERNOS

Figura 4.8. Ejemplo DAFO en una escuela de fútbol base. Fuente: Elaboración propia

	Madres y padres	Entrenadores de fútbol
Expectativas	Seguridad, comunicación frecuente, precios económicos, diversión y competición, plan de entrenamiento deportivo...	Estabilidad en el empleo, conciliación laboral, desarrollo profesional, condiciones salariales.
Requisitos en el SGC	Plan de entrenamiento y agenda deportiva de competición probada previamente al inicio de la temporada. Reuniones mensuales con los padres de manera colectiva e individual. Búsqueda de ayudas económicas e información para padres con menor renta. Posibilidad de becas internas para futuras promesas.	Establecer sistema de incentivos por logro de objetivos deportivos (p. ej., ganar la liga). Plan de formación en niveles superiores de entrenador. Sistema de ascenso como entrenador dentro de la escuela. Participación en beneficios.

Ilustración 4.2. Ejemplo de dos partes interesadas en el caso de una escuela de fútbol base. Fuente: Elaboración propia

Además, el capítulo cuatro refleja que la empresa debe *definir el alcance del sistema de gestión de la calidad (SGC)* (requisito 4.3). Es decir, se deben indicar los tipos de productos y servicios o actividades que van a estar cubiertos por el SGC y justificar la no aplicación de algún requisito que la organización determine que no es aplicable. Este alcance del sistema de debe documentar de algún modo, por ejemplo, en un acta de una reunión o en el manual de calidad (véase el apartado 4.4). En la ilustración 4.3 se muestra un posible ejemplo.

El alcance del sistema de gestión de calidad en base a la norma ISO 9001:2015 es de aplicación a todos los procesos del SGC necesarios para la prestación de servicios deportivos de fútbol base en las categorías de prebenjamines (5 y 7 años) hasta cadetes (14 y 15 años). No obstante, quedan excluidos los requisitos relativos a los siguientes apartados de la norma:

- 7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones: no se realizan mediciones en equipos ni se requiere su trazabilidad
- 8.3 Diseño: los requisitos del servicio se definen por la legislación vigente
- 8.5.4 Preservación: el servicio no requiere la preservación física

Ilustración 4.3. Ejemplo de alcance del sistema de GCT. Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la organización debe definir (requisito 4.4) *todos los procesos implicados en su actividad, los responsables de cada proceso y la interacción entre los mismos*. Además, se deberá establecer un seguimiento de los mismos y su evaluación para poder mejorarlos. Para ello la escuela de fútbol base debe documentar, por ejemplo, tal como vimos en el capítulo dos, un mapa de procesos, describir los procesos con un diagrama de flujo o ficha de proceso y establecer indicadores y responsables para realizar un seguimiento de los procesos y poder mejorarlos.

#### 4.3.2.2. Capítulo 5: Liderazgo

En este capítulo, la dirección de la escuela de fútbol base debe, primeramente, demostrar *su liderazgo y compromiso* (requisito 5.1) con la gestión de la calidad de forma que integre el sistema de calidad con los procesos del negocio y no sea algo separado del mismo. Además, la norma insiste en que la dirección debe ser proactiva y mantener relaciones continuas con sus clientes para detectar cambios en sus necesidades y poder reaccionar a tiempo (Gómez 2019). Su compromiso lo puede demostrar a través de documentos internos en que la dirección de la escuela de fútbol base evidencie que ha participado en la resolución de problemas relativos a la calidad, ha mantenido reuniones con madres y padres para conocer sus necesidades o resolver reclamaciones o con los empleados para analizar el sistema de gestión de la calidad, etc. (Gómez 2019).

También, la alta dirección debe (requisito 5.2) establecer, implantar y mantener una *política de la calidad* que sirva para fijar los objetivos e incluya el compromiso de cumplir los requisitos legales y la mejora continua. La política de calidad se debe reflejar en un documento que establezca las intenciones, compromisos o grandes objetivos de la organización hacia la calidad. Puede ser un documento de uno o varios párrafos, con fecha y firma de la dirección. La ilustración 4.4 expone un ejemplo de la política de calidad para la escuela de fútbol base. Además, debe ser comunicada a las partes interesadas, por ejemplo, a través de charlas informativas, tableros de anuncios, web... (Tarí, Molina y Pereira 2017), y revisada periódicamente para su continua adecuación, por ejemplo, a través de una de las reuniones anuales de revisión del SGC por la dirección (véase el apartado 4.3.2.6).

Finalmente, la alta dirección deberá (requisito 5.3) establecer *los roles, las responsabilidades y la autoridad*. Esto se puede conseguir diseñando el organigrama para la escuela de fútbol base, realizando una descripción de los puestos de trabajo (la ilustración 4.5 resume un ejemplo de descripción de puesto) y elaborando un manual de acogida. Estas responsabilidades se pueden comunicar a través de reuniones con los empleados o dándoles una copia de la descripción de su puesto de trabajo (Gómez 2019; Tarí, Molina y Pereira 2017).

### Política de calidad y medioambiente

FútbolBase S. L. manifiesta abiertamente su intención de ofrecer servicios competitivos a todos sus clientes dentro del marco del respecto al medio ambiente. Por ello, hemos decidido apostar por la Calidad y el Medio Ambiente, como elementos esenciales de la cultura empresarial. Para ello, FútbolBase S. L. adquiere el compromiso de gestionar la escuela de fútbol base en un entorno de mejora continua para garantizar la calidad de las actividades dentro del respeto al medio ambiente.

El sistema de gestión de calidad y medio ambiente de FútbolBase S. L., basado en UNE-EN-ISO 9001:2015 y UNE-EN-ISO 14001:2015 es asumido y aceptado por todo el personal de la organización, con la finalidad de mejorar la calidad y prevenir la contaminación ambiental dentro del campo de asignaciones de sus puestos de trabajo. A través de este compromiso esperamos alcanzar la satisfacción esperada por nuestros clientes e incrementar nuestro valor, dentro de la sociedad, con nuestra actividad.

El equipo directivo es responsable de conseguir un entorno que refleje el interés de FútbolBase S. L. por la calidad y el medio ambiente, creando un clima de trabajo donde planificar, satisfacer y prevenir se anteponga a inspeccionar y corregir *a posteriori*. El cumplimiento de los requisitos establecidos es obligatorio para todo el personal de FútbolBase S. L., contribuyendo de esta forma a aumentar la competitividad de la empresa, afianzar su creciente presencia en el mercado y desarrollar sus fines sociales.

Esta política debe servir de marco de referencia para establecer y revisar los objetivos y metas del sistema, es asumida por la Dirección, quien dispone los medios necesarios y dota a sus empleados en los recursos suficientes para su cumplimiento, poniéndolos en conocimiento al público en general a través de esta política.

Ilustración 4.4. Política de calidad y medioambiente en una escuela.  
Fuente: Elaboración propia

Descripción del puesto de trabajo	Código: EIP-PT-004 Versión: 03 Revisión: 00 Fecha: Septiembre 2021
Nombre del puesto: Entrenador de fútbol base	Área: Cadetes
Supervisión recibida Coordinador/a de entrenadores Director/a de la escuela de fútbol base	Supervisión ejercida Directa: ninguno Indirecta: ninguno
Objetivos principales del puesto	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Programar temporadas deportivas acordes al nivel del grupo de jugadores y en base a los objetivos deportivos consensuados con la dirección deportiva.</li></ul>	

Descripción del puesto de trabajo		Código: EIP-PT-004 Versión: 03 Revisión: 00 Fecha: Septiembre 2021
<p><b>Funciones principales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección del equipo de cadetes en entrenamientos y en partidos amistosos y competitivos.</li> <li>• Informes semanales individualizados en relación con el desarrollo de jugador y el cumplimiento de los objetivos de rendimiento diseñados.</li> <li>• Atender las necesidades básicas de cada jugador, así como promover los aspectos potenciales y mejorar sus debilidades (p. ej., resistencia, salto de cabeza, tiro...).</li> <li>• Búsqueda de métodos alternativos de entrenamiento o de socialización que fomente la integración del grupo y la motivación por pertenecer a la escuela (p. ej., cenas de equipo, entrenamientos en la playa, charlas con vídeo).</li> <li>• Comunicación con otros entrenadores para la gestión adecuada del campo y de los recursos (p. ej., porterías, conos, petos, pelotas...).</li> <li>• Comunicación semanal y mensual con padres y madres según necesidades de los jugadores, ya sea de manera colectiva o de forma individual.</li> <li>• Programar diariamente las actividades, siempre vinculadas con objetivos de rendimiento a medio y largo plazo.</li> <li>• Recoger el material utilizado en los entrenamientos y en los partidos de fútbol.</li> </ul>		
<p><b>Condiciones del puesto de trabajo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación y comunicación con las distintas áreas o instalaciones deportivas (fisioterapeutas, dirección deportiva, presidencia, delegados de campo, entrenadores, federaciones, instalaciones deportivas...)</li> </ul>		
Requisitos del puesto		
<p><b>Educación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrenador de fútbol base por la Federación de Fútbol de la Comunidad Valenciana (FFCV)</li> </ul>	<p><b>Formación específica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de inglés, mínimo B2</li> <li>• Curso homologado de entrenador de porteros</li> <li>• Curso homologado de fisioterapia deportiva</li> <li>• Conocimiento de primeros auxilios</li> </ul>	
<p><b>Competencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa y autonomía</li> <li>• Optimismo y entusiasmo</li> <li>• Flexibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización y planificación</li> <li>• Fiabilidad técnica y personal</li> <li>• Comunicación interpersonal y trabajo en equipo</li> </ul>	

Ilustración 4.5. Descripción del puesto de trabajo (ejemplo para una escuela de fútbol base). Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.2.3. Capítulo 6: Planificación

Este apartado incluye el *carácter preventivo del sistema*, que valora riesgos y oportunidades y establece objetivos. La organización debe, en primer lugar, planificar (requisito 6.1) considerando el entorno interno y externo, y las necesidades y expectativas de las partes interesadas, tal y como vimos en el apartado 4.3.2.1. Además, dado que toda actividad está sujeta a situaciones de incertidumbre, la organización debe determinar *los riesgos y las oportunidades* para asegurar que se pueden lograr los resultados previstos, se reducen los resultados no deseados y se mejora (Gómez 2019). Los riesgos son de tipo operacional, es decir, riesgos que se encuentran muy relacionados con los procesos, actividades u operaciones que se realizan por la empresa. No se habla ni de riesgos laborales ni de riesgos que suceden en situaciones de emergencia. La norma no establece la metodología concreta que se debe seguir para realizar el análisis de riesgos y oportunidades. Siguiendo a Gómez (2019), se puede utilizar una tabla como la ilustración 4.6, donde se ejemplifica un posible análisis de riesgos y oportunidades en el caso de la escuela de fútbol base.

	Proceso de gestión competitiva	Proceso de reclutamiento de jugadores
Riesgo/ oportunidad	<p><i>Riesgo:</i> Alta tasa de abandono de equipos en ligas de fútbol base (benjamines y alevines). <i>Efecto potencial:</i> reducción de partidos competitivos, pérdida de interés en los jugadores y prestigio de la liga.</p>	<p><i>Oportunidad:</i> Equipo de la ciudad logra ascender a primera división. <i>Efecto potencial:</i> incremento de interés por el fútbol en la ciudad, incremento de solicitudes de ingreso, facilidad de reclutamiento.</p>
Acciones	<p>Convenios con clubes para la creación de copas o torneos en formatos de fin de semana.</p>	<p>Vincular este hito deportivo con una oferta atractiva de ingreso. Por ejemplo, convenio con jugadores profesionales para la presentación de la temporada en la escuela de fútbol base.</p>

Ilustración 4.6. Determinación de riesgos y oportunidades en dos procesos en la escuela de fútbol base. Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la ilustración 4.6, para todos sus procesos, la escuela de fútbol base debe identificar los riesgos y oportunidades y establecer las acciones a tomar. Otras metodologías podrían ser el uso de la norma ISO 31000 (directrices para la gestión del riesgo), o el AMFE (Análisis Modal de Fallos y Efectos), metodología que consiste en identificar las potenciales causas que

provocan fallos en los procesos, evaluando su gravedad y proponiendo un plan para anticipar que se produzcan los fallos (Miranda, Chamorro y Rubio 2016).

También, en este capítulo sexto se hace hincapié en que la organización debe (requisito 6.2) *establecer objetivos de calidad y de los procesos*, que deben ser medibles y coherentes. Estos objetivos deben documentarse y comunicarse. Por ejemplo, siguiendo a Gómez (2019) se podrían incluir los aspectos que se reflejan en la ilustración 4.7.

Objetivo: Mejorar el nivel competitivo del equipo de infantiles ‘A’			
Indicador: Clasificación en la liga regular entre los tres primeros puestos			
Acciones	Responsable	Plazo	Recursos
1. Contratación de entrenador con experiencia en la categoría	Director deportivo, dirección de la escuela de fútbol base	15 de abril a 15 de mayo de 2021	Presupuesto anual Salario
2. Diseño del perfil de plantilla objetivo y selección de jugadores	Director deportivo, entrenador de la categoría, ojeadores del club	16 de mayo a 15 de agosto	Plantilla actual Informes de los ojeadores Representantes
3. Planificación de temporada y entrenamientos	Entrenador, preparadores físicos, director deportivo	1 de agosto a 1 de septiembre	Jornadas de preparación Agendas competitivas

Ilustración 4.7. Ejemplo de objetivos de la calidad. Fuente: Elaboración propia

Un sistema de mejora continua sin objetivos impide valorar si el trabajo y las inversiones realizadas han sido adecuadas. De este modo, la organización, a partir de un análisis DAFO y el cuadro de partes interesadas puede establecer objetivos, indicadores y planes de acción.

Finalmente, el capítulo seis establece que cuando la organización determina que existe una necesidad de cambiar el SGC, se debe realizar de forma controlada. Todos los *cambios se tienen que planificar y ratificar* (requisito 6.3). Por ejemplo, aquellas empresas que decidieron cambiar su SGC implantado según la norma UNE-EN ISO 9001:2008 para adaptarlo a la versión 2015 debieron planificar esta transición, definiendo plazos, responsables, y recursos para, entre otras cuestiones, formar al personal, definir la secuencia de procesos a adoptar, controlar posibles desviaciones, etc. (Gómez 2019).

#### 4.3.2.4. Capítulo 7: Apoyo

Otro de los requisitos exigidos es que la dirección sea responsable de proporcionar los *recursos necesarios para implantar* y mantener el sistema (requisito 7.1), es decir, dar soporte o apoyo. Siguiendo a Tarí, Molina y Pereira (2017) y Gómez (2019), este requisito en concreto implica:

- Con relación *al personal*, la organización debe disponer del personal necesario para prestar el servicio correctamente. Esto implica especificar el número de personas y sus *competencias*. Por ejemplo, a través de *descripciones de puestos de trabajo* (véase ilustración 4.5) se pueden especificar las competencias. Esta descripción puede incluir información de funciones, formación y experiencia mínima. Puede estar especificado en un documento para cada puesto, o formar parte de un manual de funciones de la empresa. Junto a ello, la empresa también tendrá fichas de los empleados donde se refleje su currículum.
- De igual forma, la organización debe establecer y mantener *la infraestructura necesaria* para ejecutar sus procesos y prestar el servicio de manera conforme, edificios, espacio de trabajo, almacenes, equipos, recursos de transporte y tecnologías de comunicación e información. Para cada elemento identificado, especialmente en aquellos claves en la satisfacción del cliente, habrá que determinar un plan específico de mantenimiento. En la ilustración 4.8 ejemplificamos elementos de infraestructura que suelen ser comunes en escuelas de fútbol base.

Sector	Infraestructura predominante
Escuelas de fútbol base	<ul style="list-style-type: none"><li>• Materiales poco estructurados como conos, petos, balones, postas, cuerdas...</li><li>• Materiales fijados en el campo: porterías, marcadores, banderines, riego, banquillos, gradas, redes, vallas publicitarias...</li><li>• Campos de fútbol, áreas de calentamiento, vestuarios, taquillas, bar-restauración, aparcamiento, aulas de visionados, despachos, zona mixta o de prensa...</li></ul>

Ilustración 4.8. Infraestructura (ejemplo en una escuela de fútbol base).

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, respecto al *ambiente para la operación de procesos*, la organización debe determinar y mantener el ambiente de trabajo adecuado para ejecutar sus procesos y prestar un servicio conforme. Esto implica considerar los factores físicos, psicológicos y sociales. Esto puede llevar a la organización a establecer normas de seguridad e higiene, normas de manipulación de alimentos, normas de cortesía, métodos de trabajo, ética del trabajo, códigos de conducta, etc.



Con relación a los *recursos de seguimiento y medición*, la organización debe asegurarse de que los resultados de las mediciones o actividades de seguimiento permiten cumplir con la conformidad de los productos y servicios. Por ejemplo, tal y como se muestra en la ilustración 4.9, una escuela de fútbol base puede medir la calidad de atención de los empleados en el proceso de información y venta del producto a unos supuestos padres (que hacen de falsos clientes) y que tienen intención de buscar una escuela de fútbol base a su hijo de 9 años. Los resultados de aplicar esta herramienta son utilizados para la mejora, y, por tanto, es importante que la organización defina los parámetros o requisitos a controlar.

También debe asegurarse de que cuando la *trazabilidad de las mediciones* sea importante en la organización, los equipos de medición deben identificarse, calibrarse o verificarse de manera externa o interna y protegerse contra ajustes, daños o deterioros. Por ejemplo, una balanza, un frigorífico o un horno deben verificarse o calibrarse periódicamente para asegurar su correcto funcionamiento. De acuerdo con la norma UNE-EN ISO 10012 (*Sistemas de gestión de las mediciones. Requisitos para los procesos de medición y los equipos de medición*), la trazabilidad normalmente se logra por medio de laboratorios de calibración fiables que tengan su propia trazabilidad a patrones de medida nacionales.

Atención comercial por parte del personal	
Amabilidad y cortesía	Contacto visual: Sí___ No___
	Saludo correcto: Sí___ No___
	Invita a sentarse: Sí___ No___
	Invita a ver las instalaciones: Sí___ No___
	Calidad en la despedida: Sí___ No___
Atención y escucha activa	Hubo interrupciones externas: Sí___ No___
	Comprende las necesidades personales: Sí___ No___
Fiabilidad en la información	Maneja la información solicitada: Sí___ No___
	Se equivoca u olvida en algunos momentos: Sí___ No___
	La habilidad comunicativa es buena: Sí___ No___
Trato en términos generales	Excelente___ Indiferente___ Deficiente___
Nivel técnico en el proceso de venta	
Calidad en el cierre de venta	Excelente___ Indiferente___ Deficiente___
Capacidad de aguante	Excelente___ Indiferente___ Deficiente___

Nivel técnico en el proceso de venta	
Argumentación del producto	Excelente___ Indiferente___ Deficiente___
Nivel de empatía mostrada	Excelente___ Indiferente___ Deficiente___
Determinación comercial	Excelente___ Indiferente___ Deficiente___
Calidad de las soluciones propuestas	Excelente___ Indiferente___ Deficiente___
Apariencia física	
Individual	Presencia física aseada del personal: Sí___ No___
	Uniformidad: Sí___ No___
	Decoro personal (tatuajes no visibles...): Sí___ No___
Zona de trabajo	Elementos de oficina correctamente colocados: Sí___ No___
	Calidad en limpieza, luminosidad y temperatura: Sí___ No___
	Aseo de todas las instalaciones mostradas: Sí___ No___
	Funcionamiento de elementos mostrados: Sí___ No___

Ilustración 4.9. Ejemplo de información a completar por el cliente misterioso.  
Fuente: Elaboración propia

- Respecto a *los conocimientos de la organización*, debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos. Por ejemplo, cuando la organización documenta por escrito sus rutinas de trabajo, está gestionando su conocimiento. De igual forma, cuando especifica la competencia o los conocimientos de los empleados para prestar el servicio correctamente, está cumpliendo con este subrequisito.

Por otra parte, dentro de este séptimo capítulo, de apoyo, la organización *debe determinar la competencia de las personas* (requisito 7.2), asegurarse de que las personas sean competentes y evaluar la eficacia de las acciones tomadas. Esto implica que la organización identifica las competencias de las personas (por ejemplo, en una descripción de puestos ya vista en la ilustración 4.5), proporciona formación y evalúa su eficacia. Esto puede realizarse a través de la identificación de las necesidades de formación y la elaboración de un plan de formación que debe ser aprobado, puesto en práctica y evaluado. En la figura 4.9 exponemos las etapas que pueden seguirse cuando se trata de adecuar las competencias del personal a las requeridas por el servicio prestado.

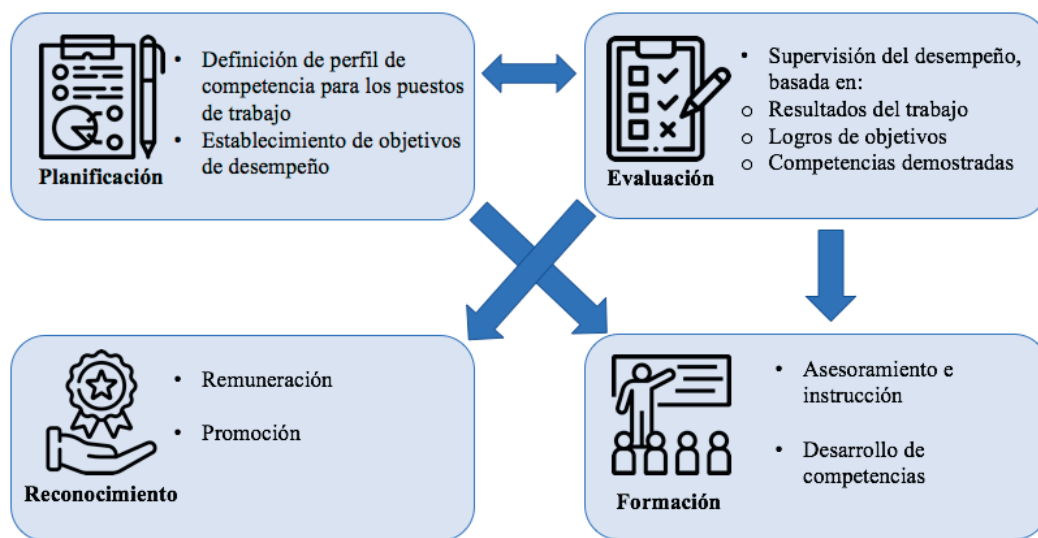


Figura 4.9. Proceso para la gestión del desempeño. Fuente: Elaboración propia a partir de Gil (2007). Iconos de *Freepik* en [www.flaticon.es](http://www.flaticon.es)

Además, debe asegurarse (requisito 7.3) que *los empleados conocen la política de la calidad, los objetivos y su contribución a la eficacia* del sistema de gestión de la calidad y las consecuencias del incumplimiento de los requisitos. Estos aspectos se refieren tanto a empleados propios como subcontratados (Tará, Molina y Pereira 2017). De acuerdo con Gómez (2019), aunque no existe la adopción de unos principios homogéneos, reconoce que cuanto más presentes estén en la organización algunos principios como el desarrollo profesional, el trabajo en equipo, el trabajo orientado a objetivos, el fomento de la participación y la comunicación, mayor grado de concienciación podrá lograrse en las personas para asumir su papel en el SGC.

Otro subrequisito en este apartado es que la organización debe (requisito 7.4) *incrementar la precisión en aspectos de comunicación externa e interna* para que sea mucho más eficiente. Se deben establecer canales de comunicación con los que se tenga claro, qué, cuándo y con quién se debe realizar la comunicación. En la ilustración 4.10 se muestra un ejemplo de éxito en la implementación de un plan de comunicación interna.

Finalmente, en el requisito 7.5 se le dice a la empresa toda la documentación (*información documentada*) que se tiene que incluir en el sistema de gestión de la calidad. Este requisito se lo abordaremos en nuestro apartado 4.4.

En el Colegio Pureza de María disponemos un despliegue del liderazgo que alcanza más de un tercio del profesorado, entre los que se encuentran los coordinadores de ciclo, jefes de departamento y coordinadores de proyectos y que son responsables de todos los ámbitos del centro. Se tienen planificadas reuniones en las que participan los líderes con las personas a su cargo. Semanalmente, se establece una reunión de dos horas del equipo directivo ampliado, en dicha reunión se informa al equipo directivo de todos los temas relevantes para el centro. Con todo esto, en el Colegio Pureza de María, se ha desarrollado un plan de comunicación interno que ha ayudado a coordinar de manera eficiente los posibles cambios o modificaciones horarias que se pueden suceder.

Semanalmente el equipo directivo elabora una «Planificación semanal» de todas las actividades relevantes que se van a realizar en el centro, así como de las decisiones significativas y operativas que se toman en las reuniones de equipo directivo. Esta «Planificación semanal» es enviada por correo interno a todo el personal del centro. De esta manera, todas las decisiones que se toman tanto en el equipo directivo como en el equipo directivo ampliado, coordinaciones y departamentos, llegan de una forma vertical, rápida y directa a todos los miembros de la comunidad educativa.

### **Resultados obtenidos**

El liderazgo y la comunicación interna se evalúan por el personal del colegio a través de las encuestas de personal. La satisfacción del personal con el centro es máxima, queda evidenciado el alto índice de clima laboral ofrecido en los resultados, destacando los obtenidos con el equipo directivo. La principal lección aprendida es que dando mayor participación al profesorado en las decisiones, se ha logrado alcanzar la tercera línea de visión de nuestro plan estratégico: «Mejorar la coordinación, eficacia y satisfacción de los equipos de trabajo del centro».

Ilustración 4.10. Ejemplo de acciones de comunicación interna.  
Fuente: Elaboración propia a partir de Colegio Pureza de María (2019)

#### *4.3.2.5. Capítulo 8: Operación*

Siguiendo los requisitos de este apartado de la norma, la escuela de fútbol base debe identificar y describir todas las actividades necesarias para realizar el producto (en este ejemplo, la prestación del servicio), lo cual implica una serie de acciones que se comentan seguidamente.

En primer lugar, debe llevar a cabo una *planificación de todos los procesos necesarios para proporcionar el producto/servicio* (requisito 8.1). Es una forma de sentar las bases de todo lo que hay que tener en cuenta para prestar el servicio, y que se desarrolla en los siguientes requisitos. En síntesis, tal y como vimos en la elaboración de un diagrama de flujo o ficha de proceso en el capítulo dos, se deberá *a)* tener claro cuál es el resultado del proceso y los requisitos que deben cumplirse; *b)* cuáles son los criterios de funcionamiento del proceso y de aceptación o rechazo del producto; *c)* qué recursos se van a necesitar para llevar a

cabo el mismo; *d*) qué controles vamos a imponer en el proceso para asegurar que el proceso se realiza de forma correcta en todas sus fases y, finalmente, *e*) qué información documentada vamos a mantener en relación con el proceso (Gómez 2019).

Por otro lado, la norma ISO 9001 también destaca el apartado *de requisitos para los productos y servicios* (requisito 8.2). Ello implica establecer los procesos para comunicarse con el cliente y poder entender y definir los requisitos que espera del producto/servicio (p. ej., a través de contratos, garantías, condiciones de pago, plazos de entrega, etc.), y asegurarse de que se dispone de los recursos para poder atender dichos requisitos del cliente. Por ejemplo, cuando se acepta la reserva de una habitación o el contrato de un evento es porque la organización se ha asegurado de que puede cumplir con lo que quiere el cliente. Además, es necesario que la empresa no se limite simplemente a transmitir la información correcta en relación con su producto, sino que tiene que contemplar aspectos comunicativos tales como: atención a consultas, retroalimentación del cliente como quejas, reclamaciones, opiniones, felicitaciones, etc., y/o posibles acciones de contingencias en caso de posibles riesgos detectados con posterioridad a la venta (Gómez 2019).

En tercer lugar, la organización debe *definir, implantar y mantener procesos de diseño y desarrollo de productos* (requisito 8.3). Debe existir un proceso de diseño de nuevos productos/servicios, teniendo en cuenta las necesidades de los clientes. De forma resumida, y a modo de ejemplo, podemos suponer que la escuela de fútbol base tras varias sugerencias de varias madres y mediante la observación de la competencia directa, decide en una reunión implantar un sistema de emisión en directo (*o streaming*) en los campos de fútbol de entrenamiento para que los padres y madres puedan, a tiempo real, observar a sus hijos e hijas a través de una aplicación de móvil. Para su implementación final, se realiza, en primer lugar, una planificación temporal del proyecto incluyendo información adicional sobre tareas específicas a cumplimentar, responsables en cada fase y recursos destinados. En segundo lugar, se determinan los requisitos que deberá tener esta aplicación de streaming a través de algunas entradas como, por ejemplo, la comparativa con servicios similares de la competencia, consultas a los padres y madres, cuestiones legales de protección de datos, etc. En tercer lugar, en aquellas fases de mayor envergadura del proyecto, habrá que establecer actividades de revisión, involucrando a los responsables como el director/a de la escuela de fútbol base y entrenadores. El objetivo en esta fase es controlar que se cumplen los objetivos marcados en la planificación, y que el producto que se está desarrollando, es decir, las diferentes salidas que se van obteniendo, se realiza de acuerdo con los requerimientos establecidos a través de las entradas. Cuando la aplicación de streaming esté acabada, habrá que verificar a través de pruebas finales o simulaciones que, efectivamente, cumple con los requisitos de la entrada. Finalmente, habrá que validar el producto, a través de una prueba piloto o con la participación de algunos clientes para obtener la retroalimentación necesaria.

Por otro lado, la organización también debe *asegurarse de que se controlan las compras, los productos suministrados externamente y los procesos realizados externamente* (por ejemplo, si la escuela de fútbol base subcontrata el servicio de transporte cuando se juega fuera de casa) (requisito 8.4). La organización debe evaluar, seleccionar y llevar un seguimiento de los proveedores externos. A modo de ejemplo, en la tabla 4.3 exponemos algunos factores que suelen considerarse, en especial en manufactura, tanto en el proceso de selección como en el proceso de evaluación del proveedor.

Tabla 4.3. Ejemplo de elección y evaluación del proveedor

Elección del proveedor	
1. Compromiso estratégico del proveedor con el comprador	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disposición a integrar la cadena de suministro en la gestión</li> <li>2. Sistema de entradas de pedidos y facturación del proveedor</li> <li>3. El proveedor tiene una importancia estratégica en la organización</li> <li>4. El proveedor se esfuerza en promover principios de GCT</li> <li>5. Tus pedidos anuales tienen un porcentaje global en su negocio</li> </ol>
2. Habilidad para satisfacer las necesidades del comprador	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad de cumplir los plazos de entrega</li> <li>2. Comunicaciones honestas y frecuentes</li> <li>3. Compromiso con la calidad</li> <li>4. Compromiso con la mejora continua del producto y del proceso</li> <li>5. Capacidad de reserva o de respuesta a una demanda inesperada</li> </ol>
3. Capacidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia técnica</li> <li>2. Conocimiento del sector</li> <li>3. Alcance de los recursos</li> <li>4. Capacidad de prueba</li> </ol>
4. Ajuste entre el comprador y el proveedor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compatibilidad/proximidad geográfica</li> <li>2. Compatibilidad cultural entre las empresas</li> <li>3. Relación pasada y actual con el proveedor</li> </ol>
5. Honestidad e integridad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Historial de seguros y litigios</li> <li>2. Abierto a la evaluación de su lugar de trabajo</li> <li>3. Esfuerzo del proveedor en la eliminación de residuos</li> </ol>
Evaluación del proveedor	
1. Calidad de entrega y del servicio	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nivel de servicio</li> <li>2. Entrega a tiempo</li> <li>3. Nivel de calidad</li> </ol>

Evaluación del proveedor	
2. Capacidad de respuesta	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disposición a cambiar los productos y servicios para satisfacer sus necesidades cambiantes</li> <li>2. Tiempo de respuesta rápido en caso de emergencia, problema o petición especial</li> <li>3. Disposición a participar en el desarrollo de nuevos productos, análisis de valor</li> <li>4. La flexibilidad para responder a los cambios inesperados de la demanda</li> </ol>
3. Intercambio de información	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uso del intercambio electrónico de datos</li> <li>2. Disposición a compartir información sensible</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia a partir de Kannan y Tan (2002)

Por otra parte, la organización debe cumplir con el requisito 8.5, *producción y provisión del servicio*. Es decir, se han de describir las actividades que tienen un impacto directo en el funcionamiento de los procesos operativos y, en especial, de aquellas cuyo resultado último es el producto que se entrega al cliente (Gómez 2019). Ello se puede demostrar con la existencia de información sobre las características que debe tener el servicio, disponibilidad de instrucciones de trabajo o procedimientos para garantizar que la empresa cuida de la propiedad del cliente. También se debe asegurar una trazabilidad, por ejemplo, con una historia escolar de cada alumno.

Asimismo, la organización debe *verificar que se cumple los requisitos de los productos y servicios antes de entregarlos al cliente* (requisito 8.6). A nivel de ejemplo práctico, una herramienta útil y sencilla podría ser la utilización de hojas de verificación. En el caso de las escuelas de fútbol base, tras la actividad de entrenamiento o partido, es necesario recoger el material para evitar pérdidas de recursos necesarios, así como también, para agilizar el trabajo de entrenadores que ocupan el campo con sus respectivos equipos en horarios posteriores. En la ilustración 4.11 mostramos un ejemplo de una posible hoja de verificación.

Finalmente, la organización debe asegurarse del *control de salidas no conformes* (p. ej., un producto caducado en cocina) (requisito 8.7). Por ejemplo, la escuela de fútbol base debe asegurarse de que identifica y controla productos no conformes para prevenir su uso o entrega al cliente. Imaginemos que, teniendo en mente el ejemplo anterior, que el entrenador descubre que faltan varias pelotas de fútbol. En este caso, será necesario que se haga un registro de lo sucedido, y se establezcan las pautas para la subsanación del mismo, por ejemplo, identificar posibles zonas donde pueden haber caído tras el entrenamiento. Este aspecto de no conformidad y acciones correctivas se detalla en profundidad en el epígrafe 4.3.2.7.

Hoja de verificación recogida de material	Cumplimiento	
Aspectos físicos	Sí	No
¿Están todos los petos recogidos? ¿Están separados por color? ¿Los petos usados están identificados para trasladarlos a la lavandería?		
¿Están todas las pelotas de fútbol recogidas y ubicadas en las redes de recogida?		
¿Están todos los conos recogidos y clasificados por color y tamaño?		
¿El campo está libre de cualquier objeto (botellas, plásticos, vendajes...) que pueda interferir en el correcto desempeño de equipos posteriores?		

Ilustración 4.11. Hoja de verificación ejemplo en una escuela de fútbol base.  
Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.2.6. Capítulo 9: Evaluación del desempeño

Este apartado nos sitúa en las etapas finales del ciclo PDCA. Todo sistema de gestión de la calidad debe ofrecer información para de este modo poder evaluar su eficacia y poder mejorar sus resultados (Gómez 2019). Este es el propósito de este capítulo 9.

La organización debe *realizar un seguimiento de las percepciones de los clientes* (requisito 9.1) (recoger y utilizar información sobre las necesidades y expectativas del cliente como base de su satisfacción). Por ejemplo, la escuela de fútbol base puede recoger la información a través de encuestas, estudios de mercado, redes sociales. Además, la organización debe *analizar y evaluar los datos y la información que surgen de las actividades de seguimiento y medición*. Una forma de cumplir con este requisito es a través de *indicadores*. Estos indicadores, por ejemplo, pueden servir para evaluar si lo planificado se ha implantado de manera eficaz. Ejemplos de indicadores podrían ser: índice de satisfacción del cliente derivado de una encuesta, horas de formación, etc. Remitimos al lector al capítulo dos, en el que se ha abordado el establecimiento de indicadores de los procesos.

Por otra parte, la escuela de fútbol base debe *realizar auditorías internas* (requisito 9.2) a intervalos planificados. La auditoría es una evaluación de si el sistema de gestión de la calidad ha sido efectivo, de manera que se puedan detectar problemas y se puedan corregir. La organización puede tener un procedimiento documentado donde se especifique todo lo relativo a la planificación, desarrollo y comunicación de los resultados de la auditoría. En la figura 4.10 se ilustra un ejemplo de un *check-list* que puede utilizarse para llevar a cabo la auditoría interna, y la ilustración 4.12 muestra un ejemplo de informe de auditoría.





4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN			
Requisito Norma ISO 9001:2015	Documentación relacionada	Personal entrevistado	
4.1. Compresión de la organización y de su contexto			
Cuestiones		¿Cumplimiento? (Sí / No)	Observaciones
¿Dispone la organización de una metodología para el análisis, seguimiento y revisión del contexto interno y externo?			
¿Ha detectado la organización todos los factores externos que afectan al desempeño de la organización?			
¿Ha detectado la organización todos los factores internos que afectan al desempeño de la organización?			
¿Se han tenido en cuenta los factores empleados en la definición y planificación del sistema de gestión?			
HALLAZGOS			

Figura 4.10. Ejemplo de *check-list* para llevar a cabo una auditoría interna del SGC según ISO 9001:2015. Fuente: Hedera Consultores (2021a)

Informe de auditorías internas de calidad	Código	C-SGC-09	Fecha de elaboración: Marzo de 2021
	Versión	2.0	
	Cliente		
Fecha: 18 de octubre de 2021 Ciclo n.º 1			
Objetivo de la auditoría	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de posibles mejoras en el sistema de gestión de calidad.</li> <li>• Optimizar el funcionamiento interno de la compañía, haciendo más eficaz y eficiente los procesos productivos. También, velar por la seguridad organizativa.</li> <li>• Determinar que el sistema de GC cumple con los criterios establecidos.</li> </ul>		
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implicación de todo el personal (es especial, alta dirección y mandos intermedios) en la implantación y mantenimiento del sistema de GC.</li> <li>• Organización involucrada y con experiencia en sistema de GC y de excelencia.</li> <li>• Integración del sistema de GC a los requerimientos de ISO 9001:2015 e ISO 14001.</li> </ul>		

Informe de auditorías internas de calidad		Código	C-SGC-09	Fecha de elaboración: Marzo de 2021
		Versión	2.0	
		Cliente		
Oportunidades de mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda la introducción de estrategias de análisis del contexto interno y externo.</li> <li>• Incidir en la evaluación de los sistemas de GC de los proveedores, con el fin de mejorar el proceso en toda la cadena de valor del producto.</li> <li>• Se recomienda la implantación de nuevos sistemas de gestión de la información, con el fin de agilizar la comunicación vertical y horizontal.</li> </ul>			
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación a empleados operacionales infrecuente e inconexa con las nuevas necesidades del sistema de GC.</li> <li>• La contratación de nuevos empleados, así como algunas prácticas de RR. HH. (promoción, evaluación del rendimiento) se llevan a cabo sin tener en mente los objetivos de calidad planteados.</li> </ul>			
Número de no conformidades detectadas		4 menores	El listado de las no conformidades se anexa en el documento	
		4 mayores		
Conclusiones del equipo auditor				
Se mostraron reticencias por parte de trabajadores operacionales a dar información de los procesos que siguen para llevar a cabo sus tareas productivas. En cambio, la alta dirección se mostró, en todo momento, abierta y participativa a dar cualquier tipo de información pertinente, generando un clima favorable para la auditoría.				
Firma del auditor jefe				

Ilustración 4.12. Ejemplo de formato de un informe de auditoría.  
Fuente: Elaboración propia

Finalmente, debe realizarse una *revisión del SGC por parte de la dirección a intervalos planificados* para asegurarse de su adecuación, normalmente una vez al año (requisito 9.3). Para ello se planifica una reunión para revisar la información sobre la satisfacción del cliente, revisar la evolución de los indicadores o el resultado de la auditoría. De esta reunión se debe conservar algún registro en forma de acta de la reunión, por ejemplo, donde se reflejen las conclusiones y decisiones tomadas (un ejemplo de un acta de revisión del sistema por la dirección se muestra en la ilustración 4.13). La norma especifica qué se debe tener en cuenta en la revisión, y establece que esta revisión debe desembocar en la identificación de acciones de mejora o posibles cambios en el sistema de gestión de la calidad.

Transibera S. L	Acta de revisión por la dirección	Código	FG002
		Versión	1
Citación a reunión de	Acta n.º	Carácter de la reunión	
Revisión por la Dirección	005	Ordinaria	
Fecha de reunión	Lugar	Hora inicio	Hora final
18 de mayo de 2023	Oficinas centrales	8 a. m.	10 a. m.
<b>Orden del día</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seguimiento de revisiones del sistemas previas</li> <li>2. Cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad</li> <li>3. Eficacia de las acciones para abordar riesgos y oportunidades</li> <li>4. Satisfacción del cliente y retroalimentación de las partes interesadas</li> <li>5. Objetivos logrados del sistema de GC y oportunidades de mejora</li> <li>6. Desempeño de los procesos y conformidad de productos y servicios</li> <li>7. Reclamaciones, quejas y sugerencias</li> <li>8. Resultados de auditorías: internas y externas. Revisión de las no conformidades</li> <li>9. Aprovisionamiento y adecuación de recursos</li> <li>10. Evaluación de proveedores</li> <li>11. Gestión de los Recursos Humanos</li> <li>12. Resultados de la revisión por la Dirección</li> </ol>			
<b>Desarrollo y decisiones</b>			
<b>8. Resultados de auditorías:</b>			
<p>Auditoría interna: El pasado 14 de marzo concluyó la auditoría interna realizada por parte de nuestro equipo auditor llevada a cabo desde el día 28 de febrero. Esta auditoría llevada a cabo sobre los 22 procesos centrales de nuestra actividad obtuvo como resultado 12 no conformidades y un total de 32 aspectos a mejorar. A continuación, detallamos las principales observaciones y recomendaciones por parte del equipo auditor.</p>			
<b>Observaciones y recomendaciones</b>	<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
El 56 % de los encuestados manifestó no haber recibido formación alguna sobre la aplicación de sistema de sugerencias en el último año y 32 % que nunca había recibido ninguna formación.	Incluir un programa de formación anual para todos los trabajadores que incida sobre la importancia organizativa de sus sugerencias, recompensas asociadas y cómo hacer uso de la aplicación.	El equipo de RR. HH. coordinado con el equipo informático creador de la aplicación.	30 de diciembre de 2023
(...)			

Ilustración 4.13. Acta de revisión del sistema por la Dirección.  
Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.2.7. Capítulo 10: Mejora

En cuanto al último capítulo, la mejora, la organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implantar cualquier acción para aumentar la satisfacción del cliente. En primer lugar, una vez vistas las generalidades, la norma establece *el Requisito 10.2. No conformidad y acción correctiva*. Como el propósito último de un sistema de gestión de la calidad es la mejora del funcionamiento de la organización, se debe realizar un seguimiento para comprobar periódicamente que se están usando los procedimientos y se están generando las evidencias que así lo demuestran (Miranda, Chamorro y Rubio 2016). En ese seguimiento se pueden detectar no conformidades, esto es, incumplimientos de algún requisito, y se deberá actuar en consecuencia.

Cuando ocurre una no conformidad, la organización debe tomar acciones para corregirla, evaluar las necesidades de acciones para eliminar la causa de no conformidad, para evitar que vuelva a ocurrir, implantar cualquier acción necesaria y revisar la eficacia de la acción tomada (Tarí, Molina y Pereira 2017). De todo esto se debe conservar información documentada como evidencia de la no conformidad y la acción correctiva tomada posteriormente y sus resultados (véase como ejemplo la ilustración 4.14).

Fecha: 12/07/2021	N.º informe de no conformidad: 003 Tipo de no conformidad: Reclamación de los padres de un jugador por el cobro indebido en varias mensualidades
Proceso afectado	Proceso de cobros y devoluciones P-CD-04
<b>Definición de la no conformidad / análisis de las causas:</b>  Los padres reclaman a la dirección de la escuela de fútbol base la devolución de una cantidad de dinero como motivo de un error en el cobro de tres mensualidades.	
<b>Solución tomada:</b>  Devolución inmediata del dinero tras la comprobación del error.	
<b>Análisis de las causas:</b>  Se realiza un análisis de los motivos en la existencia del error en el cobro de las mensualidades:  a) Actualización reciente del sistema de cobros y de las bases de datos b) Ingreso de un nuevo empleado encargado de la base de datos y del proceso de cobros y devoluciones	

Fecha: 12/07/2021	N.º <i>informe de no conformidad</i> : 003 Tipo de no conformidad: Reclamación de los padres de un jugador por el cobro indebido en varias mensualidades	
Proceso afectado	Proceso de cobros y devoluciones P-CD-04	
<b>Acción correctiva:</b>	Responsable	Plazo:
- Comprobación de la base de datos con la base antes de la actualización (evitar nuevos errores en cuotas de otros clientes) - Formar al nuevo empleado en el nuevo sistema de cobros y devoluciones	Dirección de la escuela de fútbol base, Secretaría de la escuela de fútbol	Julio
<b>Verificación de las acciones correctivas o preventivas o cierre del informe de NC:</b>		
Se comprueba la eficacia de la acción correctiva		
	Fecha:	Firma:
	12/07/2021	

Ilustración 4.14. Informe de no conformidad ante una reclamación de un cliente.  
Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en este apartado también se incluye el *Requisito 10.3. Mejora continua*, el cual establece que la organización tiene que considerar todos los resultados del análisis y la evaluación, además de la revisión por parte de la dirección para determinar si existen áreas de bajo desempeño y oportunidades, a partir de las cuales definir proyecto de mejora. Como señala Gómez (2019), las organizaciones son capaces de identificar aspectos que mejorar. Sin embargo, no acaban materializándose debido a la falta de sistematización y planificación. Por ello, es relevante que se sistematice la detección y ejecución de mejoras a partir de la información analizada en la evaluación, y se establezcan proyectos de mejora en el marco de un proceso de mejora continua que siga el ciclo PDCA, tal como se representa en la figura 4.11. Como se refleja en esta figura, el proceso de mejora debe partir del análisis de información, obtenida de diferentes análisis como pueden ser el análisis DAFO, el análisis de partes interesadas, o información obtenida la medición del desempeño (p. ej., auditorías, indicadores, evaluación de clientes y proveedores), a partir de la cual poder identificar oportunidades o áreas de mejora.

Dado que es posible detectar una amplia variedad de acciones de mejora, y los recursos para abordarlas son limitados, es necesario priorizar las oportunidades de mejora en función de si están alineadas con la misión y estrategia de la organización, los beneficios que reportaría a los grupos de interés, o la capacidad de la organización para abordar la oportunidad de mejora (AENOR 2004). Esta

priorización permitirá seleccionar y aprobar las oportunidades de mejora que van a llevarse efectivamente a la práctica. Cada una de las oportunidades de mejora seleccionadas, se debería llevar a cabo a través de un proyecto de mejora, ponerlo en marcha y hacer un seguimiento de la ejecución del plan, valorando el grado de cumplimiento de objetivos, plazos o el impacto en términos de resultados que se han podido mejorar. Finalmente, a partir de los resultados del seguimiento y de la incorporación de información procedente de nuevos análisis, se podría revisar el proceso de mejora, tal como se refleja en la figura 4.11.

Cada proyecto de mejora conlleva el establecimiento de un plan de mejora, un documento en el que se detallan las actuaciones necesarias para promover un cambio y mejorar el desempeño de la organización como consecuencia de la implantación del SGC en la organización. Aunque no existe una metodología específica para desarrollar planes de mejora, las diferentes aportaciones de diferentes entidades (p. ej., AENOR 2004, Jabaloyes y Carot 2005) coinciden en señalar la necesidad de incluir las áreas/oportunidades de mejora que abordar, tareas específicas que hay que efectuar, una asignación clara de responsabilidades y recursos, así como realizar un seguimiento a través de indicadores. Este plan de mejora puede servir, a su vez, como una evidencia documentada de cómo se aborda la mejora continua. La ilustración 4.15 ejemplifica un posible esquema para desarrollar un plan de mejora en una escuela de fútbol base.

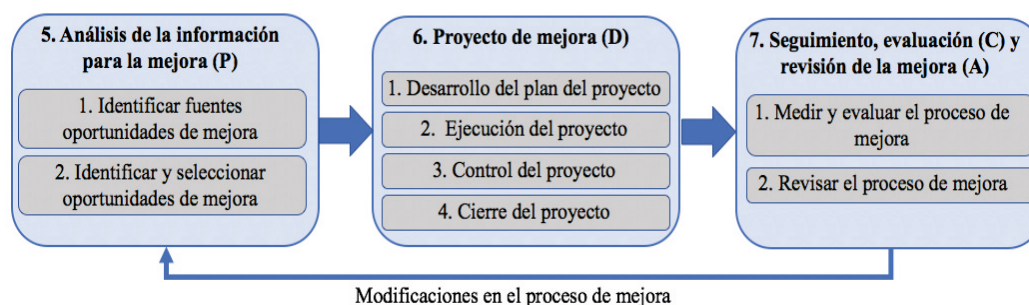


Figura 4.11. Diagrama del proceso de mejora continua según el ciclo PDCA.  
Fuente: Elaboración propia a partir de AENOR (2004)

Oportunidad de mejora: Diseño de un programa de acogida a nuevos jugadores						
Tareas o actividades a desarrollar	Responsables de tareas	Indicadores de seguimiento	Responsable del seguimiento	Fechas de inicio y finalización (temporalización)	Recursos necesarios	Beneficios esperados

Ilustración 4.15. Ejemplo de formato de un plan de mejora.  
Fuente: Elaboración propia

## 4.4. LA DOCUMENTACIÓN NECESARIA PARA IMPLANTAR LA NORMA ISO 9001:2015

El diseño de un sistema de gestión de la calidad de acuerdo con la norma ISO 9001:2015 exige elaborar y mantener cierta documentación, denominada *información documentada*. La información documentada que necesita una organización según la norma ISO 9001 incluye la requerida por la norma (a lo largo de los diferentes requisitos, cuando es necesario, se indica si se debe mantener y conservar información documentada) y la que, además, la organización pueda necesitar para demostrar la efectividad del sistema de gestión. Esta información documentada puede elaborarse en soporte de papel, formato electrónico, fotos, etc. (Tará, Molina y Pereira 2017).

Aunque la norma es flexible con la documentación, normalmente las empresas que adoptan sistemas de gestión de la calidad suelen mantener como *información documentada* (Miranda, Chamorro y Rubio 2016; Tará, Molina y Pereira 2017):



### ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	3
3. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD .....	4
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN .....	4
5. LIDERAZGO .....	9
6. PLANIFICACIÓN .....	11
7. APOYO.....	14
8. OPERACIÓN .....	16
9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	19
10. MEJORA.....	20

Figura 4.12. Ejemplo de índice de un manual de calidad.

Fuente: Hedera Consultores (2021b)

- Un *manual de calidad*. Hasta la versión de la norma ISO 9001 de 2008 era un documento obligatorio y, aunque la norma ISO 9001:2015 no lo exige como obligatorio, son muchas las organizaciones que lo elaboran como un documento «paraguas» donde se detalla qué hace la organización para cumplir con cada uno de los requisitos de la norma. El manual de calidad suele incluir una descripción de la organización, un organigrama, y muchos de los documentos que la norma indica que se deben mantener (en lugar de mantenerlos en documentos separados): el *alcance del sistema*, esto es, a qué actividades o partes concretas de la organización se aplica el SGC, el *análisis de riesgos y oportunidades*, la *política y objetivos de la calidad*, el *mapa de procesos* y un listado de los *procesos y procedimientos*. En la figura 4.12 se puede observar el índice de un ejemplo de manual de calidad.
- Una descripción de los procesos en forma de *procedimientos*. Un procedimiento es un documento que describe la forma específica de realizar un proceso. La norma no establece una estructura estándar sobre cómo redactar un procedimiento, y cada organización puede decidir cómo documentarlos. Una posible forma es la que vimos en el capítulo dos cuando explicamos la gestión de los procesos y presentamos unas posibles tablas para describir un proceso. Como se puede observar en esa figura, un procedimiento refleja qué se hace, cómo se hace, quien lo hace y los documentos que se utilizan cuando se ejecuta el proceso (Tarí, Molina y Pereira 2017).
- *Registros*. Es información documentada con el fin de proporcionar evidencia de los resultados obtenidos. Como señalan Tarí, Molina y Pereira (2017), los registros son documentos que se generan cuando la organización utiliza los procedimientos y muestran evidencia de que se llevan a cabo los procesos. De este modo, por ejemplo, un procedimiento describe cómo ejecutar un proceso (cómo limpiar los aseos de un hotel) y el registro es el formato que se cumplimenta una vez limpiado el aseo (documento que solemos ver en la puerta del aseo). En síntesis, los registros son documentos que evidencian que se han llevado a cabo las actividades contenidas en los procesos y procedimientos y, por consiguiente, su cumplimentación permite demostrar que el sistema se está implantando eficazmente. La organización debe retener como registros, por ejemplo, *registros de la formación al personal*, *informes de la evaluación de la calidad* del servicio (resultados de encuestas, por ejemplo), *listado de proveedores homologados*, *informes de no conformidad*, *informes de auditoría*, *informes de acciones correctivas*, *actas de la revisión del SGC por la dirección* (véase ilustración 4.13).



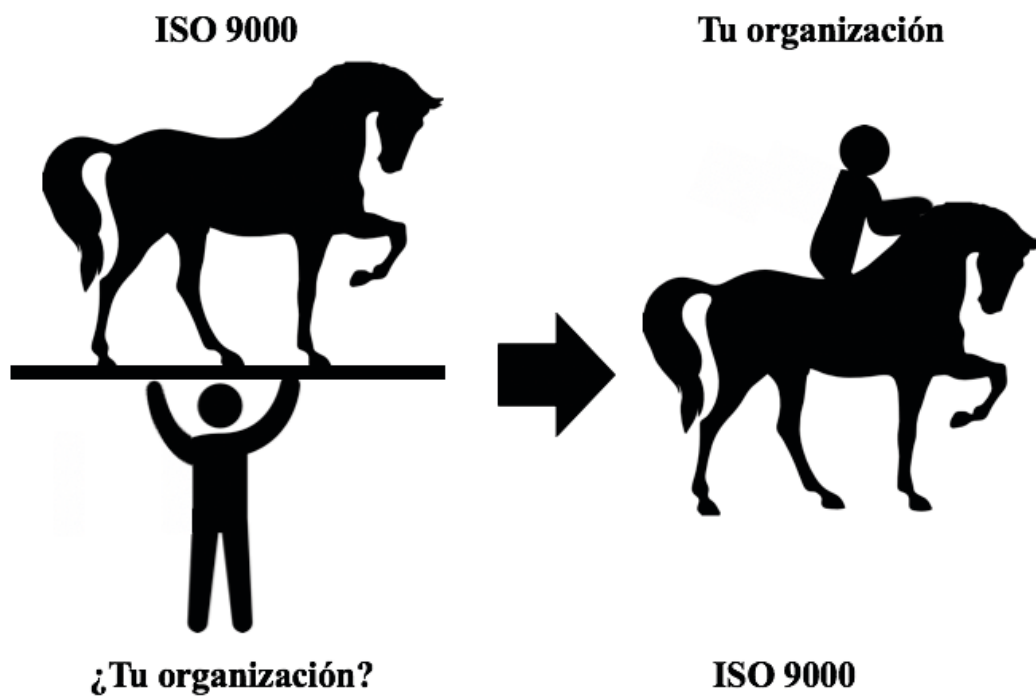


Figura 4.13. El sistema de gestión de la calidad de acuerdo con ISO 9000 no debe ser una carga. Fuente: Elaboración propia

Como bien señalan Tarí, Molina y Pereira (2017), aunque la redacción de estos documentos es una de las *críticas* que suelen hacer muchas de las personas que trabajan con la norma ISO 9001 porque puede suponer un *exceso de papeleo* o burocracia en la organización, también es cierto que estos documentos ayudan a la organización a mejorar la gestión de su trabajo. La información documentada sirve para compartir información y conocimiento en la organización.<sup>7</sup> Por ejemplo, cuando la organización documenta sus procesos de trabajo en procedimientos escritos y los difunde dentro de la organización está compartiendo información entre los empleados y almacenando el conocimiento de la organización, lo cual puede ser beneficioso para empleados nuevos. Asimismo, evidencia que un determinado trabajo se ha hecho. Por ejemplo, un registro de limpieza evidencia que la limpieza se ha realizado y es útil para supervisar el trabajo (Tarí, Molina y Pereira 2017). Cuando la organización interioriza la filosofía de la calidad y entiende su significado, puede decidir qué documento realmente es eficaz y cuál no (Tarí, Molina y Pereira 2017), y así lograr que el sistema de gestión de la calidad elaborado sea una ayuda para la gestión y no una carga, tal como metafóricamente quiere representar la figura 4.13.

7. En Bacoup et al. (2018) se propone implementar la norma ISO en sinergia con el pensamiento Lean Manufacturing, de forma que, en el aspecto de documentación, la organización desarrollaría la mínima cantidad de documentación necesitada con el fin de demostrar un planteamiento efectivo.

A partir de esta información documentada, la implantación de un SGC requiere *ejecutar los procesos y procedimientos elaborados*, esto es, escribir lo que se hace y «hacer lo que se dice que hay que hacer» (Miranda, Chamorro y Rubio 2016, 187). Con la ejecución de estos procedimientos se irán generando registros, que evidenciarán que se están desarrollando las actividades y se están obteniendo resultados. Además, estas evidencias son fundamentales en el proceso de certificación para dejar constancia de que el sistema de gestión de la calidad está funcionando y es eficaz (Miranda, Chamorro y Rubio 2016).

#### **4.5. LA CERTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN BASE A LA NORMA ISO 9001:2015**

Una vez la organización ha establecido un sistema de gestión de la calidad según los requisitos de la norma ISO 9001:2015, y confía en que está funcionando de manera adecuada, puede solicitar la certificación, pero no es obligatoria. La *certificación* consiste en la verificación por una *entidad de certificación* de que se cumple en la práctica aquello que la organización refleja en el sistema de gestión de la calidad. Se lleva a cabo una auditoría de certificación, en la que la entidad de certificación emite un informe de auditoría con sus resultados. Si se observan desviaciones, la organización debe corregirlas para obtener el *certificado*, documento que acredita la conformidad del sistema con los requisitos de la ISO 9001: 2015. Esta certificación se consigue para un ámbito determinado, es decir, para la totalidad de la organización o para actividades u operaciones concretas (un almacén, un punto de venta, etc.), dependiendo del alcance establecido en el sistema de gestión de la calidad (véase apartado 4.3.2.1). Si una organización pretende conseguir la certificación de un SGC bajo la norma ISO 9001 debería seguir un proceso como el que se observa en la figura 4.14.

La organización que ha obtenido el certificado se incluye en un registro de organizaciones certificadas, que mantiene cada entidad de certificación. Como ejemplo, la figura 4.15 ilustra el buscador de empresas certificadas de AENOR.

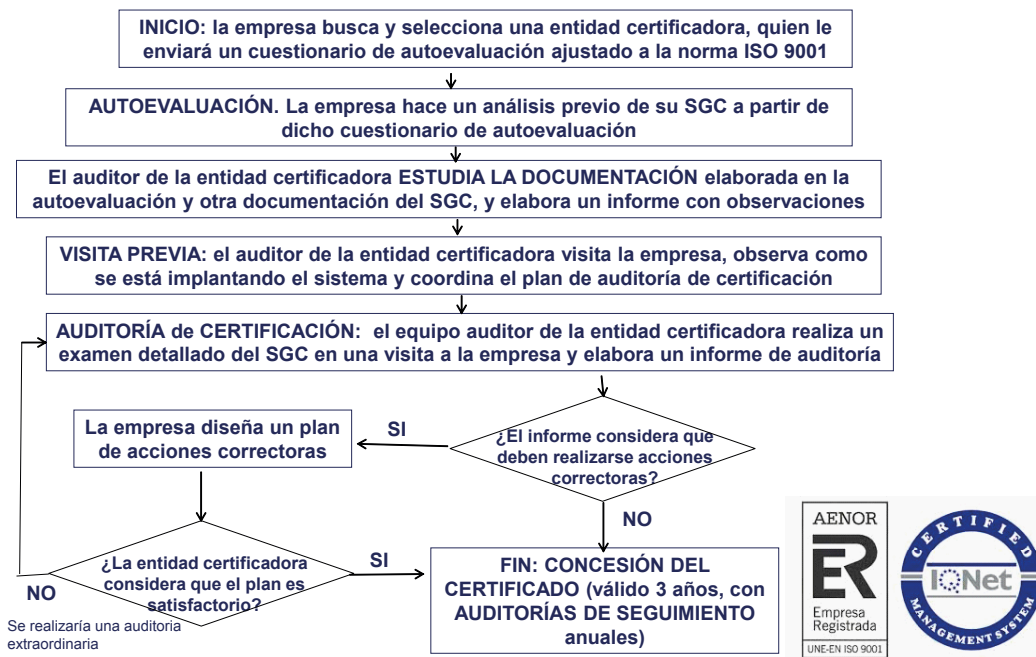


Figura 4.14. Proceso de certificación del sistema de gestión de la calidad. Fuente: Elaboración propia a partir de Miranda, Chamorro y Rubio (2016)

Figura 4.15. Buscador de empresas certificadas por AENOR. Fuente: AENOR (2021)

Asimismo, tiene el derecho a usar el *logotipo acreditativo* que concede la entidad certificadora (véase la anterior figura 4.14, donde se puede ver el certificado de empresa emitido por AENOR). Por su parte, la figura 4.16 ilustra el documento que acredita que la empresa SagaFluid ha obtenido el certificado ISO 9001:2015, cuya entidad certificadora es SGS. SagaFluid es una empresa ubicada en Vila-real que se dedica al diseño y fabricación de plantas de proceso completas para productos sólidos y líquidos, incluyendo depósitos de acero inoxidable, tubería y sistemas de automatización y control. Como se observa en la figura 4.16, el documento indica las actividades para las que se ha obtenido el certificado, las fechas en que el certificado está en vigor y la entidad certificadora que ha concedido el certificado.

La empresa certificada también tiene la *obligación de mantener el sistema de calidad*, informar y *facilitar el acceso* de la empresa certificadora, y *pagar las cuotas de certificación* y auditoría. En caso de que las auditorías de seguimiento evidencien serias no conformidades e incumplimientos, la entidad certificadora puede establecer sanciones a las organizaciones certificadas, que van desde el apercibimiento hasta la retirada de la certificación de calidad (Miranda, Chamorro y Rubio 2016).



Figura 4.16. Ejemplo de documento de obtención de la certificación ISO 9001:2015 en SagaFluid. Fuente: <https://sagafluid.com/certificacion-iso-9001/>

## 4.6. MÁS ALLÁ DE LA NORMA ISO 9001:2015

### 4.6.1. La norma ISO 9004:2018

La adopción de la norma ISO 9001 tiene que realizarse con el *objetivo real de implantar un sistema de mejora continua en la empresa*, que ayude a seguir siendo competitiva en el mercado y a evolucionar como organización. Si el objetivo es simplemente obtener un certificado para poder optar a ciertos concursos, se corre el riesgo de percibir esta herramienta como un fin en sí misma, y por tanto será muy difícil conseguir una filosofía de mejora continua en toda la organización.

La certificación a partir de los requisitos que establece la norma ISO 9001 puede ser *un buen comienzo* para las empresas que se inician en la GCT, ya que consigue abarcar sus principios básicos, fundamentalmente la sistematización y la gestión de procesos como medio para que las empresas satisfagan de forma consistente los requisitos de sus clientes. No obstante, una empresa que implanta un sistema de calidad siguiendo esta norma debe *seguir avanzando en una dinámica de mejora continua*, tal como quiere reflejar la figura 4.17. Para ello, la familia de normas ISO 9000 incluye la norma *ISO 9004:2018*, la cual está pensada para aquellas empresas que quieren profundizar e ir más allá de los requisitos de la norma 9001, que ofrecen una guía sobre cómo una organización debe adoptar un enfoque sistemático para garantizar la satisfacción del cliente y también garantizar la supervivencia económica de la organización.

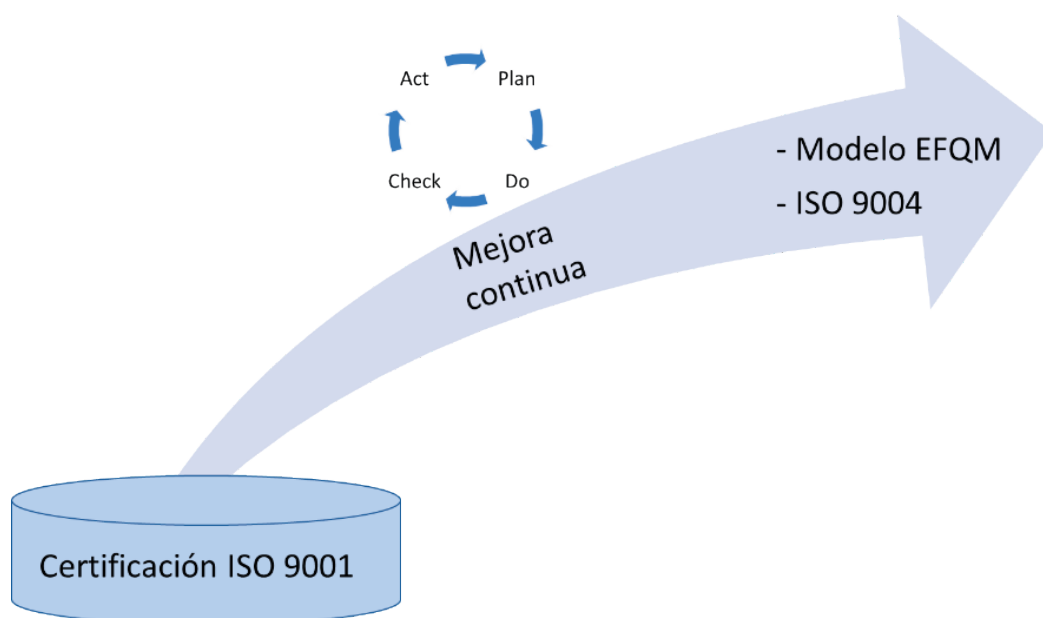


Figura 4.17. Más allá de la norma ISO 9001. Fuente: Elaboración propia

La norma ISO 9004:2018 resalta que el éxito sostenido solo se puede lograr con *un equilibrio* entre los intereses económico-financieros de una organización y aquellos del ambiente social y ecológico, e insiste en la necesidad de trabajar con todas las partes interesadas relevantes y de satisfacer sus necesidades y expectativas. Asimismo, facilita una herramienta para *la autoevaluación* que permiten a la organización identificar y revisar el nivel de madurez de su sistema de gestión en relación con las directrices de la norma. Para cada apartado de la norma ISO 9004, se establece una matriz de evaluación, con cinco niveles de madurez. La organización debería revisar su desempeño comparándolo con los escenarios que se presentan en la tabla, marcando el nivel conseguido, identificando sus fortalezas y áreas de mejora, así como las acciones que emprender para poder lograr niveles de madurez más altos, diseñando un plan de mejora.

De este modo, la ISO 9004 trata de ampliar sus principios incorporando la sostenibilidad y es un intento de acercarse a un modelo más global como es el *Modelo EFQM*. Sin embargo, las recomendaciones para llevar a cabo la mejora y la sostenibilidad que recoge la norma ISO 9004 *no están ampliamente difundidas* en el ámbito empresarial, con lo cual las empresas que quieren ir más allá de la certificación, buscando el camino hacia la excelencia, están utilizando las bases que proporciona el Modelo EFQM, que será objeto del siguiente capítulo.

#### **4.6.2 Las normas ISO y la Agenda 2030**

En septiembre de 2015, las Naciones Unidas adoptaron, en asamblea general, 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS) como parte integral de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. Una definición aceptada respecto al desarrollo sostenible es aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones en satisfacer sus propias necesidades (Naciones Unidas 2015). Los objetivos de esta Agenda 2030, adoptados por 193 estados miembros de la ONU, se encaminan hacia la integración económica y el desarrollo social dentro de un entorno sostenible, que abordan aspectos críticos como el agua, la energía, el clima y los océanos, el transporte, la ciencia y la tecnología, entre otros.

Es evidente que, para lograr los objetivos planteados en esta búsqueda de transformación social, el papel y compromiso de las organizaciones con estos objetivos es sumamente crítico, ya que, a través de su actividad diaria, impactan en el desarrollo económico de las naciones, la sociedad y en el consumo y transformación de los recursos naturales. Mediante la adopción de los estándares ISO (véase tabla 4.4), las organizaciones tienen a su alcance herramientas o plataformas que tienen el potencial de contribuir en los objetivos ODS (Zhao, Castka y Searcy 2020).

Tabla 4.4. Respaldo de las normas ISO a los 17 ODS

Objetivos ODS	Norma ISO	Objetivos ODS	Norma ISO
1. Fin de la pobreza	ISO 20400 (compras sostenibles)	10. Reducción de las desigualdades	ISO 12812 (servicios financieros móviles)
2. Hambre cero	Familia ISO 22000 Gestión de la inocuidad de los alimentos	11. Ciudades y comunidades sostenibles	ISO 37120 (indicadores urbanos)
3. Salud y bienestar	ISO 13485 (dispositivos médicos)	12. Producción y consumo responsables	Serie ISO 14020 (etiquetado ambiental)
4. Educación de calidad	ISO 21001 (sistemas de gestión para organizaciones educativas)	13. Acción por el clima	ISO 14080 (metodologías sobre acciones climáticas)
5. Igualdad de género	ISO 26000 (responsabilidad social)	14. Vida submarina	ISO 21070 (protección del entorno marítimo)
6. Agua limpia y saneamiento	ISO 24516-1 (redes de distribución de agua potable)	15. Vida de ecosistemas terrestres	ISO 14055-1 (combatir la degradación y desertificación del suelo)
7. Energía asequible y no contaminante	ISO 50001 (gestión de la energía)	16. Paz, justicia e instituciones sólidas	ISO 37001 (gestión contra el soborno)
8. Trabajo decente y crecimiento económico	ISO 45001 (seguridad y salud en el trabajo)	17. Alianzas para lograr los objetivos	ISO 44001 (relaciones comerciales colaborativas)
9. Industria, innovación e infraestructura	ISO 50501 (gestión de la innovación)		

Fuente: Elaboración propia a partir de Gasiorowski-Denis (2018a)

Las organizaciones comprometidas con los ODS, dependiendo de su actividad principal, tenderán a integrar en su modelo organizativo unas normas internacionales por encima de otras. Por ejemplo, aquellas organizaciones comprometidas que tengan una actividad marítima, como buques mercantes, tratarán de integrar,

por ejemplo, la norma ISO 21070 (protección del entorno marítimo). En cambio, otras organizaciones cuya actividad esté vinculada a la educación, tenderán a integrar la norma ISO 21001 (sistemas de gestión para organizaciones educativas). No obstante, la base de todo ello debe partir de un SGC bien implementado, en base a la norma ISO 9001. De acuerdo con AENOR (2015b), en su apartado de generalidades, la adopción de un SGC es una decisión estratégica que puede ayudar a una organización a mejorar su desempeño global y proporcionar una *base sólida para el desarrollo de iniciativas sostenibles*. Por ello, a partir de la adopción de la norma ISO 9001:2015, las organizaciones pueden paulatinamente integrar otras normas con estructuras similares, como la ISO 14001 que ayuda a las organizaciones a lograr objetivos medioambientales y económicos, y operar de una manera más amigable con el entorno (Fonseca y Carvalho 2019). También podrían integrar la norma ISO 45001:2018 de seguridad y salud en el trabajo, buscando reducir costes, por ejemplo, al impedir que se den situaciones perjudiciales en la salud de los trabajadores que supongan pérdidas de días de trabajo, pagos por parte de los seguros y, en general, pérdida de la calidad del producto (Albrechtsen, Solberg y Svensli 2019). El desarrollo e integración de esas normas se desarrolla en el capítulo siete.

En resumen, es posible con la integración de algunas de las normas ISO, generar situaciones positivas o de (*win-win*) y de valor, tanto para la organización como para los grupos de interés. Es decir, con la integración de algunas de las normas ISO vistas en la tabla 4.4 la organización es capaz de alcanzar desempeños sostenibles en el tiempo mediante el incremento de eficiencia y eficacia en sus procesos, la promoción de un entorno seguro y de un clima laboral positivo, generando relaciones duraderas con los clientes y otros grupos de interés, mejorando su imagen de marca, etc. A su vez, este esfuerzo repercute positivamente en la sociedad, y, en definitiva, en aquellos ODS establecidos en la Agenda 2030. A continuación, en la ilustración 4.16 vemos un ejemplo en la cadena de hoteles Hilton, que integran la ISO 50001 (gestión de la energía) con la norma ISO 9001 e ISO 14001, y a su vez, establecen planes integrales con los ODS.

Maxime Verstraete, *vicepresidente de Responsabilidad Corporativa y Cumplimiento de ADA en Hilton*.

La energía suele ser el segundo costo operativo más grande de un hotel, tras la mano de obra; Hilton tiene una larga historia en la gestión cuidadosa del consumo energético en toda su gama mundial, desde la redacción de los manuales de gestión de la energía de Hilton en la década de 1970. Siempre pusimos un gran énfasis en la reducción de nuestro consumo de recursos, y en 2008 desarrollamos LightStay, nuestra propia plataforma de medición de la responsabilidad corporativa. LightStay permite a cada uno de los 5.400 hoteles de Hilton controlar su huella ambiental en más de doscientos parámetros asociados a la sostenibilidad.

[...]



El apoyo desde las máximas instancias siempre ha sido vital en nuestra gestión de la energía y nuestro desempeño. La publicación ISO 50001:2011 suscitó en la dirección el interés de aprovechar el sistema de gestión de LightStay para obtener la certificación. Ya teníamos las certificaciones ISO 9001 (gestión de calidad) e ISO 14001 (gestión ambiental), de modo que conocíamos bien los beneficios que nos podía aportar una nueva norma ISO. Tras la remodelación de LightStay, logramos en 2014 la certificación ISO 50001 para toda la oferta.

[...]

ISO 50001 nos ha ayudado sin duda a garantizar un planteamiento de gestión de la energía uniforme en todos los establecimientos. Los ahorros han sido considerables: hemos recortado la intensidad de energía en un 20,6 % y la intensidad de carbono en un 30,0 % respecto de 2008. También estimamos que hemos ahorrado el equivalente de mil millones de dólares por operar con más sostenibilidad.

[...]

En mayo de 2018, nos marcamos la ambiciosa meta de doblar nuestro impacto social y recordar a la mitad nuestra huella ambiental en 2030 dentro de nuestro programa de responsabilidad corporativa, Travel with Purpose. Un gran componente de este compromiso son nuestras metas de carbono de base científica, alineados con los niveles de reducción del carbono estipulados en el Acuerdo de París sobre el cambio climático. Tenemos la satisfacción de ser la primera gran marca hotelera en tener metas de gases de efecto invernadero homologados por la Science Based Targets initiative (SBTi), un organismo independiente que fomenta estas metas de base científica como forma potente de impulsar la ventaja competitiva de las empresas en la transición a una economía de bajo carbono.

Ilustración 4.16. Hilton se apunta al verde. Fuente: Elaboración propia a partir de Gasiorowski-Denis (2018a)



# Capítulo 5. El modelo EFQM

## PRESENTACIÓN

Como bien señala Muñoz (2003), en las últimas décadas es frecuente oír que una organización «ha adoptado el Modelo EFQM», o que «trabaja con EFQM». Lo que normalmente se conoce sobre EFQM es que se trata «de un modelo de excelencia» o que «va más allá de la ISO». El modelo de excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management, EFQM) es un modelo que, según datos de EFQM (2020), actualmente está siendo utilizado por más de 50.000 organizaciones en todo el mundo. El propósito principal del Modelo EFQM ha sido apoyar a las organizaciones para que alcancen la excelencia empresarial a través de la mejora continua, el aprendizaje, la innovación y el despliegue de procesos clave. El modelo ha sufrido una actualización importante y, en la nueva versión del Modelo EFQM de 2020, se presenta como una guía para apoyar la transformación de las organizaciones. En su nueva versión, el Modelo EFQM ofrece un marco y una metodología para ayudar a alinear el propósito y la estrategia de la organización con la finalidad de conseguir mejoras en el rendimiento y proporcionar un valor sostenible a todos sus grupos de interés clave. El uso del modelo permite a la organización reflexionar sobre por qué existe la organización, cómo pretende la organización cumplir su propósito, qué se ha logrado hasta la fecha y qué queda por lograr. La reflexión en base a estas cuestiones puede proporcionar una guía práctica para monitorizar, comprender y mejorar el desempeño de la organización.

En este capítulo, procuraremos aclarar todo aquello que alguien que esté al día en gestión de la calidad debería saber sobre el Modelo EFQM. En el primer apartado abordaremos los orígenes y los conceptos fundamentales que sustentan el modelo desde su creación. En el segundo apartado conoceremos los criterios que constituyen el nuevo Modelo EFQM de 2020, el cual se ha reeditado desde un enfoque de dirección estratégica y está alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas. El tercer y cuarto apartados se dedican a la autoevaluación, uno de los principales usos del Modelo EFQM. Se definirá en qué consiste la autoevaluación tomando como referencia este modelo, las fases para su aplicación y cómo una organización puede lograr un reconocimiento externo con el Modelo EFQM. Finalmente, el último apartado se dedica a reflexionar sobre las similitudes y diferencias entre el Modelo EFQM

y las normas ISO 9000, dado que tradicionalmente han sido los referentes más extendidos en la GCT.

## OBJETIVOS

Al finalizar el capítulo debería ser capaz de:

- Reflexionar sobre la utilidad del Modelo EFQM para la mejora de la gestión.
- Analizar la estructura del Modelo EFQM.
- Conocer cómo se puede obtener un reconocimiento externo utilizando este modelo.
- Concienciarse de la utilidad de la autoevaluación para realizar un diagnóstico inicial y periódico de la situación de la empresa.
- Llevar a cabo la evaluación de una organización en base a los criterios del Modelo EFQM.
- Realizar propuestas de mejora a partir de la evaluación realizada.
- Razonar las diferencias y similitudes entre el Modelo EFQM y las normas ISO 9001.

### 5.1. EL MODELO EFQM: ORIGEN Y CONCEPTOS FUNDAMENTALES

En este apartado pretendemos hacer un repaso a los orígenes del Modelo EFQM y a la versión anterior del Modelo EFQM (de 2013). A partir del segundo apartado del presente capítulo analizaremos la nueva versión del Modelo EFQM 2020.

La EFQM es el acrónimo de *European Foundation for Quality Management*. La Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM®) es una organización sin ánimo de lucro formada por organizaciones miembros, fundada en 1989 y promovida por los presidentes de 14 grandes empresas europeas: Bosch, British Telecom, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Volkswagen. La EFQM se constituyó con la finalidad de fomentar un enfoque de gestión que condujera a una excelencia sostenida para todas las organizaciones que operan en Europa. Entendiendo la Excelencia en la Gestión como la aplicación de un conjunto de principios y prácticas de gestión que producirán los mejores resultados globales a medio y largo plazo, apoyando un futuro sostenible para las organizaciones (Kim, Kumar y Murphy 2010; Boulter, Bendell y Dahlgaard 2013). El principio básico de la EFQM es mantener una gestión en permanente mejora a través de la medición, de la evaluación de los enfoques adoptados y de la revisión de los resultados alcanzados. Es una plataforma para que las organizaciones puedan compartir sus ideas y experiencias

y aprender de las demás. Tal y como se define ella misma, la EFQM «es una organización sin ánimo de lucro, innovadora, que utiliza el conocimiento basado en datos, el aprendizaje y entendimiento y las oportunidades de *networking* en beneficio de organizaciones e individuos de todo el mundo» (EFQM 2019).

Para llevar a cabo su propósito, la EFQM trató de promover una serie de *conceptos fundamentales* (figura 5.1), que constituyen una forma potente de «definir» el estatus de ser excelente. A pesar de que la nueva versión del Modelo EFQM de 2020 no explicita los conceptos fundamentales, nos parece interesante comentarlos dado que desde su creación, y a pesar de cambios en la terminología en las diferentes versiones anteriores, el Modelo EFQM se ha apoyado en un conjunto de conceptos fundamentales como los resumidos en la figura 5.1. (correspondientes a la versión del Modelo EFQM de 2013). Estos conceptos fundamentales guardan una gran similitud con los principios en los que se apoya la familia de normas ISO 9000 (véase la figura 4.4 del capítulo cuatro) y los principios de la GCT que analizamos en el capítulo dos. Por ello, el Modelo EFQM puede considerarse un modelo que refleja la filosofía de gestión de la calidad total (Bou et al. 2009, Escrig y De Menezes 2016, Raharjo y Eriksson 2017, Fonseca 2021).

Para ayudar a las empresas a adoptar en su gestión estos conceptos fundamentales (o principios), algo abstractos, la EFQM estableció el *Modelo EFQM de Excelencia*. Como otros modelos de Excelencia en la Gestión, como puede ser el modelo americano Malcolm Baldrige (MBNQA), el Modelo EFQM es un marco de gestión que ofrece una guía en el uso de buenas prácticas de gestión en el ámbito del liderazgo, desarrollo de la estrategia, gestión de recursos humanos, orientación al cliente o gestión de procesos, para lograr resultados sobresalientes relacionados con los grupos de interés (Din et al. 2020, Ghafoor et al. 2020; Hussain, Edgeman y Eskildsen 2020). En los últimos años, en respuesta a las demandas de los grupos de interés, las organizaciones han aumentado el enfoque en una visión equilibrada del desempeño económico, social y ambiental. En esta línea, el Modelo EFQM tiene en cuenta que una organización debe buscar más allá de los resultados financieros, resultados relativos a los clientes, las personas o la sociedad en general (incluyendo aspectos como el medioambiente o las relaciones con la comunidad).

Para ofrecer esta guía en la gestión, el Modelo EFQM se ha estructurado, tradicionalmente desde su lanzamiento, en *9 criterios agrupados en dos bloques homogéneos*: agentes facilitadores y resultados. La figura 5.2 presenta de manera sintética los aspectos que se recogen en cada uno de los criterios del Modelo en su versión de 2013. Asimismo, cada criterio posee una importancia relativa que viene reflejada por la puntuación que representa respecto al total, tal como se refleja en la figura 5.2.

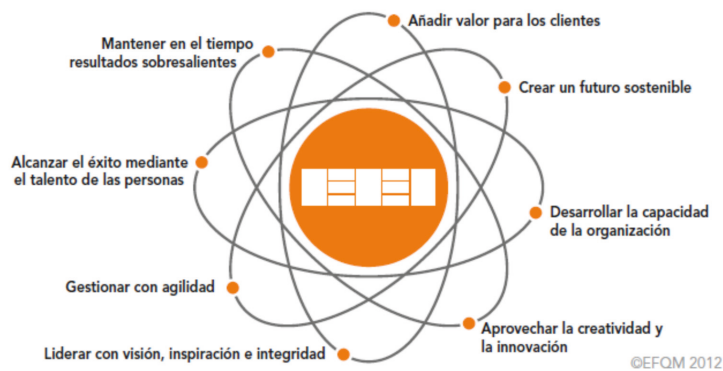


Figura 5.1. Conceptos fundamentales de la Excelencia en el Modelo EFQM de excelencia en su versión de 2013. Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2012)

La lógica del modelo está basada en que la consecución de resultados excelentes en cuatro ámbitos de gestión (Clientes, Empleados, Sociedad y Estrategia) depende de la capacidad de Liderazgo, la calidad de la Estrategia y su despliegue a través de las Personas, Alianzas y Recursos, y Procesos, productos y servicios (esto es, los agentes facilitadores). Como consecuencia deseada de la integración de los agentes facilitadores con los resultados (y viceversa), el Modelo destaca el aprendizaje, la creatividad y la innovación. Las flechas en la figura 5.2 enfatizan la naturaleza dinámica del Modelo, que reflejan cómo el aprendizaje, la creatividad y la innovación impulsan a los agentes facilitadores y ayudan a transformar dicho impulso en resultados.

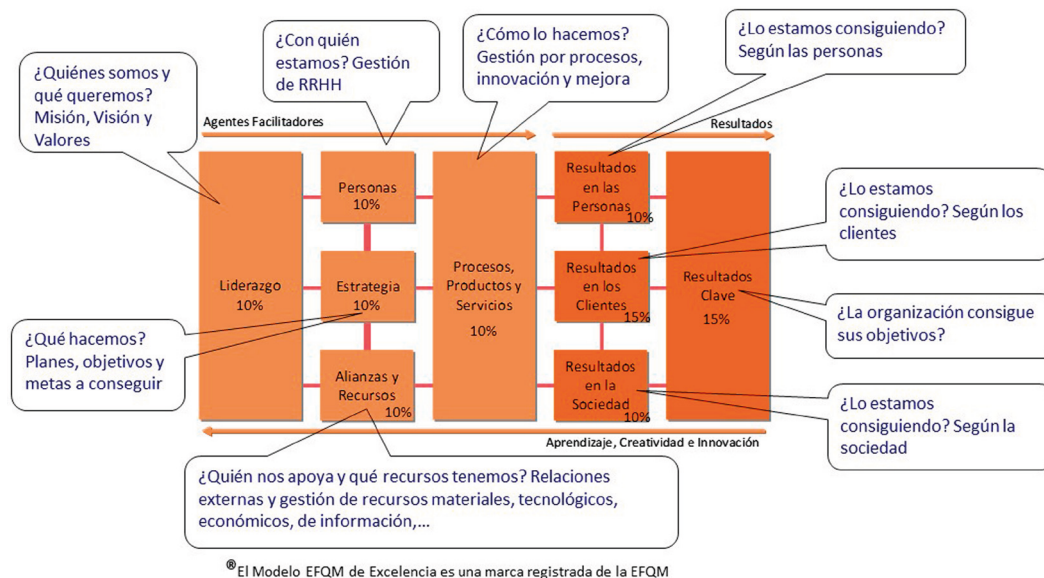


Figura 5.2. Síntesis de los criterios del Modelo EFQM de Excelencia de 2013. Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2012) y Muñoz (2003)

Así, el Modelo EFQM se entiende como un marco no prescriptivo que facilita la comprensión de las relaciones entre lo que una organización hace (los criterios agentes facilitadores) y los resultados que es capaz de alcanzar (criterios resultados) (EFQM 2012). El modelo aporta una estructura de análisis, lógica y sistemática, que permite a las organizaciones realizar una profunda *revisión de sus actividades y resultados*, así como disponer de elementos de *comparación* con otras organizaciones. En efecto, investigaciones realizadas en organizaciones que han adoptado el Modelo EFQM (p. ej., Bou et al. 2009, Escrig y De Menezes 2016) concluyen la existencia de relaciones causa-efecto entre los agentes facilitadores y los resultados, y cómo las organizaciones que adoptan el modelo consiguen mejorar sus resultados económicos (participación en el mercado o crecimiento de ventas), resultados internos como la mejora de la calidad del producto/servicio o del funcionamiento de los procesos, y resultados en relación con los recursos humanos (mejora de la satisfacción o participación) (Gómez, Serrano y López 2019).

Además, desde su creación, el modelo incorporó una *metodología de evaluación* y la convocatoria de un *Premio*, cuyo mecanismo de concesión supone que las organizaciones candidatas sean evaluadas, por evaluadores externos, en base a los criterios del Modelo EFQM. La convocatoria de este premio permite dotar al modelo de un carácter ejemplificador y mediático (en la primera edición de los premios de 1991, el premio fue entregado por el rey Juan Carlos I de España). No obstante, cualquier organización, independientemente de que quiera presentarse a un premio, puede utilizar los criterios del modelo para reflexionar sobre sus enfoques de gestión, y caminar hacia la mejora continua de su gestión y sus resultados.

En este proceso de autoevaluación, la organización debe realizar un análisis de su gestión de acuerdo con los componentes del modelo (véase figura 5.2): tanto de los resultados que obtiene (resultados clave, resultados relacionados con clientes, con las personas y con la sociedad), como de los agentes facilitadores (áreas de gestión de la organización, lo que la organización «hace y cómo lo hace»). La autoevaluación implica también obtener una puntuación respecto de los criterios del modelo, que puede permitir a la organización compararse con otras. La puntuación máxima es de 1.000 puntos, repartidos entre los diferentes criterios (en la versión del Modelo EFQM de 2013 la puntuación de cada criterio se refleja en los porcentajes que aparecen en la figura 5.2). También es una herramienta que permite a las organizaciones realizar benchmarking de sus actividades y, en definitiva, sirve como marco y metodología para ayudar a las organizaciones con los cambios y la transformación a las que se enfrentan cada día.

Desde su creación en 1991, el Modelo EFQM de Excelencia ha sufrido diferentes revisiones a través de diferentes versiones (1999, 2003, 2010, 2013) con la intención de garantizar su relevancia como modelo para gestionar una organización que busque un futuro sostenible a largo plazo. En estas revisiones ha mantenido la estructura de conceptos fundamentales y criterios agentes facilitadores y resultados, que se ha explicado en este apartado. Desde enero de 2020 está vigente la versión del Modelo EFQM 2020. Esta versión ha supuesto un cambio significativo respecto a versiones anteriores, y plantea una nueva estructura que analizaremos en el siguiente apartado.

## **5.2. CONTENIDO DE LOS CRITERIOS DEL MODELO EFQM 2020**

### **5.2.1. Novedades en la nueva versión del Modelo EFQM 2020**

Tal como explica EFQM (2019, 2021a), el Modelo EFQM 2020 es el resultado de una revisión de las megatendencias y de los cambios que están transformando la gestión, y ha supuesto una *reinención* del Modelo EFQM. Para la creación de esta nueva versión del modelo, durante 2018 y 2019 se consultaron casi 2.000 expertos en gestión y se creó un equipo de desarrollo con expertos de diferentes sectores. El resultado ha sido un modelo que recoge un marco de gestión flexible que ayuda a las organizaciones a replantearse su forma de trabajar, medir dónde están en el camino hacia la transformación, como forma para conseguir el éxito y mejorar el rendimiento de la organización. Seguidamente, se presentan algunas de las novedades en el nuevo Modelo EFQM 2020.



### 5.2.1.1. Organizaciones Sobresalientes

A partir de la revisión de las megatendencias actuales en gestión, el Modelo EFQM proporciona un reflejo de lo que en la actualidad supone ser una organización sobresaliente (EFQM 2019, 2021a). En el Modelo de 2020 ha desaparecido el término organizaciones excelentes y se ha sustituido por el término «organizaciones sobresalientes» (*outstanding organizations*, en terminología inglesa), bajo la idea de que son organizaciones que «intentan hacer las cosas lo mejor que se pueda». El Modelo EFQM 2020 se concibe como «un modelo de referencia para trabajar hoy pensando en el futuro (transformación) que incluye la Excelencia en la Gestión» (Club Excelencia en Gestión 2020c). Según indica Fonseca (2021), la EFQM define una organización sobresaliente (o referente) como aquella que tiene un sistema de gestión y resultados excepcionales, alcanzando y manteniendo niveles de desempeño que igualan o superan las expectativas de sus grupos de interés clave.

### 5.2.1.2. Nueva estructura del Modelo EFQM 2020

A diferencia de las anteriores versiones, en la versión de 2020 no se explicitan los conceptos fundamentales. No obstante, estos conceptos fundamentales o principios del modelo (figura 5.1) se mantienen. Con independencia del tipo de organización (pública, privada o del tercer sector) o de su tamaño, la orientación al cliente y otros grupos de interés, así como el comprender las relaciones causa-efecto entre sus actuaciones y sus resultados, continúan siendo relevantes en la nueva versión del Modelo EFQM. Estos conceptos fundamentales, aunque no se explicitan, están implícitos en los propios *criterios del Modelo*, criterios que se agrupan en *tres grandes bloques*, como se refleja en la figura 5.3.

La estructura en tres bloques responde a *una lógica sencilla pero muy poderosa basada en tres cuestiones*: a) *¿Por qué existe la organización?, ¿cuál es su propósito? (bloque de dirección)*; b) *¿Cómo la organización tiene la intención de cumplir con su propósito y estrategia? (bloque de ejecución)*, y c) *¿Qué ha logrado hasta ahora y qué quiere lograr en el futuro? (bloque de resultados)*. Esta estructura en tres bloques se inspira en los tres anillos del *golden circle* popularizado por Simon Sinek (2011) (*Why, How, What*) (<https://simonsinek.com/>). El *golden circle* (o círculo dorado) es una lógica sencilla que trata de explicar que el éxito se alcanza cuando empezamos definiendo un propósito (*why*) y continuamos preguntándonos *cómo* lograrlo y *qué* conseguimos con ello. La parte diferencial de una organización es el porqué de su existencia, el propósito de la organización (Club Excelencia en Gestión 2020a).

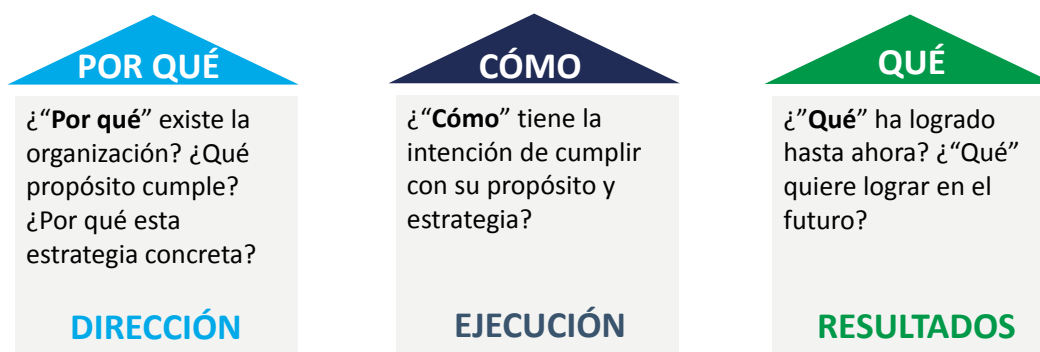


Figura 5.3. Bloques del Modelo EFQM 2020. Fuente: EFQM (2019) y Club Excelencia en Gestión (2020a)

Basado en estos tres bloques, que se desarrollan en los siguientes apartados de este capítulo, hay un hilo conductor claro en el Modelo EFQM 2020: «una conexión entre el propósito y la estrategia de una organización y cómo ésta es utilizada para ayudar en la creación de valor sostenible para sus grupos de interés clave y generar resultados sobresalientes» (EFQM 2019, 9). Es decir, en el modelo se aprecia un enfoque en los grupos de interés, y una necesidad de entender las relaciones causa-efecto del *porqué* una organización hace algo, *cómo* lo hace y *qué* logra con sus acciones. Como señalan Din et al. (2020), el Modelo EFQM 2020 orienta a las organizaciones para que establezcan su «dirección» en términos de cuál es su propósito, identificando los grupos de interés, su estrategia y sus sistemas de gobernanza y desempeño. La parte de «ejecución» del modelo transforma la dirección establecida en resultados a través de cambios organizacionales que buscan involucrar y crear valor para los grupos de interés de manera sostenible, y mejorando el funcionamiento de la organización y la transformación. La parte de «resultados» evalúa el desempeño en términos de la medida en que las organizaciones satisfacen a los grupos de interés y alcanzan los objetivos estratégicos y operativos. Estos tres bloques agrupan los 7 *criterios del Modelo*, tal como se observa en la figura 5.4.

Cada bloque se divide en criterios que marcan el camino para que las empresas puedan ser excelentes en su entorno, de modo que si las empresas siguen estos criterios estarán asumiendo los principios de la gestión de la calidad total o excelencia. A su vez, estos criterios se subdividen en subcriterios más específicos, que ayudan a las organizaciones a tener una clara dirección sobre cómo desarrollar cada criterio (EFQM 2019). Asimismo, cada criterio del modelo tiene una puntuación asignada, como se aprecia en la figura 5.4, sumando un total de 1.000 puntos, que es el máximo que una organización puede obtener en una evaluación de su gestión utilizando el Modelo EFQM.



Figura 5.4. Estructura del Modelo EFQM 2020.<sup>8</sup> Fuente: EFQM (2019)

Los bloques y criterios del Modelo EFQM, se acompañan del denominado *esquema de evaluación* REDER, que es la herramienta utilizada para evaluar e identificar mejoras continuas en la organización, el cual veremos en el apartado 5.3.2.

### 5.2.1.3. Elementos impulsores para el éxito

Para lograr ser una organización sobresaliente, en los diferentes bloques de la nueva versión del Modelo EFQM 2020 se enfatizan elementos impulsores del éxito como los que se sintetizan seguidamente (EFQM 2019, Fonseca 2021).

- Tal como se desprende de la estructura del modelo, toda organización que pretenda ser sobresaliente, debería establecer el *propósito* de la organización, el *porqué* (*why*) de su existencia. Entendiendo como propósito «la declaración que describe la razón de ser de una organización, es decir, qué hace y por qué lo hace y qué entienden sus grupos de interés» (EFQM 2019, 35). Se puede consultar el capítulo tres, en el que se aborda esta idea de propósito.

8. El Modelo EFQM 2020 se puede consultar en un documento gratuito que se puede descargar en <https://clubexcelencia.org/>. Este documento no incluye el modelo completo, pero sí incluye los criterios y la herramienta de evaluación REDER.

- Comprender de una forma clara el *ecosistema*. El Modelo EFQM entiende por ecosistema el contexto de una organización, en el que hay muchos factores externos que pueden afectar a su funcionamiento, sobre los que la organización no tiene control. Aunque no existe un listado completo de agentes que forman parte del ecosistema, algunos de ellos son los proveedores, clientes, los *partners*, la comunidad de la que forma parte la organización, las políticas del gobierno, los mecanismos de financiación disponibles o las características del tejido económico y empresarial y de los competidores (EFQM 2019). El modelo pretende que las organizaciones tengan un mapa completo de actores y grupos de interés que pueden ayudar u obstaculizar el éxito de la organización. A modo de ilustración, en la figura 5.5 se ejemplifica el ecosistema del Club Excelencia en Gestión (CEG). El CEG es una asociación empresarial, *partner* de la EFQM en España, cuyo propósito es la mejora de la gestión y los resultados de las organizaciones promoviendo una gestión excelente, innovadora y sostenible, de manera que pueda convertir a sus socios en referentes en sus sectores.
- La *sostenibilidad*, el gobierno corporativo responsable y transparente, o la economía circular son aspectos clave para el éxito, dado que la organización debe ser consciente de que forma parte de un ecosistema y vigilar sus impactos en el ecosistema en el que opera. Toda organización debe tener en cuenta las condiciones económicas, ambientales y sociales en las que opera, además de preocuparse por crear valor y mejorar sus resultados.

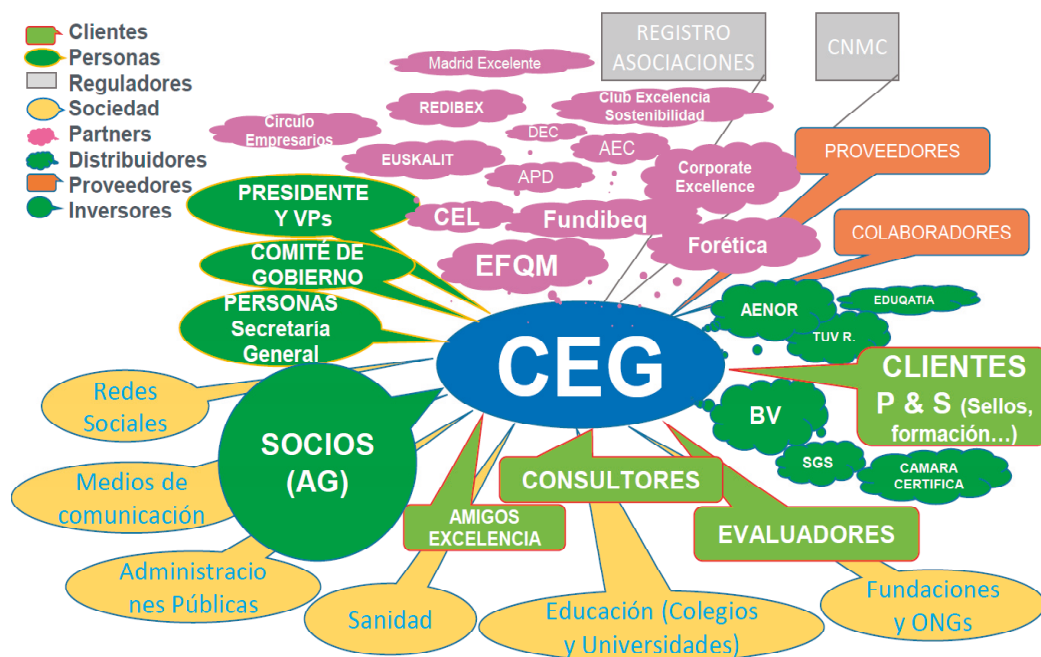


Figura 5.5. Ejemplo del ecosistema del CEG. Fuente: Club Excelencia en Gestión (2020b)

- La necesidad de un *liderazgo* colaborativo y transformador, menos centrado en el control y mando, y que busque la cocreación en lugar de la competición. Las organizaciones deben reconocer que les beneficia implicarse y aprender de las organizaciones de su ecosistema, sacando partido a sus relaciones.
- La *diversidad*, pues las organizaciones deberían cambiar la forma de relacionarse con las personas que emplea, teniendo en cuenta la riqueza que aporta la diversidad.
- La *transformación*. Según indica el propio modelo, y abordaremos cuando se desarrollen los bloques del modelo en los siguientes apartados, las organizaciones deben compatibilizar dos retos, como son la gestión eficaz y eficiente del día a día y la gestión del cambio. La EFQM es un modelo de gestión útil que permite valorar el sistema de gestión con una visión a corto plazo utilizando la innovación y la creatividad y también a largo plazo, utilizando la gestión de riesgos y la preparación para el futuro (Club Excelencia en Gestión 2021b).

Como veremos en los siguientes subapartados, el Modelo EFQM establece una serie de enfoques desplegados en criterios y subcriterios que se interrelacionan y se retroalimentan entre sí, promoviendo un proceso de mejora continua que promueve organizaciones excelentes, innovadoras y sostenibles.

### 5.2.2. Bloque de dirección

Este bloque prepara el camino para que la organización pueda ser líder en su ecosistema y se encuentre bien posicionada para llevar a cabo sus planes de futuro. Recoge la importancia de contar con un propósito y una cultura que permita tal liderazgo, estructurándose en dos criterios (EFQM 2019):

- *Criterio 1. Propósito, visión y estrategia.* El Modelo EFQM ayuda a una organización a establecer su propósito. Una organización que pretenda ser sobresaliente debe tener un propósito que inspire, una visión ambiciosa y una estrategia que genere resultados. Por tanto, una organización sobresaliente deberá considerar los siguientes cinco aspectos, que constituyen los subcriterios del criterio 1:
  - 1.1. Definir el propósito y la visión.
  - 1.2. Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés.
  - 1.3. Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos.
  - 1.4. Desarrollar la estrategia.
  - 1.5. Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno.

Para cada subcriterio, el modelo concreta unos aspectos concretos que abordar. Por ejemplo, en el subcriterio 1.4., de desarrollo de la estrategia, entre otras cuestiones, se define que en la práctica una organización sobresaliente implica a sus grupos de interés clave en la definición de la estrategia para favorecer su compromiso, despliegue y comunicación. Dos restos importantes en este criterio son establecer claramente el propósito, el porqué de la existencia de la organización, pues es el punto de inicio para fijar un modelo de negocio que aporte valor a los grupos de interés, y disponer de un mapa completo de actores y grupos de interés que pueden ayudar u obstaculizar el éxito de la organización.

- *Criterio 2. Cultura de la organización y liderazgo.* Según el modelo, la cultura de una organización es el conjunto específico de valores y normas que comparten sus personas y equipos y que influyen a lo largo del tiempo en la forma en que se comportan entre ellos y con los grupos de interés clave externos. Por su parte, el liderazgo de la organización se refiere a toda ella en su conjunto, y no a un individuo o a un grupo que proporciona directrices desde la alta dirección. Se trata de la organización que actúa como líder en su ecosistema y es reconocida como referente, en lugar del concepto tradicional del equipo de alta dirección de la organización. Además, en una organización sobresaliente, las conductas de liderazgo se evidencian en todos los niveles y áreas. Estas conductas de liderazgo son un referente que inspiran a otros, reforzando y adaptando, cuando es necesario, los valores y normas de la organización, a la vez que ayudan a dirigir la cultura. En definitiva, una organización que aspira a ser reconocida como referente y líder en su ecosistema, alcanzará el éxito centrándose en los siguientes cuatro subcriterios:

- 2.1. Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores.
- 2.2. Crear las condiciones para hacer realidad el cambio.
- 2.3. Estimular la creatividad y la innovación.
- 2.4. Unirse y comprometerse (con sus grupos de interés) en torno a un propósito, visión y estrategia.

En cada subcriterio el modelo establece ejemplos de qué hacen en la práctica las organizaciones sobresalientes para, de este modo, ayudar a crear un liderazgo efectivo, valores compartidos y una cultura innovadora. Por ejemplo, en el subcriterio 2.1 se indica que una organización sobresaliente transmite los comportamientos deseados en cuanto a ética, integridad y conciencia social, asegurándose que sus personas incorporan estos comportamientos deseados en sus propias actuaciones.

### 5.2.3. Bloque de ejecución

Este bloque contempla la ejecución de la estrategia de manera eficaz y eficiente, para lo cual la organización debería asegurarse de que conoce los grupos de interés de su ecosistema, y comprende cuáles son clave para su éxito, define cómo va a crear valor para estos grupos de interés e impulsa niveles de rendimiento que necesita para alcanzar el éxito hoy, pero también impulsa la mejora y la transformación necesaria para conseguir el éxito futuro. El bloque de dirección fija el rumbo de la organización, sin embargo, se necesita ejecutar la estrategia de manera eficaz y eficiente, por lo que el Modelo EFQM desarrolla el bloque de ejecución compuesto por tres criterios (EFQM 2019).

- *Criterio 3. Implicar a los grupos de interés.* En la práctica, una organización incluirá los siguientes grupos en la clasificación de sus grupos de interés clave, conformando los cinco subcriterios que se detallan seguidamente. El modelo ofrece la flexibilidad de que cada organización defina la relevancia que se le otorga a cada grupo de interés dentro de su propósito. El reto es plantearse una serie de cuestiones respecto a cada uno de estos grupos de interés y generar evidencias de que existe tal implicación con los grupos de interés:

- 3.1. Clientes: ¿somos capaces de construir relaciones sostenibles?
- 3.2. Personas: ¿somos capaces de atraer, implicar, desarrollar y retener el talento de las personas?
- 3.3. Inversores y reguladores: ¿somos capaces de asegurar y mantener su apoyo continuo?
- 3.4. Sociedad: ¿somos capaces de contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad?
- 3.5. *Partners* y proveedores: ¿somos capaces de construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible?

Por ejemplo, en relación con el subcriterio 3.4, se indica que una organización excelente es transparente y rinde cuentas a la sociedad, estableciendo y manteniendo un alto nivel de confianza.

- *Criterio 4. Crear valor sostenible.* Respecto a la versión anterior, el modelo ya no habla de productos o servicios, sino de valor sostenible. Según el Modelo EFQM, a través del propósito, se establece a quién debe ir dirigida la creación de valor sostenible. En la mayoría de los casos, son los clientes adecuadamente segmentados. No obstante, algunas organizaciones pueden también centrarse en otros grupos de interés clave de la sociedad o de los inversores y reguladores. En este sentido, el reto de toda organización que pretenda ser sobresaliente es reflexionar sobre cuál es el valor que aporta, ser consciente de que las necesidades de sus grupos de interés clave

pueden cambiar y entender la importancia de recoger información directa (*feedback*) de ellos y analizarla para poder mejorar o adaptar sus productos, servicios o soluciones. Para ello, el modelo establece cuatro etapas en forma de subcriterios:

- 4.1. Diseñar el valor y cómo se crea. Destacan prácticas tales como la utilización de herramientas cuantitativas y cualitativas de investigación de mercado.
  - 4.2. Comunicar y vender la propuesta de valor.
  - 4.3. Elaborar y entregar la propuesta de valor. Por ejemplo, minimizando el impacto negativo de sus productos en la sociedad, o aconsejando al público objetivo el uso responsable del mismo.
  - 4.4. Diseñar e implantar la experiencia global. Por ejemplo, aprovechando las oportunidades de personalizar la experiencia global para cada grupo de interés clave, así como sus productos, servicios y soluciones.
- *Criterio 5. Gestionar el funcionamiento y la transformación.* El nuevo modelo ya no habla de gestión de procesos, pues es un aspecto que muchas organizaciones ya tienen integrado, sino de gestionar el funcionamiento. Con este criterio se quiere resaltar la necesidad de gestionar el funcionamiento de las operaciones actuales de forma continuada, pero también, en paralelo, gestionar los cambios continuos que se producen, tanto dentro como fuera de la organización. Esta combinación confirma la necesidad de que las organizaciones trabajen para hoy, gestionando el día a día, pero también deben prever el futuro y prepararse para el mañana. Para ello el modelo recoge cinco subcriterios:

- 5.1. Gestionar el funcionamiento y el riesgo.
- 5.2. Transformar la organización para el futuro.
- 5.3. Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología.
- 5.4. Aprovechar los datos, la información y el conocimiento.
- 5.5. Gestionar los activos y los recursos.

Por ejemplo, para gestionar los activos y recursos, en la práctica una organización sobresaliente debería, entre otras cosas, determinar los activos y recursos que ya no necesita desechándolos de manera responsable, basándose en los principios de economía circular.

#### **5.2.4. Bloque de resultados**

En este bloque se contempla lo que la organización consigue como consecuencia de lo realizado en los bloques de dirección y ejecución. Una organización sobresaliente mide y dispone de datos sobre la percepción de sus grupos de



interés, creación de valor sostenible y gestión del funcionamiento y la transformación. Este bloque incluye dos criterios (EFQM 2019).

- *Criterio 6. Resultados en la percepción de los grupos de interés.* Este criterio se centra en conocer las percepciones de los grupos de interés clave obtenidas tras su experiencia con la organización, basadas en el *feedback* que estos grupos proporcionan. Se pueden obtener de múltiples fuentes, como encuestas, grupos focales, ratings, medios de comunicación o redes sociales, reconocimientos externos, etc.

En la práctica una organización sobresaliente sabe cuál es su nivel de éxito en la ejecución de su estrategia para satisfacer las expectativas y necesidades de sus grupos de interés clave, utiliza el análisis de su rendimiento actual y pasado para predecir su rendimiento futuro, y usa los resultados de percepción relevantes de sus grupos de interés clave para mantenerse informado e influir en su dirección actual y en la ejecución de su estrategia. Aunque no se trata de una relación exhaustiva, en este criterio el modelo ofrece ejemplos de posibles resultados que abordar, estructurados en diferentes subcriterios: resultados de percepción de clientes, resultados de percepción de personas, resultados de percepción de inversores y reguladores, resultados de percepción de la sociedad y resultados de percepción de partners y proveedores.

- *Criterio 7. Rendimiento estratégico y operativo.* Se centra en los resultados ligados al rendimiento de la organización en cuanto a su capacidad de alcanzar su propósito, ejecutar su estrategia y crear valor sostenible y, además, su preparación para afrontar el futuro. Para ello, se proponen una serie de indicadores que se podrían abordar, como los logros alcanzados en la consecución del propósito y la creación de valor sostenible, el rendimiento financiero, el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés, la consecución de los objetivos estratégicos, logros en la gestión del funcionamiento y transformación, o mediciones predictivas para el futuro de la organización.

### 5.2.5. El Modelo EFQM y la sostenibilidad

Durante las últimas décadas, desde el mundo académico se ha mostrado interés por analizar la relación entre los modelos de Excelencia en la Gestión y el desarrollo sostenible y la responsabilidad social. De acuerdo con la definición ofrecida por Hopkins (2005), la responsabilidad social está relacionada con tratar a los *stakeholders* de la empresa éticamente o de una forma responsable. A este respecto, en las diferentes versiones del Modelo EFQM, entre los conceptos fundamentales en los que se basa el Modelo se ha incluido la responsabilidad social. En concreto, en el Modelo EFQM 2013, «Crear un futuro sostenible»

es uno de los conceptos fundamentales del Modelo (véase figura 5.1), que considera que «las organizaciones excelentes producen un impacto positivo en el mundo que les rodea porque mejoran su propio rendimiento y también mejoran las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que tienen contacto. El concepto se centra en responsabilizarse activamente de la conducta y de las actividades de la organización y gestionar su impacto en la comunidad en general» (EFQM 2012, 5).

El camino hacia la excelencia requiere conseguir no solo buenos resultados económicos sino también un impacto positivo en los *stakeholders* clave (p. ej., Perriñez et al. 2021). Por tanto, en su interés de adoptar enfoques socialmente responsables respecto a sus grupos de interés, las organizaciones pueden confiar en la adopción de modelos como EFQM.

En su nueva versión, el Modelo EFQM 2020 se ha construido para que cualquier organización que lo utilice tenga en cuenta los 10 principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (ODS). Los ODS «constituyen un llamamiento a que los países y sus organizaciones actúen y promuevan la igualdad social, el buen gobierno y la prosperidad, al tiempo que protegen al planeta» (EFQM 2019, 5). Como también se ha comentado en el capítulo cuatro, los ODS abordan desafíos globales como son la pobreza, la desigualdad, el cambio climático, la degradación ambiental, la paz o la justicia. Los 17 objetivos están interconectados y, para no dejar a nadie atrás, es importante que los alcancemos en 2030.

Como se observa en la definición de los criterios del Modelo EFQM 2020 que hemos presentado en el apartado anterior, aquellas organizaciones que establezcan un sistema de gestión de acuerdo con el Modelo EFQM 2020 serán organizaciones que han identificado claramente cuáles son sus principales grupos de interés, y la mejor manera de colaborar con ellos, que desarrollan y despliegan acciones para lograr un valor sostenible para sus grupos de interés y monitorizan la eficacia de dichas acciones. Son organizaciones que implantan prácticas para preservar el entorno y el medioambiente, consideran el compromiso y motivación del equipo humano, reconocen la riqueza que aporta la diversidad, tienen un alto nivel de colaboración con clientes, proveedores y otros partners, y propician la integración de la actividad empresarial en la sociedad. Así, las organizaciones que adoptan el Modelo EFQM 2020 adoptan enfoques y prácticas que contribuyen a los ODS.

Como explica Fábregas (2019), directora de vida asociativa del Club Excelencia en Gestión, el Modelo incorpora aspectos de sostenibilidad ambiental y social, y un gobierno corporativo responsable y transparente que logre resultados para los grupos de interés clave. Por su parte Din et al. (2020) destacan de qué manera términos como sostenibilidad, responsabilidad social o impacto medioambiental aparecen frecuentemente en los criterios del Modelo EFQM 2020. También resulta representativo que el criterio 4. Crear valor sostenible se valora con 200 puntos, el doble de los demás criterios de ejecución y dirección, lo cual es reflejo de la relevancia de la sostenibilidad. De ese criterio se desprende la importancia de que las organizaciones asuman la responsabilidad de sus

actividades, tratando de maximizar la creación de valor compartido con sus propietarios (o accionistas) y demás partes interesadas, y al mismo tiempo tratando de atenuar las posibles consecuencias adversas.

También nos parece interesante resaltar que desde la EFQM se están desarrollando programas para animar a las organizaciones a comprender *cómo pueden contribuir a los ODS*, y así progresar en su desempeño, mejorando al mismo tiempo la sociedad en su conjunto. En este sentido, la EFQM provee a las organizaciones de una herramienta de evaluación para analizar cómo los ODS impactan en la organización y cómo ésta puede contribuir a los ODS (<https://www.efqm.org/lens-series/UN-SDGs/>). Asimismo, está impulsando que las organizaciones que llevan a cabo un proyecto o una iniciativa relacionada con algún ODS puedan presentar su candidatura a un premio. Junto con este reto relacionado con los ODS cuentan también con otros retos relativos a la economía circular y la diversidad, inclusión e igualdad de género (EFQM 2021b).

### 5.3. LA AUTOEVALUACIÓN: CONCEPTO Y FASES DE APLICACIÓN

#### 5.3.1. Concepto de autoevaluación

Para que un proceso de mejora continua sea posible, es fundamental que las organizaciones evalúen de forma periódica qué actividades van bien, cuáles se han estancado, y qué hay que mejorar. La autoevaluación proporciona el marco para generar este tipo de retroalimentación para que la mejora continua sea posible (Dale, Bamford y Van der Wiele 2016). La *autoevaluación* es un examen global, sistemático y periódico de las actividades y resultados de una organización tomando como referencia un modelo, como puede ser el Modelo EFQM. El propósito no es otro que reflejar los *puntos fuertes y áreas de mejora*, con el fin de tener una base sólida para mejorar la estrategia y los planes venideros de la organización, conocer la situación de la empresa y compararse con otras organizaciones (Balbastre, Cruz y Moreno 2005; Tarí 2008; Metaxas y Koulouriotis 2014; Dale, Bamford y Van der Wiele 2016).

En concreto, la autoevaluación con el Modelo EFQM puede ayudar a cualquier organización a lograr el éxito evaluando dónde se encuentra en el camino de crear valor sostenible para sus grupos de interés. Esta evaluación ayudará a la organización a comprender cuáles son los desajustes existentes y valorar posibles soluciones, con lo cual será capaz de mejorar su desempeño (EFQM 2019).

Asimismo, se debe tener en cuenta que la autoevaluación, si pretende ser una actividad útil, no debería entenderse como una actividad *ad hoc*, sino como parte del proceso de elaboración de la estrategia. Los resultados de la autoevaluación son una información relevante a tener en cuenta como un input en el proceso de elaboración y revisión de la estrategia (EFQM 2013).

Esta autoevaluación puede realizarse siguiendo diferentes *enfoques* (o *metodologías*) que, en la práctica, básicamente podemos concretar en dos. Por una parte, la organización puede optar por *realizar una autorreflexión del grado de consecución de los aspectos contemplados a nivel de cada uno de los criterios del Modelo*. Puede ir criterio a criterio del Modelo EFQM, efectuar una lectura del contenido de cada criterio y hacer una reflexión respecto al grado en que la organización está realizando los diferentes aspectos recogidos en cada criterio del Modelo. Aquellos aspectos que sí está abordando serían los puntos fuertes, y los que no está considerando serían las áreas de mejora. De este modo, puede tener una primera aproximación a su nivel de Excelencia en la Gestión, y podría elaborar un plan de acción para abordar las oportunidades de mejora detectadas. Por otra parte, una organización podría utilizar unas herramientas de evaluación que ofrece la EFQM en su *Plataforma de Evaluación EFQM Digital*, que contempla diferentes funcionalidades para hacer la autoevaluación, con diferentes niveles de profundidad en función del nivel de madurez de su gestión (Club Excelencia en Gestión 2021b, EFQM 2021a). La plataforma recoge herramientas de gestión digitales que permiten a las organizaciones conocer mejor cómo se están gestionando, con el objetivo de poder mejorar y prepararse para el futuro.

En esta plataforma de evaluación digital, la herramienta del *cuestionario* es la que ofrece la posibilidad de realizar la autoevaluación con el menor nivel de profundidad, e implica contestar a un cuestionario elaborado a partir del contenido de los criterios del Modelo EFQM. Este cuestionario está accesible en la web de la EFQM: <https://assessbase.digitalefqm.com/>. Es una herramienta sencilla y gratuita para tener un primer diagnóstico de la situación actual de la empresa en su gestión y poder definir y priorizar acciones de mejora. El mayor nivel de profundidad se alcanza utilizando la herramienta de *diagnóstico REDER* (que se explica en el siguiente subapartado 5.3.2), para llevar a cabo una evaluación a nivel de criterios o de subcriterios del Modelo EFQM. La figura 5.6 resume las herramientas disponibles en la Plataforma de Evaluación EFQM Digital. Para más información puede consultarse la web del CEG: <https://clubexcelencia.org/servicios/asesoria/diagnosticos/plataforma-de-evaluacion-efqm-digital>

### **5.3.2. La herramienta de diagnóstico REDER**

Como hemos comentado en el subapartado 5.3.1, la autoevaluación se puede afrontar utilizando diferentes enfoques, con diferente grado de profundidad. Si una organización desea realizar una autoevaluación de una forma detallada y profunda, el Modelo EFQM incorpora la herramienta de diagnóstico REDER.

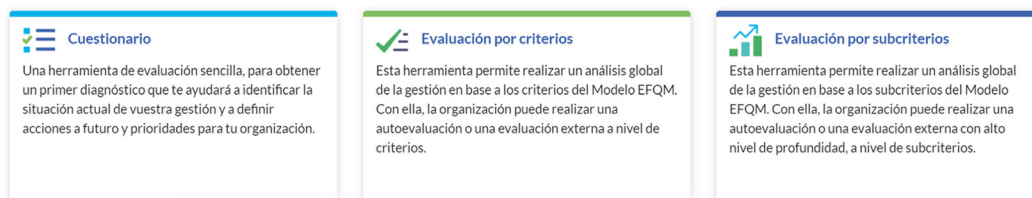


Figura 5.6. Herramientas en la Plataforma de Evaluación EFQM Digital.  
 Fuente: <https://clubexcelencia.org/servicios/asesoria/diagnosticos/plataforma-de-evaluacion-efqm-digital>

La palabra REDER<sup>9</sup> se corresponde con las siglas de 5 elementos que toda organización necesita contemplar para detectar sus fortalezas y áreas de mejora (debilidades) y, por tanto, poder cuestionarse y mejorar su actual forma de trabajar. Estos cinco elementos son los siguientes: determinar los *Resultados* que pretende conseguir como parte de su estrategia; contar con una serie de *Enfoques* que le permitirán alcanzar los resultados previstos ahora y en el futuro; *Desplegar* o implantar dichos enfoques de manera adecuada; *Evaluar y Revisar* los enfoques implantados para aprender y mejorar. Merece la pena aclarar que, en el contexto del Modelo EFQM, por «enfoque» debemos entender los diferentes planteamientos, prácticas de gestión, actividades, procesos o sistemáticas de actuación que pone en marcha la organización para conseguir los resultados previstos. En verdad, si observamos lo que implica, el REDER no es más que el esquema general de mejora continua PDCA, explicado en el capítulo 2.

Tal como establece EFQM (2019), los *elementos del REDER* se han dividido en un conjunto de *atributos* más específicos, que detallan su significado. A partir de ellos, la organización debe demostrar el grado de avance que ha conseguido en cada uno de estos atributos. A modo de ilustración, la tabla 5.1 ejemplifica los atributos que se tienen en cuenta para analizar los resultados incluidos en los criterios 6 y 7 del Modelo EFQM 2020. Las matrices REDER para el bloque de Dirección y Ejecución se puede consultar en <https://clubexcelencia.org/>.

Utilizando esta lógica REDER, la organización mide y cuestiona su desempeño en los 7 criterios del Modelo, con el propósito de valorar dónde se encuentra (en términos de fortalezas y oportunidades de mejora) en el camino de crear valor sostenible, y poder alcanzar el éxito fijándose los resultados deseados y las acciones necesarias a llevar a cabo para alcanzarlos. Las organizaciones llevan a cabo este ciclo de evaluación y elaboración de planes de acción de manera repetida en el tiempo con el objetivo de alcanzar una mejora verdadera y sostenida.

Adicionalmente, una organización puede obtener una puntuación a partir de la evaluación de los 7 criterios del Modelo EFQM con las matrices REDER. La puntuación máxima es de 1.000 puntos, repartida entre los 7 criterios según se refleja en la figura 5.4, presentada anteriormente. Los bloques de Dirección y

9. Queremos aclarar que REDER en terminología inglesa se conoce como RADAR y obedece a las palabras inglesas: *Results, Approaches, Deployment, Assessment and Refinement*.

Ejecución en el Modelo de 2020 representan el 60 % de la puntuación global, en comparación con el 40 % del bloque de Resultados. Como indica Fonseca (2021), el bloque de Resultados es importante, pero aún más importante es comprobar que existe un propósito claro, que la cultura es adecuada para tener éxito, y cómo crea, captura y distribuye valor sostenible para los grupos de interés (lo cual se recoge en los bloques de Dirección y Ejecución).

Tabla 5.1. Matriz REDER de análisis del bloque de resultados

Elementos	Atributos	Descripción
Relevancia y utilidad	Relevante	La organización identifica un conjunto de resultados claramente vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Estos resultados se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
	Útil	Los datos son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
Rendimiento	Con tendencias	Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido durante el periodo o ciclo estratégico.
	Con objetivos	Las metas establecidas son relevantes, están alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada.
	Comparado	Hay comparaciones externas relevantes (benchmarking de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
	Predictivo	Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.

Fuente: EFQM (2019)

Por poner un ejemplo, el criterio 6, Percepción de los grupos de interés, se valora sobre 200 puntos. Para poderlos obtener, una organización debe demostrar (siguiendo la matriz REDER de resultados, ilustrada en la tabla 5.1) que las percepciones de sus grupos de interés son consecuencia de su propósito, visión y estrategia, que los datos presentados son fiables, precisos y adecuadamente segmentados

para poder obtener información significativa que ayude a mejorar. Asimismo, deberá demostrar que dichas percepciones presentan una evolución positiva, que se alcanzan las metas fijadas de manera continuada, que además se realizan comparaciones con los resultados de otras organizaciones. Más detalles sobre la evaluación con las matrices REDER se puede consultar en <https://clubexcelencia.org/>. La puntuación obtenida puede ser una oportunidad para compararse con otras organizaciones que también utilicen el Modelo EFQM o para medir su propio progreso al comparar esta puntuación con la de sucesivas evaluaciones.

### 5.3.3. Fases de la autoevaluación

La autoevaluación no es una acción que de manera espontánea y puntual se realice en una organización. Al contrario, es un proceso que necesita una planificación previa y un seguimiento. En este sentido, siguiendo a EFQM (2013) y Tarí, Molina y Pereira (2017), *las etapas para realizar una autoevaluación* se pueden resumir en las reflejadas en la figura 5.7, las cuales se detallan seguidamente.

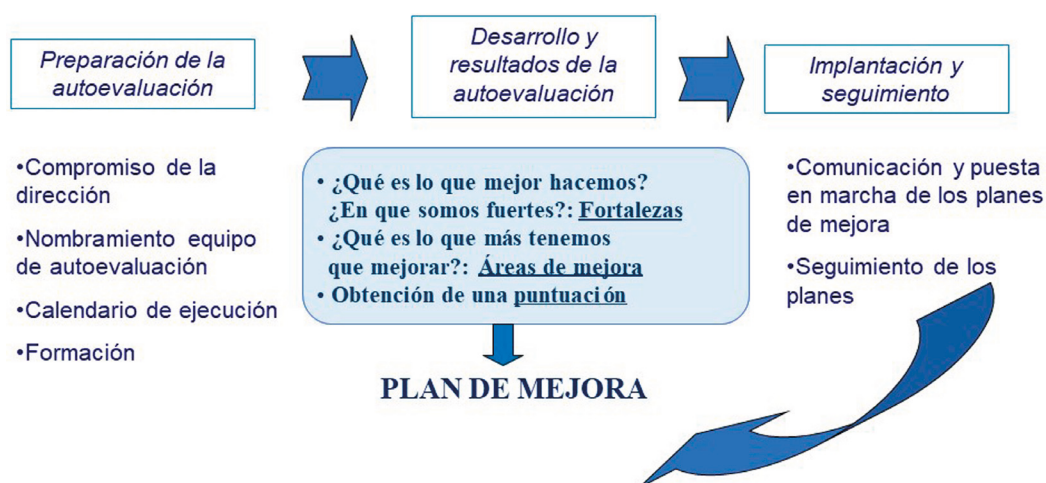


Figura 5.7. Fases en la autoevaluación. Fuente: Elaboración propia

1. *La preparación de la autoevaluación*, que debe contar sin duda con el compromiso de la dirección. Se aconseja crear un equipo de autoevaluación para desarrollar el proceso, que puede estar formado por la dirección y las personas responsables de cada una de las áreas o departamentos de la organización, o puede tener una composición vertical, es decir responsable y empleados. Posteriormente, se deberá *establecer una planificación detallada del proceso* de autoevaluación donde se refleje un calendario de ejecución. Finalmente, será *necesario impartir formación* para conocer el Modelo, así como consultar guías o cuestionarios de evaluación.

2. *El propio desarrollo de la autoevaluación*, que consiste en una reflexión para identificar los puntos fuertes y áreas de mejora de la organización a partir de cada uno de los criterios del Modelo. Esta autoevaluación se realiza utilizando diferentes enfoques, como se ha comentado en el subapartado 5.3.1:

- Comparar las prácticas de la empresa con cada uno de los criterios del Modelo, obteniendo una lista de puntos fuertes y áreas de mejora.
- Utilización de las herramientas de la Plataforma de evaluación EFQM digital, las cuales a su vez implican una evaluación más o menos profunda, dependiendo del enfoque utilizado.

El resultado de ambas metodologías es el mismo: *a)* identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora, a partir de los cuales elaborar un plan de mejora, y *b)* puntuar la organización en función del grado de madurez alcanzado en los diferentes criterios y subcriterios del Modelo.

Para llevar a cabo la autoevaluación, una organización puede organizar el proceso de diferentes modos. Se puede dar el caso de que todo el equipo de autoevaluación trabaje sobre todos los criterios, o que cada miembro o subequipo se encargue de uno o varios criterios. En este último caso, hay que remarcar que se deberá llegar a un consenso una vez se haya realizado el trabajo de cada equipo.

Una vez llegado al consenso en el seno del equipo de evaluación, el resultado final de esta etapa de desarrollo de la evaluación es un informe con un *diagnóstico* derivado de la autoevaluación, que incluye los puntos fuertes y áreas de mejora, junto con un *plan de mejora*, con el detalle de las acciones de mejora a emprender.

En la *elaboración de este plan de mejora*, pueden utilizarse diferentes metodologías. Aquí queremos señalar una metodología lógica y sencilla, planteada por EFQM (2013), que implica realizar diferentes acciones. En primer lugar, dado que en el diagnóstico realizado pueden aparecer numerosas áreas de mejora, se deberían *priorizar* las áreas de mejora identificadas. Para ello se deben establecer los criterios necesarios para la priorización. Algunos de estos criterios de priorización pueden ser el impacto de las áreas de mejora en los objetivos estratégicos de la organización o la facilidad de implantación (véase la tabla 5.2 con un ejemplo de criterios).

Tabla 5.2. Ejemplo de tabla con criterios para priorizar las áreas de mejora

Criterio	Valoraciones
Impacto (contribución a los objetivos estratégicos, que sean áreas de mejora relacionadas con los criterios del Modelo que tienen las puntuaciones más bajas)	1 ninguno; 2 poco; 3 bastante; 4 mucho
Facilidad de implantación (disponibilidad de recursos como personal, tiempo...)	1 ninguna; 2 poca; 3 bastante; 4 mucha

Fuente: Elaboración propia



Tras seleccionar los criterios, se deberían aplicar dichos criterios para establecer un ranking de prioridad, seleccionar las áreas de mejora a abordar, y proponer *acciones de mejora*. Se puede proponer una tabla de priorización (véase la tabla 5.3) en la que se puntúan las áreas de mejora con los criterios de priorización y se obtiene una puntuación de cada área de mejora de acuerdo con dichos criterios.

Tabla 5.3. Tabla de priorización y propuesta de acciones

Área de mejora	Impacto (I)	Facilidad (F)	Puntuación (Ix F)	Prioridad (ranking)	Acciones de mejora
No se conoce el nivel de compromiso del personal con la organización	3	5	15	1	Realización de una encuesta sobre el compromiso de los empleados
No existe una definición del propósito y valores de la organización, ni su difusión entre todos los grupos de interés	3	4	12	2	Definición del propósito y los valores, y difusión a todos los grupos de interés
No están identificados los procesos de la organización	5	2	10	3	Identificación de todos los procesos y descripción de los procesos clave

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, una vez elegidas las áreas prioritarias, se deberían establecer acciones de mejora para abordarlas de una forma sistemática. Para ello se puede utilizar una *ficha para su seguimiento* (véase la tabla 5.4), en la que se establece el nombre de la acción de mejora, junto con una descripción y motivos de su selección. Además, en esa ficha es recomendable que cada acción de mejora siga la sistemática del esquema REDER (véase la tabla 5.4 para un ejemplo). Esto es, definir los resultados que se pretenden conseguir, el enfoque o las acciones concretas a emprender, definir cómo se van implantar y cómo se va a evaluar que las acciones han sido efectivas, estableciendo indicadores de seguimiento.

3. En la tercera etapa se debe llevar a cabo la *implantación de las acciones, junto con un seguimiento de su implantación*, que puede llevarnos a modificar en ocasiones el plan inicialmente previsto. La implantación de estas acciones ayuda a una organización a cumplir en mayor medida con los criterios del Modelo EFQM y dar pasos en un proceso de mejora continua. Asimismo, hay organizaciones que utilizan este proceso como un input de su planificación estratégica. Por ejemplo, considerando el informe de autoevaluación en su análisis interno, y los planes de mejora identificados pueden considerarse en el desarrollo del plan estratégico de la organización (Balbastre y Canet 2011; Tarí, Molina y Pereira 2017).

Tabla 5.4. Detalle de cada acción de mejora según REDER

Nombre de la acción de mejora: Diseñar una encuesta para hacer un seguimiento del compromiso de los empleados			
<p><b>Descripción de la acción de mejora y por qué fue seleccionada:</b> Las personas constituyen el principal activo de una organización, y son el aspecto fundamental para proveer un servicio de calidad. Su grado de compromiso y satisfacción con la organización influyen en su desempeño y satisfacción de los clientes. Una gestión excelente requiere lograr la implicación y compromiso de las personas. El realizar esta encuesta para recoger la voz de los empleados debe servir para que los empleados perciban la importancia que tienen las personas en la organización y, en consecuencia, mejorar su nivel de compromiso con la misma.</p>			
<p><b>Resultados deseados:</b> Describir los resultados que se desean conseguir: ¿Cuáles son los objetivos?</p>	<p><b>Enfoque:</b> Describir cómo se planifica la acción de mejora: ¿Qué acciones concretas se planea poner en marcha?</p>	<p><b>Despliegue:</b> Describir cómo se implantará el enfoque: ¿Quién llevará a cabo la implementación? ¿Cuándo se implementará? Establecer un cronograma con plazos de ejecución, recursos necesarios y responsables</p>	<p><b>Evaluación y revisión:</b> Describir cómo se medirá el progreso. ¿Cómo se evaluará la eficacia de las acciones puestas en marcha? ¿Qué indicadores se establecerán para realizar un seguimiento?</p>
<p>Mejorar el porcentaje de empleados comprometidos en un 5 %</p>	<p>Identificar los aspectos que deben incluirse en la encuesta</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar el cuestionario en una plataforma online</li> <li>Realización de la encuesta</li> <li>Formación a los empleados para poder analizar los datos</li> <li>Análisis de los datos y conclusiones</li> </ul>	<p>Responsable de RR. HH.</p>	<p><b>Recursos necesarios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ordenador</li> <li>Acceso a bibliografía para conocer escalas para medir el compromiso</li> <li>Presupuesto para formación</li> <li>Programa estadístico para el tratamiento de datos</li> </ul>
		<p><b>Responsable</b></p>	<p><b>Temporización</b></p>
		<p>Responsable de RR. HH.</p>	<p>Septiembre-noviembre 2021</p>
			<p>De manera periódica se realizará un análisis del compromiso de los empleados, comprobando si ha mejorado el porcentaje de empleados comprometidos</p>

Fuente: Elaboración propia

## 5.4. EL RECONOCIMIENTO TOMANDO COMO REFERENCIA EL MODELO EFQM

Ante la necesidad de que los esfuerzos de una organización por lograr la mejora continua tengan un reconocimiento valorado por el mercado, a principios de la década del 2000 se creó el *Sello EFQM* para reconocer a las organizaciones que obtienen una determinada puntuación con la utilización del Modelo EFQM (la máxima puntuación son 1.000 puntos). Así, aquellas organizaciones que están siendo gestionadas según el Modelo EFQM pueden solicitar un reconocimiento externo que sirve para aumentar la confianza de sus grupos de interés, y diferenciarse de sus competidores. La EFQM trabaja con socios en diferentes países, los cuales proporcionan formación, consultoría y evaluaciones a partir del Modelo EFQM. En el caso de España la organización socio autorizada por EFQM para realizar las evaluaciones requeridas para el reconocimiento externo es el Club Excelencia en Gestión (CEG). «El Sello EFQM es la única certificación internacional oficial que reconoce la gestión excelente, innovadora y sostenible de las organizaciones, utilizando la evaluación con el Modelo EFQM» (Club Excelencia en Gestión 2021a).

Con el nuevo *Modelo EFQM 2020*, existen 6 niveles de *Sello EFQM*, tal como se aprecia en la figura 5.8, que pueden obtenerse según la puntuación obtenida en un proceso de evaluación externa. Asimismo, las organizaciones con puntuaciones elevadas y que desean obtener un mayor nivel de reconocimiento pueden presentar su candidatura al Premio EFQM, que otorga cada año la organización EFQM.



Figura 5.8. Niveles del Sello EFQM. Fuente: Club Excelencia en Gestión (2021a)

Cada organización puede solicitar el nivel que considere más adecuado a su grado de madurez en la gestión. En función del Sello EFQM al que quiera optar, la organización tendrá que realizar una *evaluación por subcriterios o por criterios* y en todos los casos, la organización deberá utilizar la Plataforma EFQM Digital (Club Excelencia en Gestión 2021a):

- Con una evaluación a nivel de criterios, podrá obtener un Sello EFQM 200.
- Con una evaluación a nivel de subcriterios, con un mayor detalle, podrá obtener un Sello EFQM 200, 300, 400, 500, 600 o 700.

Con la evaluación realizada con la anterior versión del Modelo EFQM 2013, se podían obtener 4 niveles de sello (Sello de Compromiso hacia la Excelencia, 300+, 400+, 500+), según la puntuación obtenida en el proceso de evaluación. Durante el año 2020 y hasta el 31 de marzo de 2021 convivieron las evaluaciones EFQM realizadas con la versión 2013 y la versión 2020 del Modelo EFQM, y a partir de dicha fecha es el Modelo EFQM 2020 el que se toma como referencia para poder conseguir un reconocimiento externo (Club Excelencia en Gestión 2021a).

Con la llegada del nuevo Modelo EFQM 2020 se ha apostado por una plataforma de evaluación digitalizada (*Plataforma de evaluación EFQM Digital*) donde las matrices de puntuación REDER están integradas en la plataforma de evaluación digital. De forma genérica, esta *evaluación implica los siguientes pasos* (Club Excelencia en Gestión 2021a, b):

1. *Planificación*. En primer lugar, la organización contacta con el CEG y se le asigna un gestor que guiará a la organización en todo el proceso de evaluación.
2. *Documentación*. La organización deberá preparar toda la documentación necesaria para que un equipo de evaluadores externos entienda cómo la organización se está gestionando. Para ello, debe preparar una memoria con respecto a los criterios del Modelo EFQM (a nivel de criterio o subcriterio según el nivel al que se quiere optar) utilizando la plataforma de evaluación EFQM digital. Las herramientas en la plataforma de evaluación guiarán a la organización en la elaboración de su memoria, respondiendo a una serie de cuestiones en los distintos criterios y subcriterios que conforman el Modelo EFQM. En la tabla 5.5 se sintetizan las cuestiones que se deberá plantear la organización en cada uno de los criterios y subcriterios.

Tabla 5.5. Cuestiones a plantearse en la evaluación de criterios y subcriterios del Modelo EFQM

Criterios y subcriterios de Dirección y Ejecución	Criterios de Resultados
¿Qué es lo que hacemos?: Enfoque ¿Cómo lo hacemos?: Despliegue ¿Cómo y cuándo lo revisamos?: Evaluación, revisión y mejora ¿Cómo lo demostramos?: Evidencias	Resultados de percepción de los principales grupos de interés. Resultados del rendimiento estratégico y operativo.

Fuente: Elaboración propia a partir de Club Excelencia en Gestión (2021b)

3. *Preparación visita.* Se realiza una evaluación de la documentación proporcionada a través de la plataforma de evaluación EFQM digital por los evaluadores externos designados, con la intención de preparar la visita de evaluación. El propósito es que el equipo evaluador entienda cómo es la organización, cuál es su estrategia, su contexto y ecosistema.
4. *Visita evaluación.* Los evaluadores externos realizan una visita a las instalaciones de la organización y realizan reuniones con diferentes directivos y trabajadores para evidenciar los enfoques previamente definidos, profundizar y obtener más información en aquellos puntos en los que no se tenga suficiente información. Tras las entrevistas, los evaluadores consensuarán las puntuaciones utilizando REDER e identificarán las fortalezas, oportunidades de mejora y los pasos que se deberían dar en el proceso de transformación. En una reunión de cierre con la organización, se presentarán las principales impresiones, puntos fuertes y áreas de mejora, pero la puntuación y sello obtenido se comunicarán posteriormente con la entrega del informe de evaluación.
5. *Informe y concesión del sello.* Tras la visita, el equipo de evaluadores externo realiza un informe final con los puntos fuertes y áreas de mejora y otorga una puntuación con un máximo de 1.000 puntos. El CEG otorga el Sello EFQM correspondiente según la puntuación obtenida, cuyo periodo de validez es de 3 años. Si tras la concesión del Sello EFQM se detectase alguna irregularidad o falsedad, el CEG podría suspender el reconocimiento otorgado o bien revocarlo.

## **5.5. COMPARACIÓN ENTRE LAS NORMAS ISO 9000 Y EL MODELO EFQM**

Aunque el modelo de las normas ISO 9000 y el Modelo EFQM se presentan como dos modelos diferentes para adoptar una iniciativa de GCT, existen ciertas *similitudes* entre ellos. En primer lugar, ambos están basados en principios comunes, como la orientación al cliente y otros grupos de interés, la importancia de analizar el contexto para desarrollar la estrategia y un pensamiento basado en identificar riesgos y oportunidades, el liderazgo, el enfoque en las personas o la mejora continua. En segundo lugar, ambos modelos promueven la mejora continua en la gestión gracias a la identificación de fortalezas y áreas de mejora, y están basados en el ciclo de mejora continua (el concepto REDER en el Modelo EFQM es la aplicación del ciclo de mejora continua PDCA que recoge la norma ISO 9001). En tercer lugar, ambos posibilitan el reconocimiento externo; la norma ISO 9001 permite conseguir dicho reconocimiento con la certificación de un sistema de gestión de la calidad, y el Modelo EFQM con los sellos EFQM.

Sin embargo, también poseen ciertas *diferencias*, especialmente con respecto a su alcance. La norma ISO 9001 proporciona requisitos para el sistema de gestión de calidad, mientras que el Modelo EFQM es un modelo que proporciona una metodología de autoevaluación aplicable a todas las actividades y partes de la organización para lograr una transformación del sistema de gestión, donde la mejora, la innovación y la sostenibilidad logran mayor protagonismo, teniendo un alcance más amplio que el de la norma ISO 9001. Por ejemplo, en relación con las personas, la norma ISO 9001 establece requisitos en relación con la capacitación, pero no llega a incluir aspectos relativos a la evaluación del desempeño o la innovación y creatividad. Otro ejemplo de diferencia respecto al alcance lo encontramos en la orientación a los resultados, dado que la norma ISO 9001 no profundiza en la consecución de resultados en relación con otros grupos de interés diferentes a los clientes.

Asimismo, la norma ISO 9001 es una norma prescriptiva, dado que en los requisitos de la norma se establecen actuaciones que *debe* realizar una organización. Sin embargo, el Modelo EFQM es un modelo que permite realizar un análisis de la organización con el propósito de evidenciar puntos fuertes y áreas de mejora, pero no obliga a nada, no es necesario seguir fielmente las áreas a abordar en los diferentes criterios y subcriterios. También cabe destacar el hecho que el Modelo EFQM permite la comparación entre organizaciones, gracias a los diferentes niveles de sello que es posible obtener, mientras que la norma ISO 9001 solo permite obtener el certificado, pero no una comparación respecto al nivel alcanzado por cada organización. En la misma línea, a diferencia de la norma ISO 9001, el Modelo EFQM permite valorar la evolución del grado de madurez de la organización gracias a la posible variación en la puntuación obtenida en diferentes procesos de evaluación a lo largo del tiempo.

Ambos modelos son compatibles entre sí. En términos generales, hay autores que consideran que la implantación de las normas ISO 9001 puede ser un primer paso hacia la adopción de enfoques más ambiciosos y caminar hacia la transformación de la gestión y la sostenibilidad características del Modelo EFQM (Stassen 2016). Una organización que posea un certificado de acuerdo con la norma ISO 9001 habrá sido capaz de establecer un sistema de gestión orientado a la consecución de objetivos relativos a los clientes. Cuando una organización tiene un certificado ISO 9001, el Modelo EFQM se utiliza a menudo para ampliar la perspectiva hacia los demás grupos de interés, además de los clientes, y enfocarse en lograr resultados en relación con dichos grupos de interés. Asimismo, el Modelo EFQM permite lograr un enfoque de gestión que trata de abordar no solo la mejora del funcionamiento, sino también la transformación para lograr la sostenibilidad de la organización en el ecosistema en que está inmersa. Para terminar, a modo de síntesis, la tabla 5.6 resume la comparación entre ambos referentes.

Tabla 5.6. Comparación entre la norma ISO 9001 y el Modelo EFQM

Similitudes	
Están basados en principios comunes (por ejemplo, liderazgo u orientación a los clientes)	
Proporcionan una base para la mejora continua al posibilitar la evaluación e identificación de fortalezas y áreas de mejora	
Posibilitan el reconocimiento externo	
Diferencias	
El Modelo EFQM posee un alcance más amplio que la norma ISO	
Norma ISO	Modelo EFQM
Requerimientos estándar para establecer un sistema de gestión de la calidad	Modelo de gestión integral encaminado a una gestión excelente, sostenible e innovadora
Certificación de tercera parte que establece si hay una conformidad con los requisitos	Reconocimiento por evaluadores externos. Se proporciona un informe con fortalezas y oportunidades de mejora
Enfocado a la calidad, con una visión más limitada al ecosistema y a los stakeholders	Enfocado a la consecución de resultados a través de la transformación. Enfoque en el ecosistema, propósito, y transformación
Orientación al cumplimiento y menor orientación a facilitar la sostenibilidad en el largo plazo	Modelo encaminado a lograr la sostenibilidad y el éxito a largo plazo
A diferencia de la norma ISO 9001, el Modelo EFQM no es un modelo prescriptivo	
A diferencia de la norma ISO 9001, el Modelo EQFM permite la comparación entre organizaciones y de la evolución del nivel alcanzado a lo largo del tiempo	

Fuente: Elaboración propia





# Capítulo 6. La gestión de la calidad y la dirección de las personas

## PRESENTACIÓN

Como hemos visto en capítulos anteriores, la gestión de los recursos humanos (GRH) posee una estrecha vinculación con la adopción de cualquier iniciativa de GCT. En el capítulo segundo, destacamos, entre los distintos principios de GCT, el enfoque en las personas de la organización y, de forma breve, ciertas prácticas de recursos humanos (RR. HH.) como los equipos de trabajo, comunicación interna, formación continua o seguridad laboral, entre otras. En el capítulo tercero, ahondamos en el desarrollo de una estructura organizativa que apoyase el cambio hacia una filosofía de calidad, mostrando la importancia de prácticas como la voz del empleado a través de sistemas de sugerencias, la formación y la comunicación, entre otras. En los capítulos cuarto y quinto, mostramos como, tanto el modelo de la norma ISO 9001:2015 como el Modelo EFQM, inciden en la importancia de los empleados como elementos necesarios para la búsqueda de la mejora continua y de la implementación de un SGC. En este capítulo, finalmente, ahondaremos de forma más detallada en el papel de la gestión de los recursos humanos.

Por tanto, de forma transversal en esta obra, hemos ido introduciendo la idea de que, aunque las organizaciones desarrollen de forma sofisticada infraestructuras, maquinaria o sistemas y procedimientos organizativos basados en principios de GCT, es complicado que, sin la cooperación, contribución y compromiso de los empleados, estas iniciativas tengan éxito y se materialicen en ventajas competitivas sostenibles (De Koeijer, Paauwe y Huijsman 2014). De hecho, de forma empírica, se ha mostrado que aquellas organizaciones que se preocupan por la integración de elementos de GCT conocidos como *aspectos hard* (tales como herramientas, sistemas estadísticos y/o documentación) con el desarrollo de elementos de corte cualitativo o *aspectos soft* (tales como prácticas de diseño de puestos, formación, trabajo en equipo, etc.) consiguen crear un sistema de dirección que logra mejoras en los resultados (Calvo et al. 2014).

El reconocimiento generalizado entre profesionales y académicos sobre el papel central que ocupan los aspectos derivados de la GRH en el éxito de la introducción de iniciativas de GCT (Yang 2006; Abu-Doleh 2012) se traduce en un análisis y discusión más pormenorizado sobre las *prácticas de RR. HH. concretas* que deben desarrollarse con el fin de facilitar la implementación de la GCT y el logro de los objetivos estratégicos planteados (p. ej., desempeño organizativo o desempeño innovador) (Bou y Beltrán 2005, Escrig et al. 2018). Por ello, en este tema, abordamos en primer lugar, el concepto y particularidades de un «sistema de RR. HH. de alto compromiso» (HCWS, por sus siglas en inglés) argumentando su coherencia con la adopción de iniciativas de GCT. En apartados posteriores, introducimos de forma individual, las principales prácticas de RR. HH. integradas en un sistema de RR. HH. de alto compromiso, en concreto: remuneración y reconocimiento; gestión y evaluación del desempeño; diseño de puestos y del trabajo que fomenten la participación y autonomía; formación y desarrollo; comunicación; reclutamiento y selección. Además, en el desarrollo de cada apartado aportamos algunas técnicas, herramientas y ejemplos empresariales de éxito para implementar las diversas prácticas.

## OBJETIVOS

Al finalizar el capítulo debería ser capaz de:

- Asimilar qué entendemos por un sistema de RR. HH. de alto compromiso.
- Explicar la relevancia de un sistema de RR. HH. de alto compromiso con el fin de promover la adopción exitosa de iniciativas de GCT.
- Comprender qué implica el diseño de puestos y del trabajo en la GCT.
- Sensibilizarse con la importancia del reclutamiento y selección en valores y actitudes coherentes con la GCT y su vinculación con el diseño de puestos.
- Entender la formación como un proceso continuo inherente a la mejora continua organizativa.
- Sensibilizarse con la vinculación coherente entre remuneración y evaluación del desempeño.
- Identificar diferentes prácticas para adoptar una comunicación coherente con la GCT.

### 6.1. EL SISTEMA DE RR. HH. DE ALTO COMPROMISO

La GCT es reconocida como una de las formas más innovadoras de gestionar la organización en las últimas décadas (Abu-Doleh 2012). Sin embargo, para ser efectiva en su adopción, la dimensión técnica *hard* de la GCT, y la dimensión *soft* (aquella que cubre las características humanas) deben estar interrelacionadas y,

por tanto, *no deben ser gestionadas de forma aislada* (Jayaram, Ahire y Dreyfus 2010). En la tabla 6.1 podemos observar algunas de las prácticas que con frecuencia se utilizan en ambas dimensiones.

Tabla 6.1. Prácticas de GC *hard* y *soft*

Prácticas de GC <i>hard</i>	Prácticas de GC <i>soft</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Benchmarking</i>: búsqueda y observación de las mejores prácticas de organizaciones exitosas.</li> <li>• <i>Mentalidad de cero defectos</i>: un sistema para detectar los defectos a medida que se producen.</li> <li>• <i>Mejora de los procesos</i>: reducción de los residuos y de la duración de los ciclos en todas las áreas mediante el análisis de los procesos interdepartamentales, donde las actividades y los recursos se gestionan como procesos.</li> <li>• <i>Medición</i>: orientación a la consecución de objetivos y afán por medir el rendimiento, a menudo con métodos estadísticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Compromiso de la gestión</i>: el compromiso a largo plazo de los altos directivos con la filosofía GCT.</li> <li>• <i>Adoptar la filosofía</i>: utilizar herramientas como la declaración de la misión y los temas y eslóganes para comunicar la filosofía de la gestión de calidad.</li> <li>• <i>Aumento de la formación</i>: formación generalizada, que suele incluir los principios de GCT, las habilidades para trabajar en equipo y resolución de problemas.</li> <li>• <i>Organización abierta</i>: equipos de trabajo, comunicaciones horizontales abiertas y relajación de la jerarquía tradicional.</li> <li>• <i>Empoderamiento de los empleados</i>: mayor participación de los empleados en el diseño y la planificación y mayor autonomía en la toma de decisiones.</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Escrig et al. (2018)

Como observamos en la tabla 6.1, entre los elementos *soft* de la GCT se incluyen algunas prácticas de RR. HH. con un enfoque muy característico (p. ej., división organizativa en equipos de trabajo, comunicación horizontal, participación del empleado, etc.) que, por extensión, limitan adoptar cualquier otro tipo de prácticas de RR. HH. (p. ej., prácticas basadas en el mero control y supervisión del empleado) que no se enfoquen en lograr una *implicación del empleado* (Bayo y Merino 2001). Estos elementos *soft* vinculados a la GRH como el compromiso, implicación, formación, compensación, entre otros, son muy similares a las *prácticas que se incluyen en sistemas de RR. HH. de alto compromiso* (véase figura 6.1). El objetivo de estas prácticas es desarrollar a través de *vínculos psicológicos*, a empleados comprometidos, a los que se les puede otorgar responsabilidades para desarrollar sus tareas de forma consistente con los objetivos estratégicos (Aryee et al. 2012).

## PRÁCTICAS DE RRHH DE ALTO COMPROMISO

<p style="text-align: center;"><b>Recompensas y beneficios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pago en relación al desempeño</li> <li>- Pago en base a la evaluación formal</li> <li>- Equidad interna y externa en el pago</li> <li>- Incentivos</li> <li>- Pago basado en el desempeño grupal</li> <li>- Reparto de ganancias</li> <li>- Pago en base al conocimiento</li> <li>- Reconocimientos públicos</li> <li>- Participación empleados en acciones de empresa</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Gestión y evaluación del desempeño</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación basada en comportamientos / resultados / potencial del empleado</li> <li>- Reuniones frecuentes para evaluación / retroalimentación múltiple y evaluación por pares</li> <li>- Empleados implicados en establecer objetivos de evaluación</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Diseño de puestos y trabajo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Decisiones participativas descentralizadas</li> <li>- Análisis de puestos</li> <li>- Rotación de puestos / utilización interfuncional</li> <li>- Equipos de trabajo autogestionados (círculos de calidad)</li> <li>- Autonomía y mayor control y discreción en el trabajo</li> <li>- Ampliación y enriquecimiento del puesto de trabajo</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Reclutamiento y selección</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratación selectiva</li> <li>- Criterio de contratación explícita y específica</li> <li>- Pruebas de empleo o entrevistas estructuradas</li> <li>- Múltiples herramientas utilizadas para examinar a los solicitantes</li> <li>- Planificación de los procesos de selección y dotación de personal</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Formación y desarrollo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación extensiva</li> <li>- Uso de formación para la mejora del desempeño</li> <li>- Formación para el desarrollo de la carrera laboral</li> <li>- Formación multidisciplinaria</li> <li>- Formación y orientación a los nuevos empleados</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Promociones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Basadas objetivamente en los méritos</li> <li>- Planificación de la carrera profesional</li> <li>- Oportunidad de promoción (p.ej. Frecuencia)</li> <li>- Caminos para el desarrollo de carrera profesional y escalera de puestos de trabajo</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Relaciones con el empleado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguridad en el puesto</li> <li>- Pocas diferencias de estatus</li> <li>- Opinión del empleado y encuestas</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Comunicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intercambio de comunicación</li> <li>- Programa sugerencias</li> <li>- Reuniones frecuentes con empleados</li> </ul>

Figura 6.1. Clasificación por categorías de las principales prácticas de RR. HH. de alto compromiso. Fuente: Elaboración propia a partir de Posthuma et al. (2013)

Como se observa en la figura 6.1, existen numerosas prácticas de RR. HH. que pueden incluirse en el desarrollo de un sistema de RR. HH. de alto compromiso, y, por tanto, *no existe una «receta» única* que sirva de guía para ser implementada en cualquier organización que persiga la adopción de este tipo de sistemas (Posthuma et al. 2013). Sin embargo, para adoptar un sistema de RR. HH. de alto compromiso, será necesario que, de alguna forma, la organización desarrolle las diferentes categorías señaladas en la figura 6.1 (comunicación, evaluación del desempeño, promociones, formación, etc.) estableciendo algunas de las prácticas específicas de RR. HH. señaladas. Para ello, es esencial que cada organización determine este conjunto de prácticas buscando una coherencia total con la estrategia organizativa (*ajuste vertical*) y una coherencia entre las propias prácticas de RR. HH. (*ajuste horizontal*) (García, Martín y Sánchez 2015). El mensaje que se envía a los empleados debe ser consistente (Ostroff y Bowen 2016) y, por tanto, si queremos fomentar el trabajo en equipo, sería *incoherente evaluar* al empleado únicamente de forma individual. Si se logra introducir este sistema de forma adecuada, se obtendrá *el compromiso de los empleados*, elemento indispensable en el enfoque de GCT.

Por sus características intrínsecas, estas prácticas de RR. HH. de alto compromiso son coherentes con los aspectos *soft* de la GCT. Por ello gran parte de la literatura asume que existe una *asociación directa y positiva* entre la GCT y los sistemas de prácticas de RR. HH. de alto compromiso (Perdomo, González y Galende 2009). En la figura 6.2 mostramos algunos de los principales beneficios de implementar este tipo de sistemas en la organización, más allá de incrementar el compromiso del empleado en la organización:

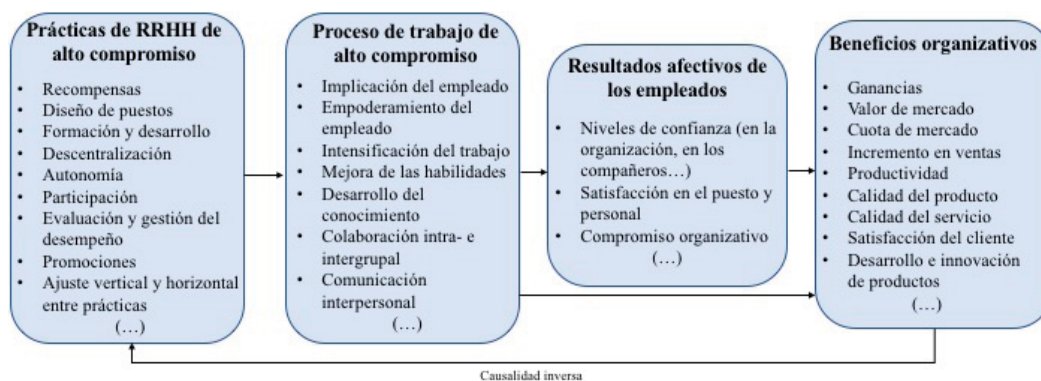


Figura 6.2. Relación de prácticas de RR. HH. de alto compromiso con resultados organizativos. Fuente: Elaboración propia a partir de Vandenberg, Richardson y Eastman (1999) y Boxall y Macky (2009)

Uno de los elementos más característicos, mostrados en la figura 6.2, que fomentan el compromiso del empleado al adoptar un sistema de GRH de alto compromiso es el *empoderamiento* (o cesión de autoridad) del empleado (*empowerment*) (Jiménez y Martínez 2009). El empleado se sentirá empoderado si percibe que *a) su trabajo tiene sentido* y, por tanto, hay un ajuste entre los requerimientos del desempeño del trabajo y las creencias, valores y comportamientos del empleado; *b) tienen competencias* para desarrollar el trabajo en base a su capacidad; *c) posee autodeterminación* para, de forma autónoma, tomar las acciones que considere oportunas para desarrollar su trabajo, y *d) su trabajo tiene impacto* en los resultados organizativos (Thomas y Velthouse 1990). Este empoderamiento no se consigue mediante una práctica de RR. HH. concreta, sino que se debe a la combinación de algunas de ellas. En especial, el intercambio de información, la resolución de problemas en sentido ascendente, autonomía en la tarea, formación de actitudes, autogestión, reestructuración del entorno de trabajo reduciendo los sistemas de control *top-down* y trasladando la autoridad de la toma de decisiones a los niveles inferiores de la cadena jerárquica (Wilkinson 1998, Aryee et al. 2012).

Queremos destacar que el Modelo EFQM, en su versión de 2013, nos ofrece en el tercer criterio (Personas), algunas orientaciones sobre cómo diseñar un sistema de RR. HH. acorde con la GCT y la relación que tienen estas prácticas con los resultados de las personas. En los siguientes apartados, vamos a desarrollar las principales categorías de prácticas destacadas en la tabla 6.1, enfocándonos en prácticas concretas que se vinculan con la GCT, por ejemplo, para la dimensión de participación del empleado, ahondaremos en el trabajo en equipo y los equipos de mejora.

## 6.2. DISEÑO DEL PUESTO Y DEL TRABAJO

La categoría de *diseño de puestos y de trabajo* incluyen prácticas que tratan elementos específicos del puesto, relaciones entre distintos puestos de trabajo y la estructura organizativa. Esta área es importante, ya que está muy relacionada con la *motivación y la satisfacción del empleado* e influye directamente en qué medida el empleado puede desplegar todas sus competencias en el puesto (Posthuma et al. 2013). De forma más concreta, *el diseño del trabajo* hace referencia a la forma en que los empleados se organizan en unidades formales e informales, como departamentos o equipos, mientras que *el diseño de puestos* se refiere a las responsabilidades y tareas asignadas a las personas (Evans y Linsday 2015). A continuación, vamos a desarrollar algunos aspectos y prácticas coherentes con la GCT cuando se trata de abordar el diseño del puesto y del trabajo.

### 6.2.1. Ajuste entre las características del puesto y de los empleados

Uno de los grandes retos en el diseño de puestos y del trabajo es conseguir *un ajuste* entre el entorno laboral (es decir, las características organizativas) y las necesidades y valores de los empleados (es decir, características de los empleados) (Van Vianen 2018). Las personas invertimos una cantidad ingente de tiempo y esfuerzo en la búsqueda de un trabajo que se ajuste a nuestras competencias, que cumpla nuestras necesidades básicas y específicas, y que encaje con nuestros valores y metas personales. En aquellas organizaciones donde los trabajadores están alineados con el entorno de trabajo experimentan *actitudes positivas en sus empleados* (p. ej., satisfacción y compromiso), salud y bienestar organizativo y mejor desempeño en los puestos de trabajo (Edwards y Shipp 2007).

Hackman y Oldham (1980) especificaron teóricamente las cinco *características básicas del puesto de trabajo* bajo las cuales los empleados tenderán a ser mejores en su desempeño. Como se observa en la figura 6.3, en aquellos puestos de trabajos que reúnen tales características, se fomentarán *estados psicológicos favorables* que, a su vez, impactarán en los *resultados organizativos*. No obstante, esta relación se verá *moderada* dependiendo de *a*) en qué medida los empleados tienen suficientes *conocimientos y destrezas* para ejecutar su trabajo de forma eficaz; *b*) las *necesidades psicológicas de los empleados*, es decir, si tienen necesidades de crecimiento personal, de aprovechar sus oportunidades y de ser proactivos; y *c*) la *satisfacción de los empleados con el contexto general de trabajo*, como los compañeros, el salario, etc. La tabla 6.2 detalla brevemente cada característica básica del puesto.

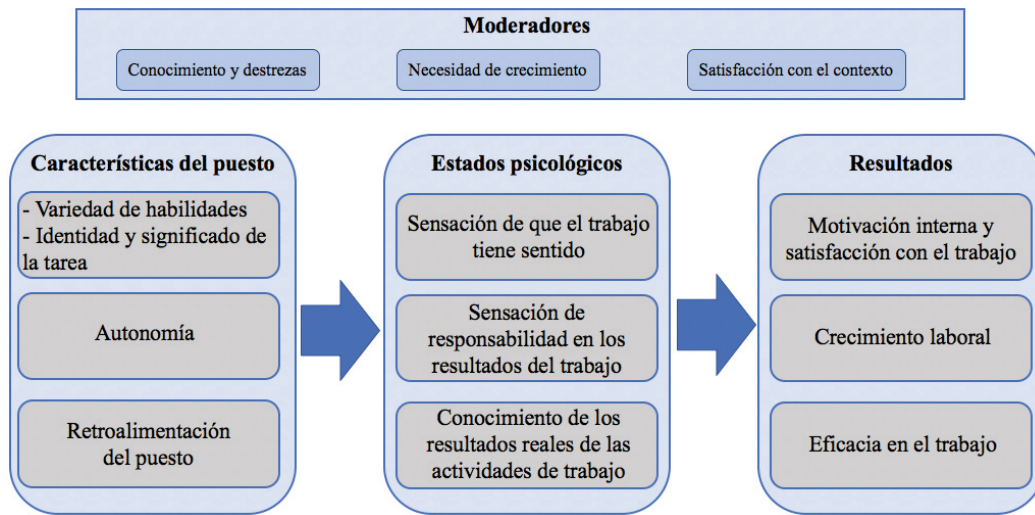


Figura 6.3. Modelo de características del puesto. Fuente: Elaboración propia a partir de Kulik, Oldham y Hackman (1987)

Tabla 6.2. Características básicas del puesto de trabajo

Variedad en la tarea	La variedad de diferentes actividades que el puesto requiere para desempeñar el trabajo, incluyendo el uso de diferentes destrezas.
Identidad en la tarea	Grado en que el trabajador percibe la tarea como un todo, como una pieza de trabajo que es posible identificar de principio a fin.
Significado en la tarea	Grado en que el puesto de trabajo tiene un impacto sustancial en las vidas de otras personas y/o en la organización.
Autonomía	Grado en que el puesto de trabajo proporciona suficiente libertad, independencia y discreción al trabajador para organizarse y seleccionar determinados procesos para llevar a cabo su trabajo.
Retroalimentación	Grado en el que hay una información clara y oportuna sobre la eficacia del desempeño del empleado en el trabajo.

Fuente: Elaboración propia a partir de Kulik, Oldham y Hackman (1987)

De acuerdo con Evans y Lindsay (2015), siguiendo este modelo, podemos observar que, claramente, se aboga por la ampliación *de los puestos de trabajo*, es decir, puestos de trabajo donde se incluyan varias tareas en vez de una tarea rutinaria. También, se *promueve la rotación de puestos*, una técnica mediante la cual los trabajadores aprenden varias tareas cambiando de una a otra, cuyo

propósito principal es generar interés y motivación en el empleado por su trabajo e incrementar sus destrezas. Finalmente, también se aboga por el *enriquecimiento del puesto* donde se dan a los trabajadores una mayor autoridad y control sobre su lugar de trabajo.

### 6.2.2. Equipos de mejora

Como vimos en el capítulo tercero, la GCT requiere de estructuras planas que faciliten la cesión de autoridad en los trabajadores, fomente la comunicación entre departamentos, se promueva la participación y la voz de los empleados (Claver, Molina y Tarí 2011). Aunque existen diferentes mecanismos para incrementar la participación y dotar de una mayor descentralización en la toma de decisiones, en este epígrafe nos vamos a centrar en los equipos de mejora.

En síntesis, los *equipos de mejora* son grupos de entre tres y ocho empleados del mismo o diferente departamento, designados por la dirección, que se reúnen de manera periódica (por ejemplo, una vez a la semana) para estudiar un problema determinado o para identificar e implantar mejoras. Además, existe un líder del equipo, que se encarga de coordinar el trabajo y generar un ambiente participativo. En las reuniones se utilizan herramientas de mejora de la calidad para identificar, analizar y solucionar los temas tratados. En ocasiones se tratan problemas (como errores en el trabajo), pero en otras se plantean mejoras sin que exista un problema previo. Una vez resuelto el problema o abordada la mejora, el equipo se disuelve. Habitualmente es el comité de calidad el que aprueba la creación de los equipos y las recomendaciones aportadas por los mismos. Además, desde la dirección de calidad se suele facilitar el funcionamiento de los equipos dándoles formación o solucionando dudas de funcionamiento (Tarí, Molina y Pereira 2017). La tabla 6.3 ilustra algunos de los equipos de mejora en Unión de Mutuas, y los resultados conseguidos por dichos equipos.

Merece la pena distinguir los equipos de mejora de los *círculos de calidad*, que son el grupo de empleados que trabajan en el mismo departamento, y que se reúnen de manera voluntaria y regular, normalmente en horario laboral, bajo la supervisión de un coordinador o líder del equipo, con el objetivo de identificar, analizar y solucionar problemas o identificar mejoras de su área de trabajo. En este tipo de equipos, como la participación es voluntaria, una vez que se ha resuelto el problema no se disuelve, y sigue trabajando con nuevos problemas o mejoras posteriores (Camisón, Cruz y González 2007; Tarí, Molina y Pereira 2017). Sin embargo, en Occidente los círculos de calidad no han tenido demasiado éxito y en nuestro entorno está más difundido el uso de grupos de mejora. Como señalan Tarí, Molina y Pereira (2017), en muchas ocasiones, cada organización acaba creando sus propios equipos con sus características particulares para adaptarlos a su situación particular. La figura 6.4 sintetiza las principales diferencias entre los equipos de mejora y los círculos de calidad.



Tabla 6.3. Ejemplos de equipos de mejora en Unión de Mutuas

Grupos de Mejora Sanitaria		
Grupo	Objetivo	Hitos
Comité dinamizador	Elaborar guías terapéuticas y confirmar el cumplimiento de estas	Guía <i>Cervicalgia</i> Guía <i>Lumbalgia</i> Guía <i>Esguince de tobillo</i> Creación de indicadores centinela
Efectos adversos	Implantar un programa de calidad asistencial	Experiencia piloto Corrección de errores detectados Cursos de formación
Mejora del absentismo	Reducir el absentismo en las empresas mutualistas	Creación de la Unidad de Absentismo Definición de indicadores

Fuente: Unión de Mutuas (2011)

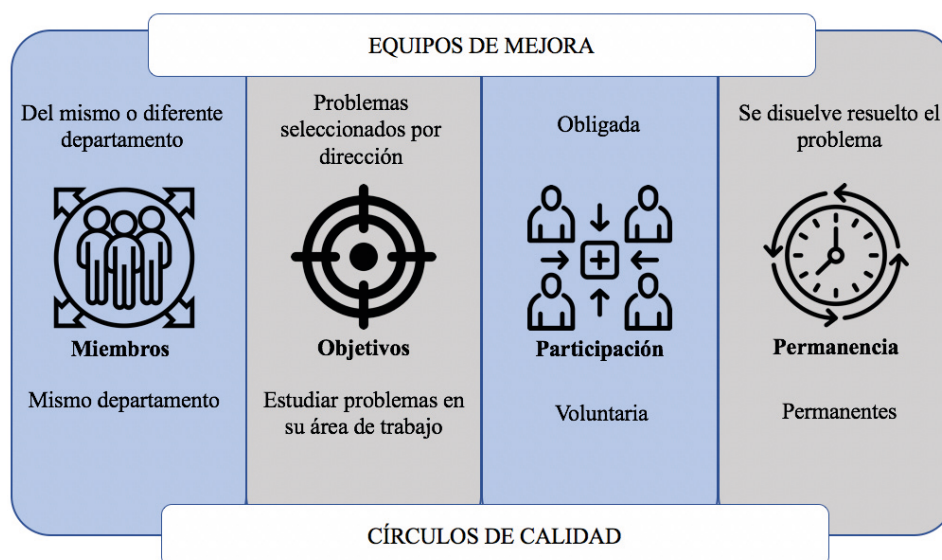


Figura 6.4. Principales tipos de equipos promovidos por la GCT. Fuente: Elaboración propia a partir de Tarí, Molina y Pereira (2017). Iconos de Freepik en [www.flaticon.es](http://www.flaticon.es)

Los equipos facilitan que sean las personas más cercanas al problema y, por tanto, las mejor informadas, las que lo estudien, propongan las soluciones y las implanten. Así pues, son claves para conseguir la implicación de todos los integrantes de la organización con la GCT.

### 6.2.3. Organización basada en equipos de trabajo

Por otro lado, más allá de equipos de mejora y círculos de calidad, las organizaciones pueden ir un paso más allá e implementar una forma de organización basada en equipos, es decir, las responsabilidades y las cargas de trabajo se asignan a un equipo y no de forma individual. Obviamente, esta asignación puede llevarse a cabo a diferentes niveles e intensidades, pero lo principal, es que haya una estructura de equipos y una distribución de funciones también por equipos, de modo que cada equipo tiene autonomía en la distribución interna de sus tareas (Olivella, Cuatrecasas y Gavilan 2007). De esta manera, las mediciones del desempeño se aplican a nivel de equipo, fomentando cierto grado de control mutuo y de apoyo. En la figura 6.5 mostramos las características principales en aquellas organizaciones, especialmente industriales y manufactureras que se basan en equipos.



Figura 6.5. Organización basada en equipos. Fuente: Elaboración propia a partir de Olivella, Cuatrecasas y Gavilan (2007). Iconos de Freepik en [www.flaticon.com](http://www.flaticon.com)

En sistemas industriales con metodologías de Lean Management, es habitual la introducción de *grupos autónomos de producción* (GAP), también conocidos como *Lean work teams*. Estos grupos están compuestos por un número no muy extenso de personas (de dos a ocho integrantes) que desarrollan sus actividades en un mismo lugar de trabajo (normalmente diseñado en forma circular para facilitar la comunicación grupal), ya que comparten objetivos organizativos, y, por tanto, los problemas y dificultades asociados. Las *unidades autónomas de producción* (UAP) son las unidades que coordinan el conjunto

de los GAP. A través de estas unidades se definen directrices del proceso de producción a cada GAP. Es habitual que cada GAP tenga un *tablero Kanban*, como se muestra en la figura 6.6, donde se especifica el nivel de producción, los errores cometidos, los objetivos conseguidos semanalmente, las posibles incidencias y espacios para proporcionar ideas y sugerencias de mejora. Con la información del Kanban, los GAP se reúnen para tomar decisiones operativas de distinto calado y señalar necesidades formativas y de polivalencia en el trabajo.

Un aspecto clave en este tipo de equipos o grupos de trabajo autónomos es que los integrantes sean capaces de trabajar y llevar a cabo diferentes tareas dentro del proceso productivo asignado cumpliendo perfectamente con las normas de calidad establecidas y los objetivos de productividad asignados (García, Valero y Marín 2011). Es decir, que exista un alto *grado de polivalencia*. Para evaluar el grado de polivalencia del grupo, habrá que medir la capacidad de cada integrante para trabajar en cada puesto o tarea, y también el nivel general del grupo de trabajo.

Para evaluar *la capacidad del trabajador para trabajar en cada el puesto o tarea*, según García, Valero y Marín (2011), se pueden establecer cuatro niveles progresivos de capacidad. En síntesis, el *nivel 1* se establece cuando la persona recibió una formación para la tarea; el *nivel 2* cuando la persona sabe realizar la tarea correctamente; el *nivel 3* cuando la persona conoce bien la tarea y, además, no tiene que consultar ningún manual ni solicita ayuda para llevarla a cabo; y finalmente, el *nivel 4* se establece cuando la persona controla plenamente la tarea y es capaz de formar a otras personas.



Figura 6.6. Tablero Kanban. Fuente: <https://acmplean.com/actualidad/policompetencia-y-polivalencia-el-reto-de-la-flexibilidad-de-las-empresas-lean/>

Para evaluar el nivel de polivalencia del equipo se deberán reunir todas las evaluaciones de todos los trabajadores con el fin de visualizar la cobertura en cada tarea o puesto de trabajo. A mayor grado de polivalencia en todas las tareas, mayor flexibilidad, autonomía del grupo y empoderamiento de los empleados. En la ilustración 6.1 mostramos un ejemplo de plantilla para este cálculo de la polivalencia.

GAP:	PUESTO 1			PUESTO 2			PUESTO 3			Codificación: 0: No versátil \ 0,5: En entrenamiento \ 1: Versátil \ 1: Entrenador	
	Nombre trabajador	Operación (OP)	OP	OP	OP	OP	OP	OP	OP	Sumatorio	% Polivalencia trabajador
		1	1	0	0	0	0	0	0	2	22 %
		0	0	0	1	0,5	1	0	0	3,5	38 %
		1	1	1	1	1	1	1	1	9	100 %
		0	0	0	0	0	0	0	1	2	22 %
		1	1	1	1	0	0	0	0	4,5	50 %
		1	0	0	0	0	0	0	0	1	11 %
Sumatorio		4	3	2	3	1,5	2	1	2	3,5	
% polivalencia por operación		66 %	50 %	33 %	50 %	25 %	33 %	16 %	33 %	58 %	

**Operarios = 6**

Ilustración 6.1. Matriz de polivalencia. Fuente: Adaptado de García, Valero y Marín (2011)

#### 6.2.4. Las 5S como herramienta para un ambiente de trabajo agradable

Una estupenda forma de fomentar la filosofía de mejora continua, la cohesión grupal y la implicación del empleado con su trabajo, es aplicar la *metodología de las 5S* en la organización, y, en especial, en los distintos grupos de trabajadores. Relacionado con el diseño del espacio de trabajo, el sistema de las 5S nace con la finalidad de optimizar la productividad y calidad a través de mantener y ordenar el lugar de trabajo. A través de las 5S se pueden alcanzar como objetivos una mejora en la *seguridad del entorno de trabajo*, estados psicológicos positivos

y de *bienestar de los empleados*, al percibir una mayor *limpieza y orden* de su espacio de trabajo, y, finalmente, *eficiencia y calidad* en productos y servicios (Piñero, Vivas y De Valga 2018).

De acuerdo con Gutiérrez (2010), el enfoque de esta metodología es que antes de que exista calidad en el producto o servicio es necesario que exista *orden, limpieza y disciplina* en el lugar de trabajo, puesto que a través de ello se van a minimizar posibles problemas de suciedad y desorden que generan, sin duda, tiempos muertos en los procesos de producción del producto, accidentes y resultados mediocres. Las 5S derivan de las palabras japonesas Seiri (selección), Seiton (organización), Seiso (limpieza), Seiketsu (estandarización) y Shitsuke (disciplina), las cuales se corresponden a cinco etapas diferenciadas para implementar la metodología (véase figura 6.7). A continuación de la figura, detallamos cada etapa siguiendo a Shaikh et al. (2015):

*Seiri (selección)*. Este principio hace referencia al hecho de mantener en el lugar de trabajo solamente los materiales necesarios, descartando todo lo innecesario. Por tanto, se requiere que el equipo de trabajo elimine todos aquellos elementos que claramente no pertenecen al área de trabajo y solo dejar aquellos que son requeridos en los procesos en cuestión. Los elementos tanto necesarios e innecesarios disponibles en el lugar de trabajo deberían ser clasificados. Aquellos elementos usados frecuentemente deberían ponerse en un lugar más cercano que aquellos elementos que se utilicen con una frecuencia menor. A través de una etiqueta de color rojo, se pueden señalar todos los elementos innecesarios reconocidos. En síntesis, los beneficios aportados por esta primera medida son los siguientes: mejora del proceso en el lugar de trabajo, se solucionan problemas derivados de la pérdida de herramientas de trabajo y se mejora, en definitiva, el área de trabajo.

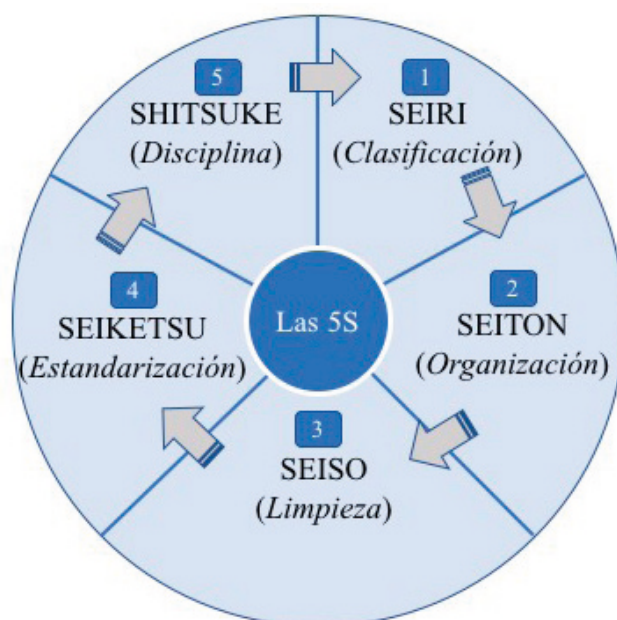


Figura 6.7. Etapas en la implantación de la filosofía de las 5S.

Fuente: Elaboración propia

- *Seiton (organización)*. El equipo de trabajo debe ordenar todos los elementos identificados en la etapa anterior como necesarios. Se deberían ordenar estos elementos de trabajo siguiendo unos principios ergonómicos y sobre todo asegurarse de que cada elemento tiene un lugar y que todo está en su lugar. La idea es que los miembros de trabajo puedan coger y devolver cualquier elemento a su lugar original de forma fácil y cómoda. El objetivo es eliminar la cantidad de trabajo que tiene que realizar el empleado en el proceso, es decir se trata de evitar que un empleado se pase tiempo tratando de encontrar una herramienta y, por tanto, se aumenta la eficiencia. Además, se mejora la seguridad en el trabajo, evitando accidentes con herramientas mal colocadas.
- *Seiso (limpieza)*. El equipo de trabajo limpia el área de trabajo, las herramientas, máquinas y cualquier equipo con el fin de asegurarse que todo queda prácticamente nuevo después de usarse. Uno de los objetivos es asegurarse que no hay problemas con las máquinas, por ejemplo, por falta de aceite, que puede suponer errores de producción en un lote. Además, desde un punto de vista estético, es esencial crear un entorno de trabajo limpio, ya que el polvo, suciedad y restos pueden producir problemas de eficiencia. Por tanto, la limpieza debe ser una actividad diaria. La limpieza regular permite, además, identificar y eliminar fuentes de desorden y mantener el entorno limpio. Un elemento que puede ser de gran utilidad, es la creación de una plantilla de limpieza donde cada operario comprueba la limpieza de su zona de trabajo.
- *Seiketsu (estandarización)*. Esta etapa implica asegurarse de que lo que se ha hecho en las tres primeras etapas quede normalizado. Es decir, que el equipo de trabajo se asegure que hay estándares comunes de hacer las cosas. Estandarizar es un principio importante, ya que mantiene hábitos de limpieza y buenas prácticas en el lugar de trabajo y, por tanto, evita o previene la aparición de suciedad y de desorden. Por tanto, además de establecer los mejores momentos para la realización de las diversas etapas, también se intenta dar instrucciones precisas, por ejemplo en relación con la limpieza, reparación y ergonomía. En este sentido, ayudaría el hecho de tener un control estricto sobre todas las actividades involucradas en las diversas etapas, así como una auditoría periódica que compruebe posibles anomalías.
- *Shitsuke (disciplina)*. Esta etapa trata de fomentar los esfuerzos en el uso de los procedimientos y en la mejora continua. Las 5S deberían ser parte de la cultura organizacional y ser responsabilidad de todos. La dirección debería explicar la importancia de las 5S al personal a través de formación. El conocimiento del personal sobre las 5S les permitiría estar actualizados. Se pueden crear comités encargados de promocionar y mantener las 5S, así como los estándares establecidos.

A modo de ejemplo, observamos en la figura 6.8 el resultado obtenido tras aplicar las 5S en una fábrica de producción de prendas y calzados. De acuerdo

con Cruz y Pérez (2010), es importante, antes de aplicar las 5S realizar toda una serie de actividades previas, encaminadas a la sensibilización de la alta dirección, formalizar una estructura o comité para la aplicación de las 5S, seleccionar las principales responsabilidades, formar al personal implicado y detallar un plan de trabajo.



Figura 6.8. Antes y después de aplicar las 5S. Fuente: <https://simpleproductividad.es/5s-fabrica-valencia-antes-despues-2/>

### 6.3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Las *prácticas de reclutamiento y selección* comprenden actividades que tienen la finalidad de proveer a la organización de empleados acordes con las necesidades organizativas actuales y de futuro y que, además, se ajusten a los valores organizativos (Posthuma et al. 2013). Esta área es muy importante porque es capaz de influir en la rentabilidad de la empresa, en la productividad e incluso en el compromiso de los empleados con la organización (Michie y Sheehan 2005, Taylor et al. 2008). En el ámbito de la GCT, estas prácticas deberían reclutar a empleados que tengan cierta afinidad con los valores de la calidad y se ajusten a las metas de calidad planteadas (p. ej., el trabajo en equipo, la disposición a compartir información, valores de mejora continua, etc.). Por tanto, el proceso de reclutamiento y selección estará estrechamente relacionado con otras prácticas de RR. HH., como el diseño de puestos, la comunicación o la gestión del desempeño entre otros.

Bowen y Lawler (1992) enfatizan la importancia de estas prácticas cuando analizan en qué medida la GRH puede contribuir a una orientación de calidad dentro de la organización. Estos autores afirman que el proceso debería centrarse en las características personales del solicitante y si estas tienen coherencia o no

con la GCT de la organización. Otros autores, como Ahmad y Schroeder (2002), por ejemplo, muestran que las características de los empleados son tan importantes o más que las destrezas técnicas cuando se trata de lograr competitividades altas en las plantas de fabricación. Por tanto, estos autores se centran en seleccionar a los empleados en base a sus *características comportamentales*. En resumen, en una filosofía de GCT, es importante que los empleados seleccionados, además de tener destrezas esenciales para desempeñar el puesto, sean proclives a mostrar comportamientos que se adecúen a la filosofía de GCT que trata de adoptar la compañía, ya que, de lo contrario, pueden surgir conflictos con empleados que exhiben comportamientos alejados de los objetivos perseguidos.

## 6.4. FORMACIÓN Y DESARROLLO

De acuerdo con Posthuma et al. (2013), en esta categoría incluimos aquellas prácticas de RR. HH. que tienen que ver con la *formación de competencias* que los empleados necesitan adquirir para el *actual y futuro* puesto de trabajo. Es un área vital ya que está directamente relacionada con la capacidad funcional de la organización. Como hemos visto en el apartado anterior, a través de las herramientas Kanban (figura 6.6) y la matriz de polivalencia (ilustración 6.1) se pueden establecer algunas de las necesidades formativas de los empleados.

La *mejor manera de institucionalizar la calidad* en una organización es formar y capacitar a los trabajadores para que hagan su trabajo mejor (Vermeulen y Crous 2000). Además de querer hacer las cosas mejor, los trabajadores deben tener las destrezas y conocimientos necesarios para hacerlo. De acuerdo con Reynolds (1994), en algunas organizaciones la formación se realiza de forma exclusiva para los directivos y, en otras, la formación es considerada relevante solo para los empleados. *Ambas actitudes son erróneas*, ya que la formación es una cuestión global, es para todos. Como vimos en el capítulo tres, la estructura formativa en la GCT debe tener una estructura en cascada, de forma que empiece a través de la alta dirección y finalice en los empleados de línea. La clave es que los directivos sean capaces y, por tanto, estén al cargo de formar a sus propios empleados. Si esto ocurre, se fomenta *un lenguaje común* a través de la organización (Vermeulen y Crous 2000).

De acuerdo con Oakland (2014) (véase figura 6.9), para ser efectiva, la formación en calidad debe estar planificada de una manera *sistemática y ser objetiva*, siendo, por tanto, coherente con la política y los objetivos de calidad. Es vital que la formación sea *un proceso continuo*, y que no finalice tras concluir algunos planes formativos. Los objetivos formativos planteados se basarán *en necesidades formativas* específicas de calidad. Estas necesidades se detectarán a través de herramientas de solución de problemas (p. ej., Kanban), evaluación del rendimiento (p. ej., evaluación de competencias) o analizando los distintos objetivos de calidad planteados a corto, medio y largo plazo (p. ej., a través de la política de calidad). La *responsabilidad de la formación* deberá recaer en una persona o departamento específico. Después de la implementación del programa



de formación es necesario *evaluar y revisar* en qué medida el programa ha sido efectivo en su propósito. Esto incluye, realizar una revisión al acabar la formación con el fin de comprender el grado de éxito en la comprensión de los contenidos, y una revisión a medio plazo con el fin de observar si esa formación ha tenido un impacto en los objetivos planteados.

A continuación, exponemos un proyecto innovador en el desarrollo de planes formativos por parte de la organización Grupo Sorolla Educación. Como se puede observar en la ilustración 6.2, Grupo Sorolla Educación tiene procesos bien establecidos en sus programas de formación continua, detección de necesidades formativas (plan estratégico, evaluación de competencias, etc.) y sistemas de evaluación de la eficacia formativa (p. ej., encuestas de satisfacción). A raíz de los resultados de encuestas de satisfacción y análisis de la eficacia de la formación han podido establecer un proyecto de mejora en los programas formativos, especialmente vinculados con plataformas digitales, a través del cual tratan de alcanzar beneficios organizativos, no solo en la eficacia de los programas formativos, sino en apoyo a otras prácticas como conciliación familiar y laboral.

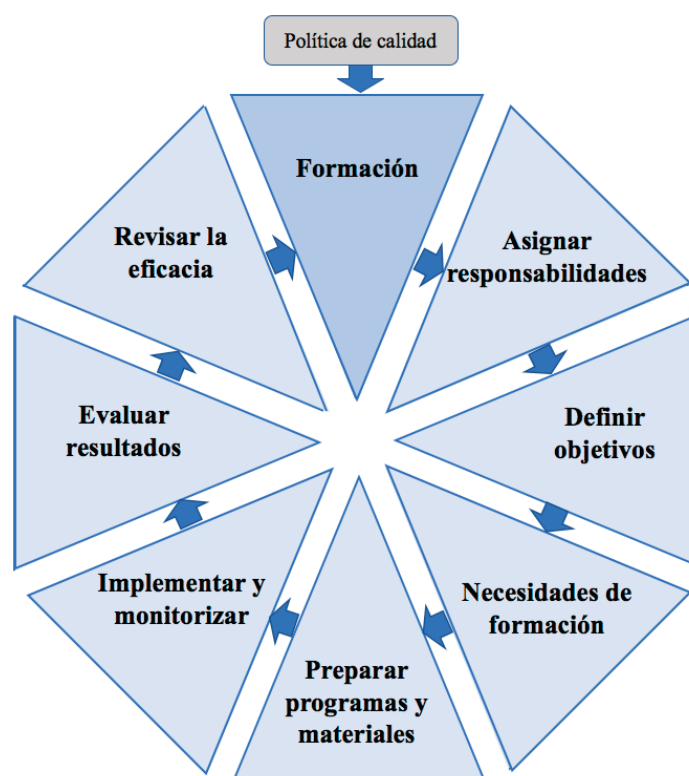


Figura 6.9. El ciclo de formación de calidad. Fuente: Elaboración propia a partir de Oakland (2014)

**Información general.** Plataforma de formación en nuevas tecnologías (en adelante NT) configurada en un equipo Teams de office 365 y su OneNote asociado, para mejorar la eficacia y eficiencia de las acciones formativas y la conciliación familiar y laboral.

**Resumen ejecutivo.** Grupo Sorolla Educación (GSE) apuesta por el desarrollo del conocimiento y las capacidades de las personas como uno de los principales elementos de innovación en su gestión educativa para lograr, entre otras cuestiones, una mayor satisfacción en los clientes. Los resultados de las encuestas lo corroboran. La Plataforma de Formación en nuevas tecnologías sirve además de apoyo para evaluar y ayudar a las personas de la organización a mejorar sus resultados y compromiso con esta. Siguiendo el Procedimiento de Formación establecido en el GSE, la organización evalúa anualmente las necesidades formativas derivadas del Plan Estratégico y la Evaluación de Competencias y Desempeño, decide las acciones formativas que se pondrán en marcha durante el curso escolar y elabora el Plan de Formación de Grupo Sorolla Educación.

Inicialmente, los planes de formación del periodo estratégico vigente contemplaban una serie de formaciones en nuevas tecnologías para alcanzar los objetivos estratégicos del eje personas derivados del Plan Estratégico 2015, que estaban dirigidas principalmente al profesorado, son de carácter presencial y con la misma formación para todos, independientemente del nivel de estos. La evaluación de los resultados de las encuestas de satisfacción, de la eficacia y eficiencia de las acciones formativas en NT y su relación entre sí, dieron lugar a la propuesta, y posterior implantación, de una Plataforma Online de Formación en NT para cubrir las necesidades del claustro de profesores y dirección, liderada por el Coordinador de Aplicaciones Tecnológicas en el Aula (CATA) y los Coordinadores de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC),

#### **Objetivos planteados en la implementación de la plataforma online:**

- Mejorar la eficacia y eficiencia de las acciones formativas en NT.
- Evaluar la eficacia de las acciones formativas en NT individualmente.
- Planificar individualmente la formación en NT.
- Poner a disposición de los coordinadores TIC, CATA y equipos directivos información precisa y a tiempo real del rendimiento de las acciones formativas en NT segmentado por centros escolares, etapas educativas y personas concretas que les sirva para tomar decisiones de forma oportuna.
- Favorecer la conciliación familiar y laboral cambiando el formato de formación presencial por el de acompañamiento.
- Implicar en las acciones formativas de NT a otras personas además de a los docentes: equipos directivos de centros escolares y servicios centrales, docentes y personal de administración y servicios.
- Formación de cada persona en NT a su propio ritmo.
- Sea ampliable y sostenible en el tiempo, tanto para nuevas incorporaciones de profesorado como para los profesores más avanzados.
- Mejorar la agilidad del proceso de formación en NT.

### **Puntos fuertes del proyecto:**

- Ahorro de tiempo en reuniones presenciales de formación en NT y mejora el proceso de incorporación de profesorado a los centros. También es notable el ahorro económico en cuanto a la formación de las personas.
- Permite ver la evolución a tiempo real y las competencias del profesorado tanto de forma individual como por grupos de profesores (centro, etapa, etc.).
- Es un proyecto alineado con la estrategia del Grupo Sorolla, ya que optimiza el tiempo de las personas de una manera ágil y sostenible en el tiempo.

Ilustración 6.2. Buena práctica en el desarrollo de una plataforma de formación (continuación). Fuente: Elaboración propia a partir de Grupo Sorolla Educación (2019)

## **6.5. GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

*La gestión del desempeño* se entiende como un proceso continuo que trata de identificar, medir y desarrollar el desempeño de los empleados y los equipos de trabajo y alinearlos con las metas estratégicas organizativas (Aguinis, Joo y Gottfredson 2013). A través de otras prácticas de RR. HH. es posible ayudar a la gestión del desempeño a lograr los diversos propósitos. Por ejemplo, a través de los análisis del puesto se pueden establecer requisitos específicos de desempeño necesarios para el logro de metas organizativas de distinta amplitud. También, a través de la formación y el desarrollo, y cuestiones de compensación y motivación de los empleados (Aguinis, Joo y Gottfredson 2013). Sin embargo, la evaluación del desempeño es la actividad de RR. HH. más común para lograr estos objetivos de desempeño. La razón es que la evaluación es el paso previo a poder implementar otras actividades asociadas como formación, retroalimentación o incluso sistemas de recompensa e incentivos.

*La evaluación del desempeño*, en concreto, hace referencia a un proceso formal a través del cual los empleados son evaluados por algún juez, normalmente un supervisor, quien califica el desempeño del empleado de acuerdo con un conjunto de dimensiones, asignándoles una puntuación para tal evaluación, y luego, informando al empleado de su valoración (DeNisi y Murphy 2017). Por tanto, con esta actividad se trata de obtener información sobre si el empleado está contribuyendo a los objetivos estratégicos. De forma similar a lo establecido con el sistema de remuneración y recompensas, existe un amplio debate sobre la utilidad de implementar sistemas de evaluación del desempeño en contextos que tratan de fomentar la adopción de GCT. De acuerdo con Deming (1986), la evaluación del desempeño, la evaluación del mérito y revisiones anuales son tres de las «siente enfermedades mortales» en la gestión empresarial occidental.

En su argumentación, también apoyada por otros autores como Starcher (1992), Deming enfatiza la idea de que los principios de la evaluación son inefectivos y peligrosos, refuerza la idea de la supervisión a costa del liderazgo, fomentando comportamientos en los trabajadores que merman la calidad, desmotivando al personal y creando un grupo de trabajadores desanimados que dejan de intentar

superarse continuamente. De forma resumida, Soltani (2005) destaca otras cuestiones que dificultan la integración de un sistema de evaluación del rendimiento en un enfoque de GCT: *a)* se atribuye al trabajador errores que posiblemente sean consecuencia de fallos en el sistema organizativo; *b)* ignora la variabilidad del sistema; *c)* se utilizan sistemas de medición poco fiables y a menudo incoherentes; *d)* se tienden a establecer objetivos seguros en la organización; *e)* se centra en el desempeño individual con sistema de medición inflexibles, etc.

Autores más comedidos han tratado de buscar solución a este problema preguntándose: ¿cómo debe diseñarse la evaluación del rendimiento para reforzar y ajustarse a las características de un enfoque de GCT? Soltani y Wilkinson (2020), tras realizar una revisión de la literatura destacan y proponen ciertos puntos principales que son clave para desarrollar un sistema de evaluación del rendimiento apropiado. En la tabla 6.4 se muestra las diferencias entre una evaluación del rendimiento tradicional con una evaluación del rendimiento más congruente con la GCT. De modo que, al analizar la tabla, observamos enfoques clave que difieren entre una evaluación del rendimiento tradicional y una coherente con la GCT, como *a)* si existe una perspectiva directiva orientada al futuro o al pasado, y *b)* si hay una inclinación por desarrollar y comprometer al empleado o, de otro modo, la inclinación es más coercitiva y trata principalmente de identificar a *culpables*.

Tabla 6.4. La naturaleza de los sistemas de evaluación del rendimiento

Enfoque	Características	Enfoque de los directivos	Congruencia entre evaluación del desempeño y GCT
Desarrollo y compromiso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura técnica organizativa y el perfil social.</li> <li>• Eficiencia e innovación</li> <li>• Empoderamiento e implicación del personal</li> <li>• Mejora del desempeño del personal a través de retroalimentación y procedimientos flexibles</li> </ul>	Al futuro	Alta
Control y conformidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura técnica organizativa</li> <li>• Eficiencia organizativa</li> <li>• Burocracia y supervisión</li> <li>• Procesos estandarizados e inflexibles</li> <li>• Empleados apáticos, aislamiento de valores organizativos</li> </ul>	Al pasado	Baja

Fuente: Elaboración propia a partir de Soltani y Wilkinson (2020)

En la ilustración 6.3 observamos un caso de buenas prácticas en la introducción de un sistema de evaluación del desempeño para la organización SAMUR del Ayuntamiento de Madrid en los servicios de emergencias extrahospitalarias (SEM). En síntesis, esta buena práctica asociada a la evaluación del desempeño cumple con la mayoría de criterios establecidos en la ilustración 6.3 como la búsqueda del desarrollo profesional, las necesidades de formación, retroalimentación directa, procedimientos flexibles de evaluación, etc. Además, se observa una buena integración con los objetivos estratégicos y la estrecha vinculación con otras prácticas de RRHH, como remuneración y reconocimiento, formación, promociones, etc.

**Información general.** La evaluación del desempeño como herramienta de desarrollo profesional y organizacional en un SEM a través de la observación in situ de las asistencias.

**Resumen ejecutivo.** Para una organización sanitaria, el conocimiento sobre la evaluación del desempeño (en adelante ED) profesional es un objetivo clave que permite conocer la calidad asistencial prestada. Varias leyes y normas del ámbito sanitario y la Administración pública (LOPS, TREBEP) recomiendan la existencia de la ED en las organizaciones, constituyendo casi un derecho del empleado, ser evaluado según los resultados y la calidad de su actividad. Pocas son las organizaciones públicas en España que cuentan con ED y, ninguna en el ámbito de emergencias extrahospitalarias.

SAMUR-Protección Civil ha buscado desde sus inicios tener un conocimiento directo del proceso asistencial y su calidad como clave de su mejora, aprovechando para ello el desarrollo de sus profesionales a través de la formación y la comunicación. Para ello se creó el sistema de ED basado en la observación directa realizada por 22 evaluadores entrenados (tres por guardia) con un perfil de competencias específico que, además, proporcionan apoyo a la asistencia de los pacientes más graves.

Estos observan y analizan las asistencias *in situ*, con criterios preestablecidos, conocidos por los profesionales, y basados en procedimientos asistenciales (consensuados, y validados externamente), como estándares de calidad para la patología a atender.

Se garantiza la presencia de estos en más del 99 % de los casos con pacientes graves, y en términos globales, en un 7,35 % de las asistencias sanitarias (graves, y el resto elegidas de forma aleatoria). Las valoraciones se registran en un programa informático específico. Este sistema ha evolucionado en sus funcionalidades, alcance y usos, y se adapta a las necesidades organizacionales y de los profesionales en su búsqueda de la excelencia.

**Resultados obtenidos.** La práctica ha supuesto, desde su creación, beneficios para:

- *La calidad asistencial:* proporcionando seguridad al paciente, y minimizando errores asistenciales gracias a la supervisión y apoyo a la asistencia.

- *El profesional*: al detectar necesidades de formación que se incorporan al plan de formación anual, consiguiendo altos niveles de satisfacción; permitir el desarrollo profesional con el conocimiento sobre la progresión de su desempeño; reconocer el buen desempeño con productividad variable de cada profesional según el desempeño; premios a profesionales y grupos; selección para promoción y representaciones o becas.
- *La organización y la sociedad* (Carta de Servicios): al contribuir a la búsqueda de la mejora continua; mejorar el desempeño y los indicadores clave de la organización como son los resultados en salud; mejorar la satisfacción de pacientes con tasa mínima de reclamaciones; recibir reconocimiento como organización.

Ilustración 6.3. Buena práctica en la evaluación del desempeño en un SEM.  
Fuente: Elaboración propia a partir de SAMUR (2019)

## 6.6. SISTEMA DE REMUNERACIÓN, RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSAS

*La remuneración* se puede entender como el conjunto de métodos, procesos y prácticas para recompensar a los empleados de acuerdo con sus resultados, destrezas, competencias y/o valor de mercado (Armstrong 2008). Por tanto, hay una extensa heterogeneidad de formas de remunerar a un empleado. Por ejemplo, se puede establecer un salario fijo y un complemento en base a logros grupales o individuales, salarios colectivos, o incluso una remuneración que dependa de las competencias desarrolladas. Por razones diversas, algunas organizaciones también introducen remuneraciones especiales, además de las bases salariales, como comisiones, beneficios conectados al logro de metas, bonus, etc. (Bugdol y Jedynak 2020). Además, en las organizaciones también se utilizan diferentes sistemas *de reconocimiento y recompensas*. De acuerdo con Zeb et al. (2014), la diferencia entre reconocimiento y recompensas radica en que *las recompensas* son incentivos tangibles o intangibles que se ofrecen a los empleados debido al cumplimiento de algún logro o éxito (p. ej., flores, bonus monetarios, promociones, etc.) mientras que *el reconocimiento* es un agradecimiento público por la contribución del empleado a la organización (p. ej., apreciación hacia los superiores, retroalimentaciones positivas, cenas o celebraciones oficiales, etc.).

Dentro de la filosofía de GCT, autores como Deming consideran que la mejora de la calidad debería ser algo natural y que *no necesita apoyarse en recompensas o incentivos de tipo monetario* (Dale, Bamford y Van der Wiele 2016). Deming argumentaba que los incentivos monetarios conllevan *efectos contrarios a los pretendidos* en la GCT porque es imposible medir con precisión la eficiencia del empleado bajo la influencia de factores que no dependen de él. La mejora de la calidad es un problema de la dirección y de un diseño de los sistemas de trabajo y, por tanto, si un empleado no es individualmente responsable del desempeño

organizativo, no es justo premiarle o castigarle por cuestiones que quedan fuera de su alcance. De hecho, según Deming (1986) si los incentivos monetarios están vinculados a desempeños individuales, no permiten fomentar el trabajo en equipo. Otros autores como Crosby e Ishikawa también rechazan la idea de que la remuneración monetaria tenga efectos en la motivación del empleado, aunque están de acuerdo en que, si ha de establecerse, la mejor forma de recompensar sea a través de la *participación de los empleados en los beneficios* (Ivancevich et al. 1994).

Este discurso sobre los efectos contraproducentes de los incentivos monetarios en el compromiso de los empleados con la GCT se ha puesto en duda por varios autores. Por ejemplo, Allen y Kilmann (2001) realizan un estudio con el fin de determinar la importancia de las recompensas en el éxito de la implementación de la GCT. Entre sus principales conclusiones, y en contraposición a Deming, destacaron que con *recompensas no monetarias* no era suficiente para fomentar un entorno de GCT y que, por tanto, las organizaciones deberían utilizar también recompensas monetarias, especialmente durante *las etapas iniciales de implementación* de la GCT. De hecho, aquellas organizaciones que adoptaron la GCT junto con recompensas monetarias obtenían mejores resultados de desempeño. La tabla 6.5 establece una categorización de las principales recompensas, divididas en monetarias y no monetarias.

Tabla 6.5. Principales prácticas de recompensa monetarias y no monetarias

Prácticas de recompensa monetaria	Prácticas de recompensa no monetaria
Participación en los beneficios. La empresa comparte cierta porción de los beneficios corporativos con los empleados.	Certificados, cartas, <i>merchandising</i> : formas de reconocer metas de calidad no monetarias.
Reparto de beneficios. Parte de las ganancias de las unidades de trabajo en productividad, calidad, rentabilidad u otras mejoras de rendimiento se comparten con los empleados en forma de bonificaciones basada en una fórmula determinada.	Cenas, almuerzos, eventos especiales, etc. Celebraciones para reconocer el logro en metas de mejora de calidad.
Seguridad en el empleo. Política organizativa diseñada para evitar despidos.	Promociones basadas en el logro de metas de mejora continua y la calidad en vez de metas cuantitativas.

Prácticas de recompensa monetaria	Prácticas de recompensa no monetaria
Tiempo de trabajo. Los trabajadores tienen la opción de ser compensados por las horas extraordinarias trabajadas o según la fórmula que se establezca en forma de tiempo libre adicional en lugar de una paga adicional.	Expresiones regulares de apreciación por los directivos y líderes a los empleados por el logro de metas de calidad.
Sistemas de rendimiento grupales. Evaluación del rendimiento y el pago proviene de logros grupales en vez de logros individuales.	Evaluación del rendimiento basado en el desarrollo futuro en vez de utilizar una evaluación basada en logros o fallos pasados.

Fuente: Elaboración propia a partir de Allen y Kilmann (2001)

Con un planteamiento más moderado, autores como Brata y Juliana (2014) o Adamovic *et al.* (2018) establecen que la introducción de un sistema de remuneración, recompensas e incentivos (independientemente de si tiene o no elementos monetarios) debe realizarse con sumo cuidado, tratando de que sea percibido por los empleados *como justo y equitativo*. Si esto se consigue, estos sistemas pueden crear condiciones favorables para mantener al empleado comprometido y satisfecho. Contrariamente, si el sistema es percibido como injusto por parte de los empleados, les causará *insatisfacción y mermará su compromiso y confianza* con la organización, fomentando comportamientos contraproducentes para las metas estratégicas y para la GCT. En general, se enfatiza que, si se ha de introducir un sistema de remuneración y recompensas para fomentar la cultura de GCT, este debe basarse principalmente en resultados de carácter grupal y ser coherente con las habilidades y actitudes que persiguen para el logro de las metas estratégicas y de calidad. Por tanto, la evaluación del rendimiento también debe estar estrechamente relacionado con el sistema de remuneración. Sería, pues, contraproducente que se evaluaran una serie de actitudes y resultados, y que la remuneración e incentivos se basase en otros totalmente diferentes. Por ejemplo, que se realice un esfuerzo en evaluar el rendimiento grupal, pero posteriormente solo existan incentivos individuales.

En relación con la retribución variable, Camisón, Cruz y González (2007) apuntan que si el diseño del trabajo permite medir las aportaciones individuales a la mejora de la calidad, no debería haber problema en utilizar sistemas de incentivos por rendimiento individual. Por ejemplo, ofrecer primas al personal de ventas por niveles de calidad de servicio o índices de retención de clientes, o al personal de producción una prima por participación en equipos de trabajo o en los sistemas de sugerencias. Los trabajadores esperan que su remuneración refleje la mayor responsabilidad que tienen sobre el resultado de su trabajo. Por tanto, tienen la expectativa legítima de recibir parte de los beneficios derivados de su aportación a la mejora de la calidad. De hecho, trabajos como Alfalla, Marín y Medina (2012)



señalan que la remuneración en base a la consecución de los objetivos crea un contexto donde los empleados se sienten seguros y aumenta su confianza con la organización. La experiencia de organizaciones que implantan una iniciativa relacionada con la calidad y la Excelencia en la Gestión, permite comprobar que acaban combinando un sistema de recompensas a través de una remuneración variable por consecución de objetivos, con un paquete de premios en especie y de beneficios, muchas veces en forma de un reconocimiento simbólico, con cartas de agradecimiento o un elogio público por el trabajo bien hecho. Estos reconocimientos simbólicos hacen ver a los empleados que la organización valora al personal y se preocupa de sus éxitos, reforzando así su orgullo y sentido de pertenencia (Evans y Lindsay 2015). La ilustración 6.4, ejemplifica la política de remuneración en la empresa ALSA. La empresa de transportes ALSA es una organización que adopta el Modelo EFQM para la mejora de la gestión y que renovó el sello EFQM 500+ en 2020. En 2017 obtuvo el XXI Premio Capital Humano a la Gestión de RR. HH. por el conjunto de sus políticas de recursos humanos.

La parte de la plantilla que no está sujeta a la remuneración que establecen los convenios vigentes tiene una retribución fija, establecida en función de «bandas salariales» asociadas al puesto de trabajo, y una retribución variable asociada al desempeño y cumplimiento de objetivos concertados a principios de año. Asimismo, existe una retribución flexible para cubrir gastos de manutención, desplazamientos o guardería.

Esta política retributiva se complementa con beneficios sociales a través de actividades que pretenden mejorar la vida profesional y personal, como las tarjetas bus, el modelo de jornada flexible, premios de reconocimiento y recompensa o la flexibilidad en el intercambio de descansos.

ALSA también dispone de un programa de «premios a los valores», los cuales pretenden potenciar los valores en el comportamiento de sus miembros, y que se reflejen en los resultados. Una vez al año, un jurado decide los galardonados a partir de las nominaciones realizadas por todos los empleados de la empresa.

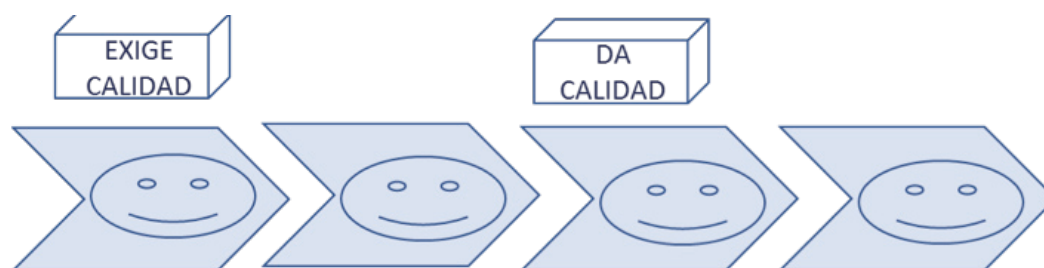
Ilustración 6.4. Política de remuneración en ALSA.  
Fuente: Elaboración propia a partir de Carazo (2017)

## 6.7. COMUNICACIÓN

En esta categoría podemos incluir todas aquellas prácticas que tiene que ver con los canales y métodos comunicativos que la organización establece para *intercambiar información* con los empleados (Posthuma et al. 2013). Es un área que tiene vinculación directa con el desempeño organizativo (Gittell, Seidner y Wimbush 2010), ya que a través de prácticas de intercambio de comunicación se clarifican las metas, se reduce la incertidumbre y, en definitiva, permite conectar

el trabajo con los objetivos organizativos. A través de las prácticas comunicativas, la organización establece cómo va a ser la relación con sus empleados y entre los distintos grupos, y en qué medida los empleados van a tener oportunidades de ser escuchados y de ser partícipes en las decisiones organizativas. En empresas con relaciones comunicativas más estrechas, se genera un clima de confianza mutua que, a su vez, afecta al compromiso de los empleados con la organización (Kim y Wright 2011).

La *comunicación* es uno de los pilares para la implantación de la GCT (Oakland 2014). Para conseguir la implicación de los empleados es necesaria la transparencia en la organización, y la comunicación interna es el principal artífice de esta transparencia, la cual se consigue con el establecimiento de una amplia red de canales de comunicación. *Canales de comunicación descendentes* a través de los cuales transmitir información detallada sobre la estrategia y objetivos organizativos, y que se pueden realizar a través de diversos medios, como las reuniones en cascada, los equipos de trabajo, el uso de Kanban y murales, o las revistas. *Canales de comunicación ascendentes* que permitan conocer la opinión de los empleados sobre el funcionamiento de muchos aspectos de la organización, por ejemplo, a través de estudios de clima laboral, encuestas de satisfacción, las jornadas de puertas abiertas que fomentan un diálogo directo entre empleados y dirección, o también las sugerencias vertidas a través de los buzones de sugerencias. Los sistemas de *comunicación horizontales* pretenden facilitar las relaciones e integrar las sinergias individuales y de grupo, a través de los diferentes puestos y formas de enlace. Estas formas de comunicación facilitan la participación y la actuación conjunta de todos los miembros de la organización con la intención de favorecer la mejora continua de procesos y productos (Moreno, Peris y González 2001). Es frecuente, incluso, que se utilicen carteles motivacionales en los tableros de anuncios de la organización, como puede ser el que se observa en la figura 6.10. La tabla 6.6 sintetiza algunos de los canales de comunicación utilizados en Unión de Mutuas, y la ilustración 6.5 ejemplifica la importancia de la comunicación interna en ALSA.



**¡No rompas la cadena!**

Figura 6.10. Ejemplo de posible cartel.  
Fuente: Elaboración propia a partir de AEC (2009)

Tabla 6.6. Canales de comunicación interna en Unión de Mutuas

Cauces estructurados para la comunicación interna	
<p>Comunicación horizontal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comité de calidad</li> <li>- Reuniones de seguimiento de procesos</li> </ul>	<p>Comunicación ascendente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas de clima laboral</li> </ul>
<p>Comunicación ascendente y descendente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones de equipos de procesos</li> <li>- Reuniones de segundo nivel</li> <li>- Reuniones con la línea jerárquica</li> <li>- Entrevistas individuales</li> <li>- QRSA</li> <li>- Reuniones con responsables de centro</li> </ul>	<p>Comunicación descendente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revista interna boletín digital</li> <li>- Jornadas específicas sobre temas de interés</li> <li>- Reuniones informativas</li> <li>- Circulares internas</li> <li>- Cartas de dirección</li> <li>- Trípticos</li> <li>- Intranet corporativa</li> <li>- Tablones de anuncios</li> </ul>

Fuente: Unión de Mutuas (2011)

La empresa de transportes ALSA tiene el propósito de ser transparente y hacer llegar la información sobre la empresa a todos los empleados. Para ello se procede a enviar todas las semanas a todos los empleados un comunicado del consejero delegado llamado «mi punto de vista», informando de las políticas de la empresa, temas de actualidad o resultados conseguidos.

Para puestos que tienen empleados a su cargo, se han definido unas competencias de liderazgo y un plan de comunicación de las mismas. Se ha creado un manual de estilo denominado *La mejor versión de mí mismo*, distribuido entre todas las personas que tienen empleados a su cargo, lo cual se complementa con una comunicación semanal vía SMS sobre los comportamientos que se pretenden desarrollar. De este modo, la comunicación pretende lograr la asimilación por parte de los líderes de las competencias de liderazgo definidas.

Ilustración 6.5. Experiencia de comunicación en ALSA. Fuente: Elaboración propia a partir de Carazo (2017)

En el desarrollo de este capítulo hemos ido destacando prácticas que, por sus características, ya incluyen funciones comunicativas coherentes con la GCT. Por ejemplo, los círculos de calidad, equipos de mejora o los GAP, fomentan, sin duda, la comunicación horizontal. Con el uso de Kanban, proyectos de formación y evaluación del desempeño, por ejemplo, se establece una comunicación *top-down* sobre los objetivos de desempeño prioritarios para el logro de la estrategia corporativa. No obstante, por su interés y vinculación con el desarrollo del

capítulo vamos a destacar tres tipos de prácticas que se enfocan principalmente en una *comunicación ascendente*: reuniones TOP vinculadas al desarrollo de los GAP; encuestas de clima laboral y sistemas de sugerencias.

### 6.7.1. Reuniones TOP

Las reuniones TOP hacen referencia a *distintos niveles de reuniones* dentro de una organización vinculadas a los grupos autónomos de producción (aunque pueden ser adaptadas a otras formas de organización también basada en equipos). El objetivo de estas reuniones es *gestionar la información de forma ascendente y jerarquizada* con el fin de buscar soluciones y acciones de mejora a cuestiones relativas con el desempeño de los objetivos marcados. La idea es que la información se transfiera dentro de la organización de *manera adecuada y en su justa medida* (García y Vidal 2011). Como vemos en la figura 6.11, en una estructura típica de gestión de comunicación de los TOP el proceso comienza desde abajo (GAP) y fluye hacia posiciones más altas (alta dirección).

En el primer nivel, es decir, en cada uno de los GAP, se realizan *reuniones TOP5* diarias al inicio de cada turno, con una duración de *5 minutos* (por eso el nombre de TOP5). En estas reuniones, los miembros del grupo, y un coordinador (también parte del grupo) analizan los resultados de los indicadores de la jornada anterior y las posibles incidencias que han tenido o surgido, las cuales se detallan en el tablero Kanban. Es frecuente que en cada reunión TOP5 se realice *un acta* en la que se reflejen, especialmente, los problemas que han socavado el logro de los objetivos (García y Vidal 2011). La clave de esta reunión es que se asume que los propios miembros del grupo son los que mejor conocen sus funciones y, por tanto, aquellos mejor capacitados para dar soluciones a problemas operativos (LeanSis 2017).

Si es necesario, en estas reuniones, o al finalizar las mismas, y con un tiempo máximo de 5 minutos, se *reúnen cara a cara*, el supervisor del GAP, el coordinador y el soporte solicitado, con el fin de revisar el sistema de mejora en cada GAP y desarrollar planes de acción para reconducir cualquier desviación (LeanSis 2017). Por tanto, en este caso, el supervisor del GAP, además de firmar el acta TOP5, registrará los planes de acción elaborados.

En un segundo nivel, también de carácter diario, se realizan *reuniones TOP15*, de una duración de 15 minutos, en la que se reúnen el responsable de la UAP, y los distintos supervisores. El objetivo es revisar y controlar el estado del área. El supervisor prepara la reunión en base a la información obtenida en el acta TOP5. En concreto, en esta reunión se tomarán decisiones que no hayan podido ser resultas en las reuniones previas.

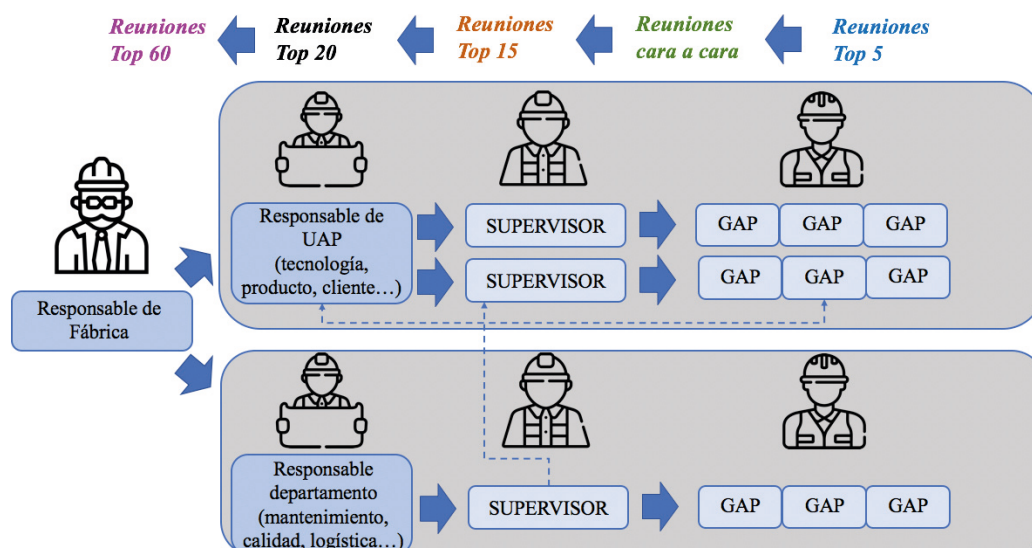


Figura 6.11. Reuniones TOP. Fuente: Elaboración propia a partir de LeanSis (2017).  
Iconos de Freepik y Wichai.wi en [www.flaticon.es](http://www.flaticon.es)

En un tercer nivel, se realizan *reuniones TOP20*, de carácter diario con un máximo de 20 minutos. En este caso, los participantes son los responsables de UAP y los responsables de los departamentos. El objetivo es revisar y controlar el estado de la fábrica mediante el análisis de los indicadores generales y, en caso de desviaciones que no hayan sido resueltas en reuniones previas, tomar decisiones y planes de acción.

Finalmente, *las reuniones TOP60*, son reuniones de duración máxima de 60 minutos y de frecuencia semanal, en la que se reúnen los responsables UAP, los responsables de departamento, los supervisores GAP y aquellos con responsabilidades de soporte (LeanSis 2017). El objetivo es revisar el cuadro de mando integral del área, observando en qué medida se están cumpliendo los objetivos planteados. En base a estos resultados se tomarán acciones de mayor calado, por ejemplo, formaciones, asignación de recursos, cambios de criterios, etc., que se trasladará a toda la empresa.

## 6.7.2. Sistema de sugerencias

Los *sistemas de sugerencias* tienen el fin de incentivar al personal para que exploren nuevas ideas y compartan sus experiencias. Habitualmente una sugerencia está relacionada con la mejora de la calidad de un producto, servicio o proceso, con el entorno de trabajo, con la reducción de costes o con la mejora del servicio al cliente. En este sentido, no se suelen incluir como sugerencias quejas de los empleados ni asuntos laborales o legales (Tarí, Molina y Pereira 2017).

Para implantar un sistema de sugerencias es importante que se integre dentro de los programas o políticas de la organización de manera que sea un método aceptado y aprobado por la dirección. Una forma de hacerlo sería reflejando el funcionamiento del sistema de sugerencias en un procedimiento o en alguna normativa interna donde se definan los pasos para presentar la sugerencia, evaluarla, comunicar los resultados y reconocerla e implantarla, y donde también se reconozca la estructura de responsabilidades que sostiene el sistema (Tarí, Molina y Pereira 2017). Para que el sistema funcione bien, todas las sugerencias deben evaluarse cuidadosamente, recibir una respuesta formal, y deben existir reconocimientos y felicitaciones para las mejores ideas, que deben ser implantadas rápidamente, para que el sistema no pierda credibilidad. A menudo, para que este tipo de sistemas funcionen, las organizaciones necesitan realizar grandes esfuerzos en formación, comunicación y publicidad en torno a las posibilidades del programa de sugerencias.

### 6.7.3. Encuestas de clima laboral

*El clima laboral* se define como las percepciones que tienen los empleados sobre las características organizativas de su lugar de trabajo (Parker et al. 2003). En síntesis, un clima laboral de calidad se obtiene cuando los empleados perciben en general que: *a)* hay cierto *bienestar* dentro de la organización; *b)* existe una *equilibrio entre el trabajo y la vida familiar* y de ocio de los empleados; *c)* hay *satisfacción laboral* y con las proyecciones futuras dentro de la compañía; *d)* los empleados tienen *autonomía y control sobre su trabajo*, *e)* las *condiciones de trabajo* son buenas (p. ej., hay recursos para realizar las tareas, hay seguridad, etc.), y *f)* el *entorno no es estresante*, aunque sí estimulante y desafiante (Easton y Van Laar 2018).

El clima laboral es un aspecto de interés para la organización, ya que puede afectar, a nivel individual, al *compromiso organizativo de los empleados* (Parker et al. 2003) y, a nivel organizativo, al *desempeño global* (Burton, Lauridsen y Obel 2004). De acuerdo con Foss et al. (2015), el clima existente en el trabajo, conjuntamente con el diseño de puestos y el sistema de recompensas, puede ser una *palanca* que influya notablemente sobre la motivación autónoma de los empleados por *compartir conocimiento dentro de la organización*. La razón es que, si los empleados perciben que en el entorno laboral se respira confianza y sentido de cooperación, se fomentarán actitudes de compartir información (Collins y Smith 2006). Debido a su importancia, es esencial que la organización recabe información de los empleados sobre esta cuestión, y en base a la misma, traten de ajustar otras prácticas de RR. HH. que tengan vinculación con resultados poco favorables, especialmente el diseño de puestos y de trabajo. A modo de ejemplo, la ilustración 6.6 muestra una encuesta para recabar información sobre el clima laboral popularmente empleada en las organizaciones.

<i>¿Hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones? Siendo 1: muy en desacuerdo y 5: muy de acuerdo</i>	
1. Tengo metas y objetivos claros que me permiten hacer mi trabajo	1 2 3 4 5
2. Me siento capaz de expresar mis opiniones y predisponer cambios en mi trabajo	1 2 3 4 5
3. Tengo la oportunidad de utilizar mis habilidades en el trabajo	1 2 3 4 5
4. Me siento bien en este momento	1 2 3 4 5
5. Mi organización me da las facilidades y la flexibilidad suficiente para compaginar el trabajo con mi vida familiar	1 2 3 4 5
6. Mis actuales horas/turnos de trabajo se adecuan a mis circunstancias personales	1 2 3 4 5
7. Me siento presionado en el trabajo a menudo	1 2 3 4 5
8. Cuando he hecho un buen trabajo mi supervisor me lo reconoce	1 2 3 4 5
9. Recientemente, he estado descontento y deprimido	1 2 3 4 5
10. Estoy satisfecho con mi vida	1 2 3 4 5
11. En mi trabajo me animan a desarrollar habilidades nuevas	1 2 3 4 5
12. Estoy involucrado en decisiones que afectan a mi área de trabajo	1 2 3 4 5
13. Mi supervisor me proporciona todo lo que necesito para realizar mi trabajo eficazmente	1 2 3 4 5
14. Mi jefe apoya de forma activa turnos/horas de trabajo flexibles	1 2 3 4 5
15. En muchos aspectos mi vida es casi ideal	1 2 3 4 5
16. Trabajo en un ambiente seguro	1 2 3 4 5
17. En general, me salen bien las cosas	1 2 3 4 5
18. Estoy satisfecho con las oportunidades profesionales a las que tengo acceso en mi trabajo	1 2 3 4 5
19. A menudo me siento excesivamente estresado/a en el trabajo	1 2 3 4 5
20. Estoy satisfecho con la formación que recibo para realizar mi trabajo	1 2 3 4 5
21. Últimamente, me he sentido razonablemente feliz	1 2 3 4 5
22. Las condiciones laborales son satisfactorias	1 2 3 4 5
23. En mi área de trabajo, estoy involucrado en la toma de decisiones que afectan al cliente final	1 2 3 4 5
24. En general, estoy satisfecho con la calidad de mi vida laboral	1 2 3 4 5

Ilustración 6.6. Cuestionario para medir el clima laboral. Fuente: Elaboración propia a partir de Easton y Van Laar (2018)





# Capítulo 7. Extensión de la GCT hacia otros sistemas de gestión

## PRESENTACIÓN

El éxito de las normas ISO 9000 ha facilitado la difusión de otras normas o estándares de sistemas de gestión en ámbitos diferentes al de la calidad (Heras, Bernardo y Casadesús 2007). Por ejemplo, estándares para la gestión medioambiental (ISO 14000), responsabilidad social corporativa (ISO 26000), o seguridad y salud en el trabajo (ISO 45001), entre otros. Dado que la organización es un sistema compuesto por factores interrelacionados que interactúan con la finalidad de lograr objetivos comunes e interconectados, la lógica imperante es tratar de unificar, en un mismo sistema de gestión, los diversos estándares adoptados por una organización. De este modo, una organización que integre en un sistema de gestión los distintos estándares (p. ej., calidad, medioambiente, RSC...) logrará ciertas ventajas, tales como, una mayor optimización de recursos, menor documentación, mayor efectividad y eficiencia o mejor satisfacción de los grupos de interés (Heras, Bernardo y Casadesús 2007)

Asimismo, el estándar de gestión ISO 9001, a pesar de su efectividad en las organizaciones que lo adoptan y que está diseñado para su aplicación en diversos tipos de organizaciones, sectores específicos, como por el ejemplo el hotelero, han desarrollado otros estándares de gestión más adaptados a su realidad particular. De acuerdo con Tarí y Pereira (2012), la implantación de la norma ISO 9001 puede ser relativamente cara (sobre todo para pequeñas y medianas empresas turísticas españolas), dado que consume demasiado tiempo en su mantenimiento y que, para su implantación, es complicado encontrar asesores con experiencia en el sector turístico. Por estas desventajas, y con la finalidad de ser más precisos en los requisitos de gestión de calidad en el sector turístico, la ICTE desarrolló la marca Q Calidad Turística. De forma similar, otros sectores como el de transporte de productos químicos o la Administración pública desarrollan sistemas de gestión de calidad específicos.

Dada esta realidad, en este capítulo abordamos, en primer lugar, la extensión sectorial de la GCT. Es decir, cómo la GCT se ha ido adoptando a sectores específicos como el turístico, transporte de productos químicos y administración pública a través de estándares, en algunos casos similares a la ISO 9001, pero con particularidades específicas del sector. En segundo lugar, abordamos la extensión temática de la GCT, es decir, los principales sistemas de gestión desarrollados para tratar aspectos organizativos concretos como la responsabilidad social corporativa o la gestión del medioambiente. Finalmente, en el tercer apartado, abordamos el concepto de integración de sistemas de gestión, así como las ventajas y desventajas que esta comporta.

## OBJETIVOS

Al finalizar el capítulo debería ser capaz de:

- Conocer modelos específicos sobre gestión de la calidad para sectores concretos.
- Conocer estándares de sistemas de gestión en otras temáticas diferentes a la calidad.
- Explicar en qué consiste la integración de sistemas de gestión.
- Conocer las similitudes entre los sistemas de gestión de la calidad, medioambiental, prevención de riesgos o responsabilidad social.
- Valorar las ventajas y la problemática de la integración de sistemas de gestión.

## 7.1. EXTENSIÓN SECTORIAL DE LA GCT

La popularidad de los sistemas de gestión de la calidad despertó un interés por particularizar las características de sistemas de gestión universalmente aplicables a cualquier organización (como pueden ser los estándares de la serie ISO 9000) a sectores concretos. La necesidad de contar con modelos de referencia adaptados a las características propias de una actividad, ha provocado la creación de modelos sectoriales. La mayoría de estos modelos sectoriales extrapolan los criterios universales a estándares para una industria concreta, y por tanto son fácilmente alienables con los modelos genéricos, mientras que en otros casos los estándares sectoriales se distancian en mayor medida de los estándares genéricos (Camisón, Cruz y González 2007). Seguidamente, se referencian algunos de los modelos sectoriales más difundidos.

### 7.1.1. Sector turístico

En el sector turístico, se creó el *certificado de la Q Calidad Turística* (figura 7.1). Como consecuencia de la pérdida de competitividad en la década de 1900, el sector turístico español comenzó un camino de la mano de la calidad para mejorar el servicio ofertado al cliente y, de esta forma, mejorar la competitividad y diferenciarse en los mercados nacionales e internacionales. De este modo, la administración turística del Estado decide apostar por el concepto de Calidad Turística española incorporando este concepto a las acciones que pone en marcha en sus sucesivos programas estratégicos, y crear la marca Q Calidad Turística. El Instituto para la Calidad Turística Española (ITCE) (<https://www.calidadturistica.es/>) es el organismo español, privado, independiente, y sin ánimo de lucro encargado de asegurar el correcto uso de la marca *Q Calidad Turística* (Camisón, Cruz y González 2007; González et al. 2014; Tarí, Molina y Pereira 2017).

La marca Q Calidad Turística está dirigida a la *certificación voluntaria* de los servicios turísticos, y puede ser obtenida por cualquier organización turística que implante un sistema de gestión orientado al servicio al cliente y a la mejora continua, y evidencie el cumplimiento de los requisitos que dicta una determinada norma UNE. Existen *diferentes normas* UNE, dependiendo del subsector turístico (véase tabla 7.1.). Por ejemplo, para hoteles la organización deberá adoptar la norma UNE-ISO 22483:2020 (norma que actualiza la UNE 182001), a partir de la cual puede obtener el certificado Q Calidad Turística. En el caso de alojamientos rurales, se debería adoptar la norma UNE 183001:2009.

En concreto, la norma para hoteles UNE-ISO 22483 (véase tabla 7.2) proporciona una referencia común y alcanzable para todos los hoteles en términos de prestación de servicios de calidad y establece una serie de recomendaciones de calidad en relación con el personal, servicio, eventos, actividades de entretenimiento, seguridad, mantenimiento, limpieza, compras y satisfacción del cliente. Por ejemplo, en relación con las reservas establece un marco de actuación sobre cómo atenderlas, registrarlas o confirmarlas, pero deja cierta libertad al establecimiento para fijar sus procedimientos internos. Respecto al mobiliario se definen unos requisitos mínimos como por ejemplo que todas las habitaciones deben contar con cuarto de baño privado.



Figura 7.1. La Q Calidad Turística. Fuente: <https://www.calidadturistica.es/>

Tabla 7.1. Distribución de normas por sectores turísticos

Documentación por sectores	
1. Albergues turísticos / Hostels: Norma «Q» NICTE-04:2020	14. Oficinas de información turística: Norma UNE-ISO 14785:2015
2. Alojamientos rurales: Norma UNE 183001:2009	15. Palacios de congresos: UNE 187004:2008
3. Balnearios: Norma UNE-ISO 21426:2019	16. Patronatos de turismo: UNE 187007:2010
4. Campings y Ciudades de Vacaciones: Norma UNE 184001:2007	17. Playas: UNE-ISO 13009:2016
5. Campos de Golf: Norma UNE 188001:2011	18. Puertos deportivos: UNE-ISO 13687:2018
6. Convention Bureaux: Norma UNE 187005:2009	19. Servicio de azafatas: UNE 189002:2012
7. Destinos turísticos inteligentes: Norma UNE 178501:2018	20. Hostelería. Servicios de restauración: UNE 167013:2017
8. Espacios naturales protegidos: Norma UNE-ISO 18065:2016	21. Servicios turísticos de intermediación: UNE 189001:2011
9. Espacios públicos singulares: Norma Q Espacios Públicos Singulares	22. Establecimientos de tiempo compartido: UNE 185001:2009
10. Estaciones de esquí: Norma UNE 188002:2006	23. Turismo activo: UNE 21101:2015 y UNE 21103:2015
11. Hoteles y apartamentos turísticos: Norma UNE-ISO 22483:2020	24. Turismo industrial: UNE-ISO 13810:2016
12. Museos: Norma UNE 302002:2018	25. Turismo médico: UNE-ISO 22525:2021
13. Ocio Nocturno: Norma UNE 188005:2009	

Fuente: Elaboración propia a partir de ICTE (2022)

Las motivaciones principales que llevan a las empresas turísticas a implantar y certificar la marca Q Calidad Turística se pueden clasificar en dos grupos (Álvarez, Fraiz y Del Río 2012). En el primer grupo se destacan aquellas *motivaciones de carácter interno*. Es decir, la necesidad de mejorar procesos y procedimientos internos de la empresa y la eficiencia organizativa. El segundo grupo de motivaciones son aquellas *de carácter externo*. Por ejemplo, la necesidad de mejorar su imagen, reforzar su ventaja competitiva o reducir el número de quejas. En síntesis, podemos destacar que los establecimientos avalados por la Q Calidad Turística han pasado unas *estrictas auditorías* que aseguran que la prestación del servicio es garantía de calidad, seguridad y profesionalidad.

Tabla 7.2. Requisitos de la norma UNE-ISO 22483:2020

Capítulo del 0 al 3	Capítulo 4. Requisitos de personal	Capítulo 5. Requisitos para la prestación de servicio
0. Introducción 1. Objetivo y campo de aplicación 2. Normas para la consulta 3. Términos y definiciones	4.1. Requisitos generales 4.2. Estructura de la organización y definición de las responsabilidades 4.3. Plan de formación 4.4. Servicio al cliente 4.5. Servicios e instalaciones para el personal 4.6. Servicios subcontratados 4.7. Concesionarios (licencias)	5.1. Información y comunicación 5.2. Servicio de recepción 5.3. Servicios de alojamiento 5.4. Servicios de alimentos y bebidas 5.5. Servicios complementarios
Capítulo 6 y 7	Capítulo 8. Requisitos de seguridad	Capítulo 9. Requisitos de mantenimiento
6. Requisitos de organización de eventos 7. Actividades de animación	8.1. Generalidades 8.2. Prevención de riesgos y accidentes 8.3. Seguridad alimentaria 8.4. Salubridad y seguridad 8.5. Seguridad de las personas y bienes 8.6. Seguridad de edificios e instalaciones 8.7. Protección contra incendios 8.8. Gestión de emergencias	9.1. Requisitos generales 9.2. Edificios y zonas exteriores 9.3. Equipamiento
Capítulo 10. Requisitos de limpieza		Capítulos 11 y 12
10.1. Requisitos generales 10.2. Plan de limpieza 10.3. Generalidades 10.4. Limpieza de zonas comunes 10.5. Limpieza de las habitaciones 10.6. Limpieza de la colada y roma de cama		11. Gestión de los proveedores 12. Gestión de la satisfacción del cliente

Fuente: AENOR (2020b)

### 7.1.2. Transporte de productos químicos

Otro ejemplo que podemos destacar como consecuencia de esta extensión sectorial son los modelos de evaluación en la industria química. El sistema de evaluación de la calidad y seguridad (*Safety and Quality Assessment Systems*,

SQAS) se lanza con la finalidad de mejorar la seguridad durante los procesos de transporte, almacenamiento y manipulación de productos químicos. El SQAS provee una herramienta que permite comprobar el cumplimiento por los proveedores de servicios logísticos de una serie de requisitos referentes a la calidad, seguridad y gestión medioambiental definidos por la industria química para sus suministradores, a partir de un cuestionario estándar y de su evaluación por asesores independientes (véanse tablas 7.3 y 7.4).

Al igual que ocurre en el sector del turismo, existen distintos sistemas según el tipo de servicio logístico, es decir, si se trata de transporte por carretera, por tren, etc. En este caso, al no exigir cumplir unos mínimos para ser evaluado, no podemos hablar de una certificación propiamente dicha, sino más bien de una metodología de evaluación, que implica la entrega de un informe detallado de hechos con una determinada puntuación. El CEFIC (*European Chemical Industry Council*) (CEFIC 2021), instituto que gestiona la evaluación, mantiene actualizado en su página web el listado de empresas evaluadas según SQAS, lo que facilita a las compañías químicas contar con una evaluación de sus proveedores de servicios logísticos (Camisón, Cruz y González 2007). A modo de resumen, en la tabla 7.3 mostramos *los apartados principales* evaluados en todos los cuestionarios SQAS en su versión de 2019. Además, en la tabla 7.4 mostramos las *directrices* que ofrece el propio cuestionario para evaluar la calidad y seguridad, en el apartado de RR. HH. sobre la política de contratación.

Tabla 7.3. Resumen del cuestionario SQAS Core 2019

1. Sistema de gestión y responsabilidad	1.1. Responsabilidad de la dirección
2. Gestión del riesgo	2.1 Evaluación de riesgos y medidas de mitigación 2.2. Seguridad 2.3. Salud 2.4. Protección 2.5. Prácticas de negocio justo 2.6. Medio Ambiente
3. Recursos humanos	3.1. Contratación 3.2. Formación 3.3. Conducta sobre seguridad 3.4. Política laboral y derechos humanos
4. Preparación y respuesta ante emergencias internas ( <i>on site</i> ) y externas ( <i>off site</i> )	4.1. Plan de emergencias potenciales 4.2. Plan de responsabilidades, contactos 4.3. Equipos de emergencia y su verificación 4.4. Simulacros 4.5. Plan de continuidad

5. Análisis del desempeño y revisión por la dirección	<p>5.1 Informes, investigación y análisis de no conformidades y acciones correctivas</p> <p>5.2. Objetivos y análisis de tendencias sobre calidad, medio ambiente, seguridad y salud, protección y RSC</p> <p>5.3. Auditorías internas</p> <p>5.4. Reuniones de revisión por parte de la dirección</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia a partir de CEFIC (2021)

Tabla 7.4. Preguntas y guía de evaluación para la práctica de contratación

	Pregunta	Guía
<b>3.1. Contratación</b>		
3.1.1	¿Hay un procedimiento escrito para la contratación del personal que tenga en cuenta su experiencia, competencia y formación para todos sus empleados, incluidos los trabajadores temporales?	Puntuar como «1» solamente si existe un procedimiento de contratación escrito que incluya todas las funciones y se compruebe la aplicación en la contratación de la organización de este procedimiento. Los empleados con diferentes funciones en la organización deben ser verificados.
3.1.2	¿Está todo el personal operacional (conductores, operadores, etc.) sometido a control médico periódico de acuerdo a lo indicado en la evaluación de riesgos?	Comprobar la evidencia de que todo el personal operacional de la compañía está sometido a control médico periódico. Estos exámenes médicos deberán estar adaptados a los riesgos inherentes de las tareas específicas de cada trabajador. Si la normativa permite al personal operacional rechazar el preceptivo control médico, comprobar que se cumplen al menos los requisitos legales; en este caso la puntuación será «0» con un comentario obligatorio por parte del evaluador
3.1.3	¿Existe un procedimiento escrito disciplinario que incluya reclamaciones?	Una reclamación es una queja de un empleado sobre una acción, que su empleador ha tomado o contempla tomar en relación con él. Los procedimientos de reclamación y disciplina deberían estar escritos y comunicados a todos los empleados. Estos deberían incluir las acciones que se requieren para poner una reclamación y qué sanción será aplicada en cada caso; además se debería enfocar sobre términos de SHEQ*SEC y CSR. Verifique preguntando en una muestra de empleados el contenido de este procedimiento

Fuente: Elaboración propia a partir de CEFIC (2021)

En general, de acuerdo con Verlinden (2002), los beneficios de la evaluación por SQAS son los siguientes:

- Un enfoque sectorial concreto, que fomenta la emergencia de entendimientos mutuos
- Una evaluación objetiva adaptada a las necesidades individuales
- Un enfoque sistemático de los problemas que requieren atención
- Rentabilidad, en dinero y tiempo
- Una herramienta esencial en el proceso de mejora continua

### 7.1.3. Administración pública

Una preocupación de los Gobiernos es mejorar las relaciones entre las Administraciones y los ciudadanos, lo cual ha llevado a diversas transformaciones en la Administración Pública, apostando por sistemas de gestión de la calidad orientados al ciudadano, la participación de los empleados públicos y la medición del rendimiento. El interés por la gestión de la calidad en la Administración Pública ha llevado a la adaptación y creación de modelos de gestión de la calidad específicos para este sector.

Por ejemplo, el *Modelo CAF (Common Assessment Framework)* nace con el objetivo de dotar a las Administraciones públicas europeas de un instrumento común para la gestión de la calidad, que pretende la mejora de las organizaciones públicas mediante la autoevaluación. Está inspirado en el Modelo EFQM, y con una estructura semejante al Modelo EFQM 2013 (Vakalopoulou, Tsiotras y Gotzamani 2013; Ministerio de Política Territorial y Función Pública 2021b). El *Modelo EVAM (Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora)* (véase la figura 7.2) es un modelo que promueve la evaluación de los servicios públicos y la implantación de actuaciones concretas de mejora continua. Es un modelo inspirado en el ciclo PDCA, y también en la estructura del Modelo EFQM 2013, cuya finalidad última es la mejora gradual de las organizaciones públicas a través de la aplicación de criterios de calidad (Ministerio de Política Territorial y Función Pública 2021a). En el capítulo ocho se abordarán con más detalles estos dos modelos.

Asimismo, en España se creó la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL), que cuenta con guías específicas para promover la evaluación de la calidad como herramienta de mejora en la Administración pública. Desde julio de 2017 sus funciones las ha asumido el Ministerio de Política Territorial y Función Pública, a través de la Dirección General de Gobernanza Pública (<https://www.mptfp.gob.es/portal/funcionpublica/gobernanza-publica/calidad.html>), entre cuyas competencias se encuentra favorecer la mejora continua de la gestión mediante el fomento de iniciativas de calidad en los servicios públicos, basadas en la búsqueda de la excelencia y la innovación.



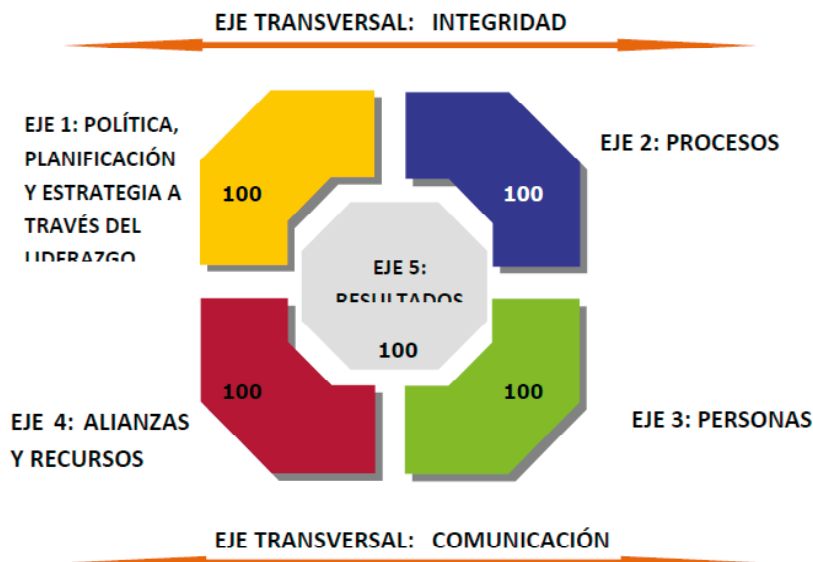


Figura 7.2. Estructura del Modelo EVAM. Fuente: Ministerio de Política Territorial y Función Pública (2021a)

#### 7.1.4. La calidad en la Universidad

La mejora de la calidad del sistema universitario es uno de los ejes centrales del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). El objetivo de conseguir que Europa se convierta en un lugar de referencia en el ámbito de la formación universitaria para estudiantes de cualquier nacionalidad, precisa de un sistema que garantice la calidad, fundamentada en mecanismos y procesos de evaluación, certificación y acreditación. Teniendo en cuenta el contexto del EEES, en España se han desarrollado diferentes normativas que establecen que las universidades deben contar con políticas y sistemas de gestión de la calidad formalmente establecidos y disponibles públicamente. Concretamente, la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), junto con las agencias existentes en las comunidades autónomas, es la responsable de velar por la calidad del sistema universitario español, de medir y hacer público el rendimiento del servicio universitario, promoviendo la mejora continua y facilitando así la rendición de cuentas a la sociedad que la impulsa y la financia. Para ello, la ANECA cuenta con diferentes programas, entre los que se encuentra el programa AUDIT, cuya finalidad es favorecer la implantación de Sistemas de Aseguramiento Interno de Calidad (SAIC) en los centros universitarios, así como establecer un procedimiento para su certificación (ANECA 2018). En 2021 se encuentra en vigor la versión de 2018 del modelo AUDIT, adaptada a los criterios y directrices para el aseguramiento de la calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior (ESG). El modelo AUDIT se estructura en diferentes criterios que ofrecen orientaciones para que los centros universitarios establezcan una política y objetivos de calidad, garanticen la calidad de

sus programas formativos, orienten sus enseñanzas al estudiantado, y establezcan procedimientos de medición y análisis que ayuden al logro y mejora de sus resultados. Los centros universitarios que hayan logrado certificar su SAIC según el programa AUDIT, pueden contar con un logo acreditativo de su condición de centro certificado por ANECA. Toda la información sobre el programa AUDIT y otros programas de la ANECA que impulsan la calidad del sistema universitario se pueden consultar en <http://www.aneca.es/>.

## 7.2. EXTENSIÓN TEMÁTICA

La difusión de modelos normativos de gestión empezó a extenderse desde la gestión de la calidad hacia otros ámbitos concretos de gestión. Así, empiezan a surgir nuevos sistemas de gestión basados en estándares de certificación internacionales, aplicados a áreas como la gestión de recursos humanos, la gestión de la innovación, la seguridad y salud en el trabajo, la responsabilidad social corporativa y gestión ambiental, entre otras (Camisón, Cruz y González 2007; <https://www.aenor.com/>). Seguidamente, abordaremos algunos de estos sistemas de gestión.

### 7.2.1. Sistemas de gestión de personas

En primer lugar, destacamos la certificación de sistemas de gestión de personas, que es una de las primeras áreas a las que se extendieron los modelos normativos. A pesar de que existen diversas iniciativas, destacamos el modelo *Investors in People (IIP)*. Es un estándar desarrollado a principios de la década de 1990 en el Reino Unido, que define las buenas prácticas para el desarrollo de las personas. Así que IIP ofrece un marco para la mejora del desempeño mediante un enfoque planificado que implica el establecimiento y la comunicación de los objetivos empresariales, así como del desarrollo de las personas para alcanzar estos objetivos. Así pues, está dirigido más hacia las personas que hacia los procesos, permitiendo que éstas se enfoquen en el negocio.

El modelo IIP se apoya en tres pilares: *liderar, apoyar y mejorar* (véase figura 7.3), cada uno de los cuales se visualiza a través de una serie de indicadores que materializan las ideas subyacentes en cada uno de estos pilares. Los beneficios esperables tras implantar este modelo son el aumento de la motivación e identificación de las personas con el propósito de la organización, así como la generación de una cultura de mejora continua, las cuales son clave para lograr un éxito continuo (De Waal 2016, Veá y Pérez 2016, Arraiz, Pérez y Veá 2019).

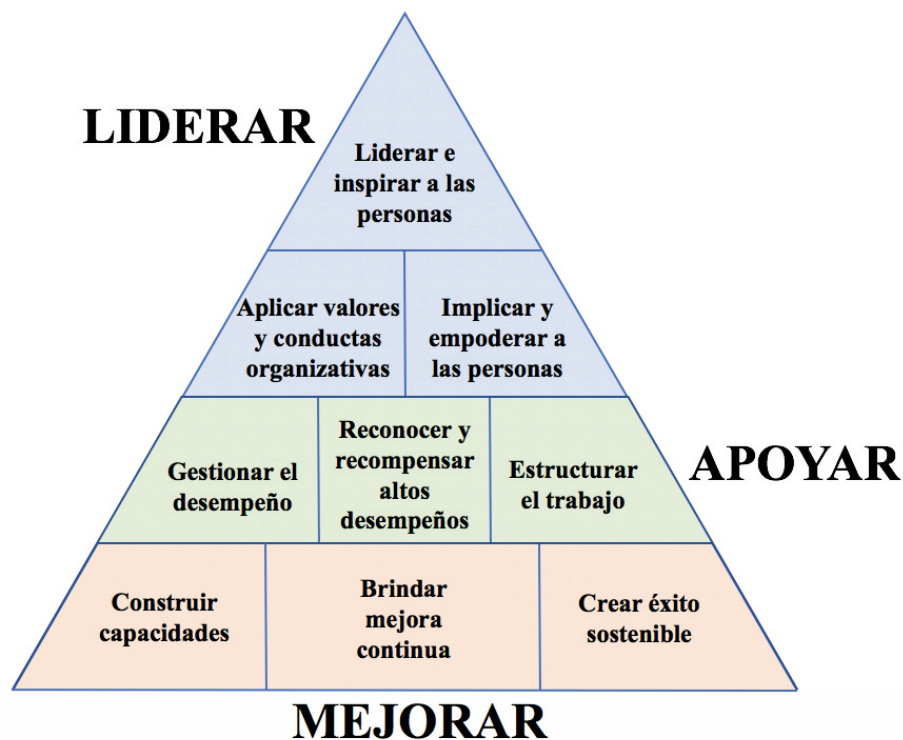


Figura 7.3. El modelo IIP. Fuente: Elaboración propia a partir de *Investors in People* (2021)

En relación con la evaluación de los pilares o principios básicos podemos señalar lo siguiente. La *evaluación sobre el primer principio (liderar)* dará respuesta a un par de aspectos: ¿cuánta confianza existe entre las personas y el equipo de líderes? y ¿los líderes están a la altura de sus valores e inspiran el tipo de cultura adecuado? La *evaluación sobre el segundo principio (apoyar)* dará respuesta a estas cuestiones: ¿Existen las estructuras adecuadas para que la gente pueda hacer bien su trabajo?, ¿se recompensa a las personas que lo hacen bien?, ¿se les apoya adecuadamente si tienen problemas? Finalmente, *la evaluación sobre el tercer principio (mejorar)* dará respuesta a las siguientes cuestiones: ¿Hay muchas oportunidades para que la gente crezca y se desarrolle?, ¿está la empresa preparada para los cambios que pueda traer el futuro?

Para *certificarse* existen algunos pasos formalizados, aunque estos dependen de si la empresa desea acreditarse anualmente o cada tres años. En síntesis, todo comienza con una reunión entre la organización e IIP, de forma que se da información sobre la organización, las personas que trabajan en ella y los objetivos que se pretenden conseguir. En segundo lugar, IIP envía una encuesta con 38 preguntas a todos los trabajadores con el fin de obtener información en relación con sus sentimientos dentro de la empresa y del apoyo que reciben. Posteriormente, se realizan entrevistas cara a cara (por teléfono principalmente si la acreditación es de un año) con las personas de la empresa, así como observaciones en reuniones y comunicaciones grupales.

Con toda esta información, IIP realiza un informe final en el cual destaca las principales conclusiones y la resolución de la acreditación: acreditación o no, y si se acredita en qué categoría lo hace (estándar, plata, oro o platino) (véase figura 7.4). Este informe contendrá también recomendaciones para la mejora. Finalmente, se evaluará regularmente si las medidas están obteniendo cambios significativos.



Figura 7.4. Nivel de certificación Oro. Fuente: Investors in People (2021)

### 7.2.2. Sistemas de gestión de la innovación

En segundo lugar, podemos comentar la certificación de sistemas de gestión de la innovación, a través de la familia de normas *UNE 166000* e *ISO 56002:2020*. En síntesis, la misión de estas normas es la de establecer y, en su caso certificar, procesos de innovación en las empresas. En España se creó la norma *UNE 166001* para establecer los requisitos de un proyecto de I+D+i, con el fin de definir, documentar y desarrollar proyectos, que incluyen aspectos relativos a la gestión del proyecto y a la posterior explotación de los resultados. La *UNE 166002* define los requisitos para establecer procedimientos internos sistemáticos para la gestión de la innovación (Martínez, Jiménez y Castro-del-Rosario 2019). En la tabla 7.5 podemos apreciar el índice con la distribución de los requisitos y la similitud de su estructura en relación con la norma *ISO 9001:2015*.

Tabla 7.5. Comparativa requisitos del sistema de gestión de la I+D+i y de calidad

UNE 166001	ISO 9001:2015
0. Introducción	0. Introducción
1. Objeto y campo de aplicación	1. Objeto y campo de aplicación
2. Normas para consulta	2. Referencias normativas
3. Términos y definiciones	3. Términos y definiciones

UNE 166001	ISO 9001:2015
<p>4. Contexto de la organización</p> <p>4.1. Conocimiento de la organización y de su contexto</p> <p>4.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas</p> <p>4.3. Sistema de gestión de la I+D+i</p>	<p>4. Contexto de la organización</p> <p>4.1. Comprensión de la organización y de su contexto</p> <p>4.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas</p> <p>4.3. Determinación del alcance del sistema de GC</p> <p>4.4. Sistema de GC y sus procesos</p>
<p>5. Liderazgo</p> <p>5.1. Visión y estrategia de I+D+I</p> <p>5.2. Política de I+D+I</p> <p>5.3. Liderazgo y compromiso de la dirección</p> <p>5.4. Fomento de una cultura de la innovación</p> <p>5.5. Roles, responsabilidades y autoridades organizativas</p>	<p>5. Liderazgo</p> <p>5.1. Liderazgo y compromiso</p> <p>5.2. Política</p> <p>5.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización</p>
<p>6. Planificación</p> <p>6.1. Riesgos y oportunidades</p> <p>6.2. Objetivos de I+D+i y planificación para lograrlos</p>	<p>6. Planificación</p> <p>6.1. Acciones para abordar riesgos y oportunidades</p> <p>6.2. Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos</p> <p>6.3. Planificación de los cambios</p>
<p>7. Soporte a la I+D+i</p> <p>7.1. Organización de los roles y responsabilidades</p> <p>7.2. Recursos</p> <p>7.3. Competencias</p> <p>7.4. Concienciación</p> <p>7.5. Comunicación</p> <p>7.6. Información documentada</p> <p>7.7. Propiedad intelectual e industrial y gestión del conocimiento</p> <p>7.8. Colaboración</p> <p>7.9. Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva</p>	<p>7. Apoyo</p> <p>7.1. Recursos</p> <p>7.2. Competencia</p> <p>7.3. Toma de conciencia</p> <p>7.4. Comunicación</p> <p>7.4. Información documentada</p>

UNE 166001	ISO 9001:2015
<p>8. Procesos operativos de la I+D+i</p> <p>8.1. Generalidades</p> <p>8.2. Gestión de ideas</p> <p>8.3. Desarrollo de los proyectos de I+D+i</p> <p>8.4. Protección y explotación de los resultados</p> <p>8.5. Introducción en el mercado</p> <p>8.6. Resultados de los procesos operativos de la I+D+i</p>	<p>8. Operación</p> <p>8.1. Planificación y control operacional</p> <p>8.2. Requisitos para los productos y servicios</p> <p>8.3. Diseño y desarrollo de los productos y servicios</p> <p>8.4. Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente</p> <p>8.5. Producción y provisión del servicio</p> <p>8.6. Liberación de los productos y servicios</p> <p>8.7. Control de las salidas no conformes</p>
<p>9. Evaluación del desempeño del sistema de gestión de la I+D+i</p> <p>9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación</p> <p>9.2. Auditoría interna</p> <p>9.3. Revisión por la dirección</p>	<p>9. Evaluación del desempeño</p> <p>9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación</p> <p>9.2. Auditoría interna</p> <p>9.3. Revisión por la dirección</p>
<p>10. Mejora del sistema de gestión de la I+D+i</p>	<p>10. Mejora</p> <p>10.1. Generalidades</p> <p>10.2. No conformidad y acción correctiva</p> <p>10.3. Mejora continua</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de AENOR (2014)

Recientemente, a nivel internacional, la organización ISO ha elaborado una norma propia para la gestión de la innovación, la ISO 56002:2021. Esta norma proporciona los requisitos para establecer un sistema de gestión de la innovación que pueda servir de guía a la organización para establecer su estrategia y objetivos de innovación y un soporte y procesos necesarios para conseguir los resultados previstos en innovación. Los beneficios de implantar estas normas se pueden sintetizar en una mayor capacidad para gestionar la incertidumbre, fomentar las actividades de I+D+i, proporcionar directrices para gestionar eficazmente la innovación o asegurar que no se pierdan actividades susceptibles de generar tecnologías propias.

### 7.2.3. Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo

En tercer lugar, podemos destacar los sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SST), a través de la norma *ISO 45001*, la cual se lanzó en 2018 para sustituir a la OHSAS 18001. Algunas de las diferencias entre la ISO 45001 y la OHSAS 18001 son (Gasiowski-Denis 2018b):

- La ISO 45001 se centra en la interacción entre una organización y su entorno de negocio, mientras que el estándar OHSAS ponía el énfasis en la gestión de los riesgos SST y otros aspectos internos.
- La ISO 45001 se basa en procesos, la OHSAS 18001 en procedimientos.
- La ISO 45001 es dinámica en todas las cláusulas, la OHSAS 18001 no lo es.
- La ISO 45001 considera tanto el riesgo como las oportunidades, la OHSAS aborda únicamente el riesgo.
- La ISO 45001 incluye la visión de las partes interesadas, al contrario que la OHSAS 18001.
- Con la ISO 45001 la SST ya no se trata como un factor aislado, sino como un factor necesario en la gestión de cualquier organización que busque la sostenibilidad y la mejora competitiva.

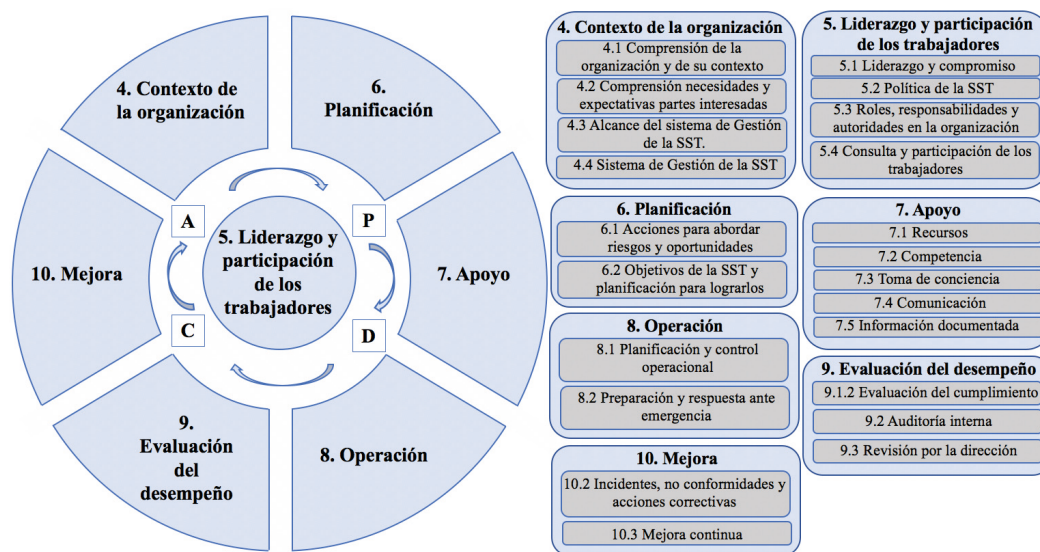


Figura 7.5. Esquema de la norma ISO 45001. Fuente: Elaboración propia a partir de Campos et al. (2018)

En síntesis, esta norma internacional ofrece un marco claro y único a todas las organizaciones que deseen mejorar su desempeño en materia de prevención de riesgos laborales (Heras, Boiral y Ibarloza 2020). Se dirige a los máximos

responsables de las organizaciones y pretende crear un lugar de trabajo seguro y saludable para los empleados y para cualquier persona que acceda a las organizaciones. Para lograrlo, es crucial controlar todos los factores que puedan dar lugar a enfermedades, lesiones, y en casos extremos, la muerte, mitigando para ello los efectos adversos en el estado físico, mental y cognitivo de las personas. La norma sigue una estructura similar a la ISO 9001:2015, lo cual facilita la integración y permite abordar la gestión en base al principio de mejora continua (PDCA). En la figura 7.5 mostramos el esquema de la norma.

Los beneficios de utilizar este sistema son diversos. El primero de ellos, es reducir considerablemente el riesgo de accidentes y enfermedades de trabajo, además proporciona una base para la mejora continua en este aspecto. Se fomenta la reputación de la organización como un lugar seguro para trabajar, con todo tipo de ventajas derivadas, como reducción de las primas de seguros y aumento en la motivación del personal.

#### **7.2.4. Sistemas de gestión de la responsabilidad social corporativa**

Dado el creciente compromiso con la necesidad y beneficios de un comportamiento socialmente responsable de las empresas, la ISO lanza en 2010 la *Guía ISO 26000*. Esta Guía no busca la certificación, si no que pretende ser una guía de utilidad para todo tipo de organizaciones, proporcionando orientación sobre los principios que subyacen en la responsabilidad social (RS), el reconocimiento social y la involucración de los grupos de interés, con el propósito de contribuir a alcanzar una perspectiva común sobre la responsabilidad social y a hacerla operativa (Argandoña e Isea 2011, Chakroun et al. 2019). En definitiva, pretende ayudar a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible.

Como se puede observar en la figura 7.6, la *Guía* cuenta con tres capítulos introductorios, y es en el cuarto en el que se introducen los principios de responsabilidad social, que vienen a sintetizar el porqué de la RS. El capítulo cinco aborda cómo identificar la RS, y ofrece orientaciones sobre cómo identificar los asuntos más pertinentes que surgen como consecuencia de los impactos de las decisiones y actividades de una organización, así como la manera en que esos asuntos deberían tratarse para contribuir al desarrollo sostenible. Asimismo, se recoge la identificación e involucración con las partes interesadas: la organización debería identificar los impactos de sus decisiones y actividades lo cual facilitará la identificación de la mayoría de sus partes interesadas. Para ello, la ISO 26000 presenta unas pautas determinadas y unas preguntas que la organización debería de hacerse. El capítulo seis expone cuáles son las materias fundamentales de RS, y el capítulo siete se dedica a explicar cómo es posible poner en práctica la RS.



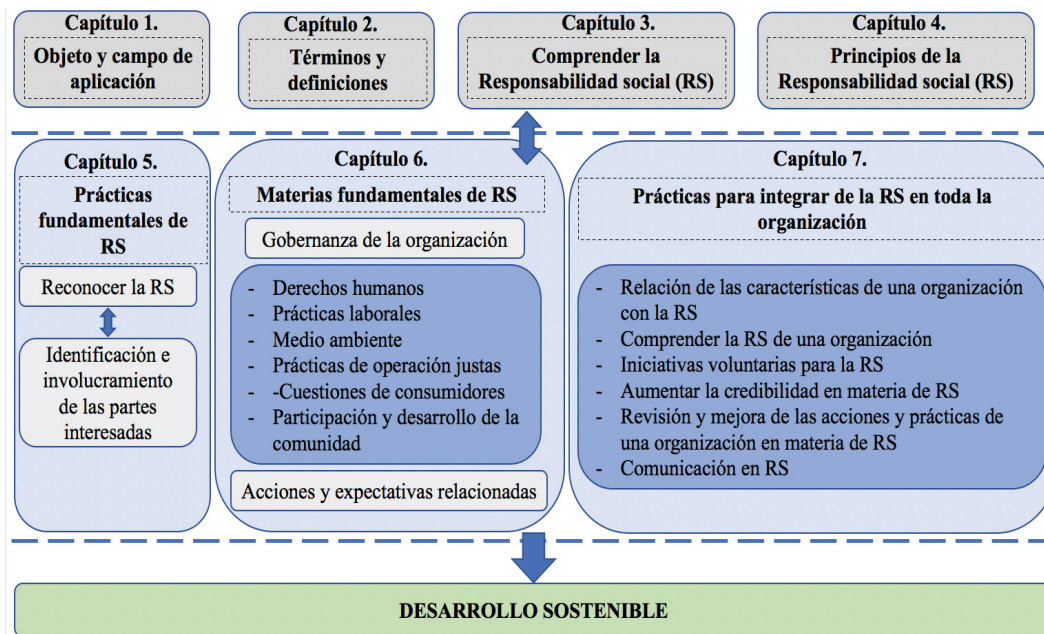


Figura 7.6. Contenido resumen de la *Guía ISO 26000:2010*.  
Fuente: Elaboración propia a partir de ISO (2010) y Pérez (2013)

En el capítulo seis, la *Guía ISO 26000* identifica siete *materias fundamentales* que son los ámbitos en los que la organización debe centrar su atención a la hora de tratar de actuar responsablemente. Estas materias fundamentales cubren los impactos más probables, tanto de tipo económico, como ambiental y social, que deberían abordar las organizaciones como criterios esenciales de RS. La discusión sobre cada materia fundamental abarca *asuntos específicos* que una organización debería tener en cuenta a la hora de identificar su responsabilidad social. Cada materia fundamental, pero no necesariamente cada asunto, tiene alguna pertinencia para todas las organizaciones (véase la tabla 7.6). Aunque la *Guía ISO 26000:2010* no proporciona una definición de Asuntos de Responsabilidad Social, esta sí existe en el borrador de la ISO/DIS 26000, donde la encontramos en el epígrafe 2.1.1: «Aspecto concreto de responsabilidad social sobre el qué se puede actuar, buscando resultados favorables para la organización o sus partes interesadas, la sociedad o el medioambiente» (Pérez 2013).

Tabla 7.6. Materias fundamentales de la RS contenidas en la *Guía ISO 26000:2010*.

Materias fundamentales / Asuntos asociados	Contenido
<p><b>Gobernanza de la organización:</b></p> <p>No tiene asuntos identificados</p>	<p>La gobernanza de la organización es el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos.</p>
<p><b>Derechos humanos:</b></p> <p>Asunto 1: Debida diligencia</p> <p>Asunto 2: Situaciones de riesgo para los derechos humanos</p> <p>Asunto 3: Evitar la complicidad</p> <p>Asunto 4: Mecanismos de queja</p> <p>Asunto 5: Discriminación y grupos vulnerables</p> <p>Asunto 6: Derechos civiles y políticos</p> <p>Asunto 7: Derechos económicos, sociales y culturales</p> <p>Asunto 8: Derechos fundamentales en el trabajo</p>	<p>Los derechos humanos son los derechos esenciales a los que todos los seres humanos tienen derecho por el hecho de ser seres humanos.</p>
<p><b>Prácticas laborales:</b></p> <p>Asunto 1: Trabajo y relaciones laborales</p> <p>Asunto 2: Condiciones de trabajo y protección social</p> <p>Asunto 3: Diálogo social</p> <p>Asunto 4: Salud y seguridad laboral</p> <p>Asunto 5: Desarrollo humano y formación en el puesto de trabajo</p>	<p>Las prácticas laborales de una organización comprenden todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo que se realiza dentro, por o en nombre de la organización, incluido el trabajo subcontratado.</p>
<p><b>Medioambiente:</b></p> <p>Asunto 1: Prevención de la contaminación</p> <p>Asunto 2: Uso sostenible de los recursos</p> <p>Asunto 3: Mitigación y adaptación al cambio climático</p> <p>Asunto 4: Protección del medioambiente, biodiversidad y restauración de hábitats naturales</p>	<p>Las decisiones y actividades de las organizaciones invariablemente generan un impacto en el medioambiente, con independencia de dónde se ubiquen.</p> <p>Para reducir sus impactos ambientales, las organizaciones deberían adoptar un enfoque integrado que considere las implicaciones económicas, sociales y ambientales de sus decisiones y actividades.</p>

Materias fundamentales / Asuntos asociados	Contenido
<p><b>Prácticas justas de operación:</b></p> <p>Asunto 1: Anticorrupción  Asunto 2: Participación política responsable  Asunto 3: Competencia justa  Asunto 4: Promover la responsabilidad social en la cadena de valor  Asunto 5: Respeto a los derechos de la propiedad</p>	<p>Las prácticas justas de operación se refieren a la conducta ética de una organización en sus transacciones con otras organizaciones e individuos. Incluyen las relaciones entre organizaciones y agencias gubernamentales, así como, entre organizaciones y sus aliados, proveedores, contratistas y competidores, y las asociaciones de las cuales son miembros.</p>
<p><b>Asuntos de consumidores:</b></p> <p>Asunto 1: Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación  Asunto 2: Protección de la salud y la seguridad de los consumidores  Asunto 3: Consumo sostenible  Asunto 4: Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias  Asunto 5: Protección y privacidad de los datos de los consumidores  Asunto 6: Acceso a servicios esenciales  Asunto 7: Educación y toma de conciencia</p>	<p>Las organizaciones que proporcionan productos y servicios a consumidores, así como a otros clientes, tienen responsabilidades hacia ellos.</p>
<p><b>Participación activa y desarrollo de la comunidad:</b></p> <p>Asunto 1: Participación activa de la comunidad  Asunto 2: Educación y cultura  Asunto 3: Creación de empleo y desarrollo de habilidades  Asunto 4: Desarrollo y acceso a la tecnología  Asunto 5: Generación de riqueza e ingresos  Asunto 6: Salud  Asunto 7: Inversión social</p>	<p>Actualmente está ampliamente aceptado que las organizaciones tengan relación con las comunidades en las que operan. Esta relación debería basarse en la participación activa de la organización para contribuir al desarrollo de la comunidad.</p>

Fuente: Pérez (2013) a partir de ISO (2010)

Además, basada en esta *Guía ISO 26000*, IQNet ha elaborado el estándar *IQNet SR10*, que establece un sistema de gestión de la responsabilidad social basado en la metodología PDCA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) (IQNet 2015). Las organizaciones que utilizan el estándar IQNet SR10 tienen la posibilidad de certificar el sistema implantado. Algunos beneficios esperados tras utilizar estos estándares de gestión de la responsabilidad social son aumentar la reputación de la organización y fomentar mayor confianza pública, aumentar la lealtad, la involucración, la participación y moral de los trabajadores o reducir los conflictos potenciales con consumidores acerca de productos o servicios.

### 7.2.5. Sistemas de gestión medioambiental

Finalmente, destacamos los sistemas de gestión medioambiental a través de la *norma ISO 14001:2015*, la cual especifica los requisitos para un sistema de gestión ambiental (SGA) que permita a la organización formular una política y objetivos, teniendo en cuenta los requisitos legales y la información sobre impactos ambientales significativos. La norma cubre una demanda actual, en la que las empresas reciben, por parte de los clientes, consumidores y accionistas, cada vez mayores exigencias de productos amistosos con el medio ambiente y servicios brindados por empresas socialmente responsables (Tarí Molina y Heras 2012, Heras y Boiral 2013, Riaz y Saeed 2020). Esta norma se aplica en aquellos aspectos ambientales que la organización puede controlar y sobre los cuales se supone que tiene una influencia, aunque no establece en sí criterios específicos de desempeño ambiental. Algunos beneficios potenciales de la aplicación de esta norma, son, por ejemplo: la disminución del gasto de energía eléctrica, de agua y materias primas; la mejora de la imagen de la empresa, lo cual repercute en el prestigio actual; la mejora de la motivación y el trabajo en equipo del personal; y un aumento de la fidelidad de los clientes, entre otros.

Por otro lado, también podemos destacar *el reglamento EMAS (Eco-Management and Audit Scheme)*, el cual propone un esquema de gestión y auditoría ambiental a nivel internacional para todo tipo de organizaciones. El EMAS (véase su logo en la figura 7.7) se basa en la norma ISO 14001, aunque sus requisitos van *más allá* de los propuestos por ISO 14001, entre otras cosas, porque las empresas certificadas están obligadas a mejorar continuamente su desempeño medioambiental según el EMAS y a publicar una declaración o informe medioambiental para demostrar esta mejora en los objetivos, mientras que la ISO 14001 solo exige la mejora continua del SGA sin ningún requisito de publicación (Erauskin et al. 2020). De acuerdo con la página de AENOR (<https://www.aenor.com/certificacion/medio-ambiente/reglamento-emas>), el EMAS contiene una serie de requisitos que lo convierten en un *modelo de excelencia para la gestión ambiental*. Según Erauskin et al. (2020), la adopción de ISO 14001 suele acompañar grandes mejoras en el desempeño organizativo a corto plazo, mientras que el impacto del EMAS parece estar asociado a mejoras a largo plazo.



Figura 7.7. Logo EMAS. Fuente: [https://ec.europa.eu/environment/emas/index\\_en.htm](https://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm)

### 7.3. LA INTEGRACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN

La progresiva aparición de estándares de gestión en distintos ámbitos ha conducido a que muchas organizaciones que adoptan enfoques de Excelencia en la Gestión, vean en la excelencia medioambiental, en la seguridad y salud laboral o la responsabilidad social una extensión natural, y empiecen a adoptar estos estándares de forma paralela e independiente.

Sin embargo, la carga de trabajo que implica la gestión independiente de los distintos sistemas, como duplicidad documental y costes, ha llevado a las organizaciones a desarrollar esquemas que permitan reducirla a través de la integración de sistemas de gestión. *La integración de sistemas de gestión* consiste en la unión de diferentes sistemas en uno solo, capitalizando las sinergias entre los sistemas que se han integrado (Bernardo 2014). La integración implica una única estructura de elementos que dé respuesta a todo aquello que la organización se haya propuesto integrar, por ejemplo, la calidad, el medio ambiente o la seguridad y salud en el trabajo. En lugar de tener diferentes sistemas de gestión separados, se crea una política y objetivos alineados en los diferentes sistemas de gestión y una visión global de los diferentes sistemas.

Es la propia naturaleza de los sistemas de gestión la que aconseja y hace necesaria su integración. La idoneidad de la integración viene propiciada por un común denominador de los sistemas de gestión estandarizados, es decir el conjunto de requisitos y una metodología de gestión idénticas. Las últimas versiones de las normas ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 o el estándar IQNet SR10 adoptan una *estructura de alto nivel común*, y tienen características comunes: una orientación a los grupos de interés; abogan por definir correctamente los procesos, con el fin de poder mejorarlos bajo un enfoque de mejora continua basado en el ciclo PDCA; se basan en la prevención, anticipándose a posibles acciones correctivas como consecuencia de un impacto no controlado o una mala calidad; y parten del compromiso y liderazgo de la dirección y de la involucración de todo el personal de la empresa en la consecución de los objetivos fijados.

En la figura 7.8, a modo de ilustración, se reflejan las similitudes entre la estructura de la norma ISO 9001 y la ISO 14001. Como se observa, existen

similitudes entre ambos estándares, que son extensibles a la ISO 45001 o IQNet SR10. En todos estos sistemas de gestión se establecen una serie de requisitos, cuyo seguimiento implica que la organización debe identificar los grupos de interés, los posibles impactos en los diferentes ámbitos (calidad, medioambiente, seguridad laboral...) y la evaluación de dichos impactos para establecer planes en cada ámbito, los cuales permitirán implantar acciones concretas. Asimismo, se promueve la monitorización de dichas acciones a través de sistemas de medición, que deben permitir la mejora continua del sistema de gestión.

Debido a estas similitudes, muchas organizaciones integran los anteriores sistemas de gestión en lugar de llevar a cabo una gestión independiente de cada uno de ellos. Siguiendo a Claver, Molina y Tarí (2011) y Bernardo et al. (2015), la integración de sistemas de gestión tiene una serie de *ventajas*: la disminución de duplicidades, al poder simplificar la documentación requerida por los diferentes sistemas (por ejemplo, en lugar de contar con una política de calidad, una política ambiental o una política de responsabilidad social, la organización posee una única declaración de política, que recoge aspectos referidos a la calidad, medioambiente y responsabilidad social); contar con un único responsable del sistema integrado, en lugar de un responsable de calidad, un responsable de medioambiente o un responsable de seguridad y salud; alineación de objetivos de los diferentes sistemas; establecimientos de planes de formación conjuntos respecto a los requisitos de los diferentes sistemas; o realización de auditorías conjuntas, con la consiguiente reducción de costes.

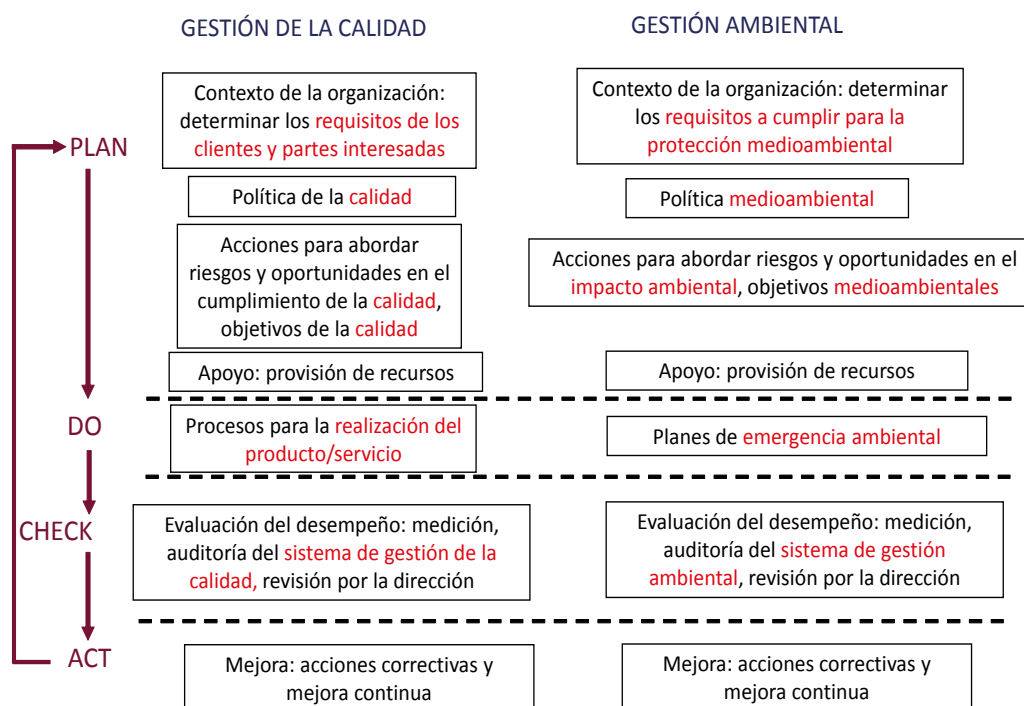


Figura 7.8. El ciclo de mejora continua PDCA en la gestión de la calidad (según norma ISO 9001) y la gestión ambiental (ISO 14001). Fuente: Elaboración propia

Aunque también es necesario no descuidar posibles *obstáculos* que se pueden presentar cuando se decide la integración de los sistemas. Por ejemplo, es habitual encontrar una resistencia normal a los procesos de cambio, que exigen un esfuerzo organizativo y humano importante. Aunque existen similitudes entre normas, también existen diferencias que exigen realizar un esfuerzo considerable para integrar de forma coherente todas ellas. Es un trabajo que lleva tiempo y la organización ha dotarse de recursos y tener a su disposición capacidades adicionales para planificar y ejecutar el plan de integración, que puede chocar con los recursos y capacidades disponibles, especialmente la escasez de personal cualificado a su vez en los diversos sistemas de gestión (Claver, Molina y Tarí 2011).

La decisión de integrar o no los sistemas de gestión deberá abordarse a partir del análisis cuidadoso de las ventajas y desventajas antes mencionadas. Para facilitar esta integración de sistemas, podemos contar con la norma UNE 66177 (AEC 2016), que ofrece una guía para la integración. Esta guía se orienta hacia los sistemas de gestión de la calidad, gestión ambiental y de seguridad y salud en el trabajo, por ser los más extendidos, pero igualmente puede aplicarse a otros sistemas de gestión.





# Capítulo 8. Gestión de la calidad en las administraciones públicas

Capítulo elaborado por Juan Luis Torres Rubira  
(Universitat Jaume I)

## PRESENTACIÓN

En el capítulo anterior hemos constatado cómo la GCT ha ido adaptándose a las particularidades de sectores específicos (Pliscoff-Varas 2017). Fruto de esta adaptación los principios y las prácticas que caracterizan este enfoque de gestión han llegado hasta las Administraciones públicas, por una parte, a *iniciativa propia* y, por otra parte, debido a la *presión de los ciudadanos* que, acostumbrados a unos niveles de calidad de servicio, esperan encontrarlos también en los servicios prestados en la administración pública.

Esta idea se opone en cierta manera a las labores *de vigilancia y control* que las Administraciones públicas tienen encomendadas, junto con la *rigidez que los procedimientos* garantistas imponen a los órganos administrativos. No por ello, las Administraciones públicas deben abandonar la idea de emprender un camino hacia la calidad que se antoja necesario y recomendable.

Fruto de este nuevo contexto, aparece el concepto de *Nueva Gestión Pública* (Hood 1991) que pretende considerar las expectativas de los ciudadanos como usuarios de los servicios y, por lo tanto, *clientes* de las Administraciones públicas. A lo largo de este capítulo identificaremos los orígenes de esta tendencia y presentaremos los principales modelos de gestión propuestos para el sector de la Administración pública como son los modelos CAF (*Common Assessment Framework*) y EVAM (Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora). Además, se estudiarán las peculiaridades de las *Cartas de Servicio* en su utilización en las distintas Administraciones públicas.

## OBJETIVOS

Al finalizar el capítulo debería ser capaz de:

- Conocer los principios que justifican la calidad en las Administraciones públicas.
- Identificar los elementos que componen la estructura de una Carta de Servicio y sus tipologías.
- Desarrollar Cartas de Servicio ajustadas a la normativa.
- Identificar los elementos que componen la estructura del Modelo CAF y conocer su aplicación en una entidad pública.
- Identificar los elementos que componen la estructura del Modelo EVAM y conocer su aplicación en una entidad pública.

### 8.1. LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

La exigencia de los clientes respecto a la calidad de servicio se ha trasladado también a los servicios que reciben de la administración pública. Es una tendencia que no resulta ajena a teóricos, legisladores y a la propia administración pública. Fruto de estos cambios en el entorno aparece el concepto de *Nueva Gestión Pública* (NGP) (Hood 1991), que desde los años ochenta hasta ahora modela un nuevo enfoque en la gestión de las Administraciones públicas.

Según Cejudo (2011), originariamente se empieza a utilizar el término en los países anglosajones en un contexto de crisis fiscal a la que se intenta dar respuesta con la introducción de nuevos instrumentos de gestión a los problemas de la vieja burocracia, y que acabó incluyendo en sus propuestas algunas herramientas de uso común en el ámbito privado como la preocupación por la calidad, la orientación al cliente/usuario/ciudadano, la medición de resultados como mecanismo de control y el interés por la innovación y la creación de valor público.

Esta nueva gestión pública persigue la creación de una *administración eficiente y eficaz*, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad (García 2007). Otras definiciones, como la de Cejudo (2011), ahondan en denotar el uso del término desde su aplicación práctica en relación con un conjunto de decisiones y prácticas administrativas orientadas a flexibilizar estructuras y a introducir mayor competencia en el sector público, con el propósito de mejorar los resultados de la acción gubernativa.

Estas definiciones de la NGP invitan a plantear la pregunta, de si *¿puede la Administración pública responder a las demandas de los ciudadanos?*, es decir, ser eficaz, eficiente, con calidad y productiva. De entrada, se produce un cambio

en la configuración de los elementos que intervienen en la relación, por lo que la NGP debe tener en cuenta:

- *La Administración*: una organización cuyo objetivo es la prestación de servicios.
- *El ciudadano*: el sujeto receptor, que debe ser considerado como un «cliente» receptor de servicios.

Esta nueva situación obliga a las unidades administrativas a plantearse tres preguntas (figura 8.1) para encontrar respuestas sobre los tres pilares que van a propiciar el cambio.

La *calidad fija su foco en el servicio* y no el procedimiento administrativo, es decir, resuelve problemas y satisface demandas, no cumple simplemente la ley. Además, el empleado de la Administración pública debe ser parte del proceso de creación de servicios, con libertad de acción y control delegado dentro de una estructura que dé soporte de una manera suficientemente flexible como para satisfacer las demandas de manera adecuada. A diferencia de los despliegues habituales en el derecho administrativo, este despliegue debe ser de abajo-arriba empatizando con el usuario de los servicios y sus necesidades por medio de los empleados que tienen contacto con él, y no de arriba-abajo siguiendo procedimientos y normas estrictas alejadas de las necesidades de los usuarios finales.

Este cambio en el servicio debe ir acompañado de modificaciones en la condición del usuario, que pasa de un administrado dentro de una administración garantista, jerarquizada y procedimental, a una nueva condición: *la de cliente*. Esto significa, según Pérez (2000), que se evalúa la actividad administrativa en función de lo que ofrece al ciudadano, orientando la Administración hacia la calidad del servicio.

Esta nueva orientación genera una nueva perspectiva del *término eficacia*, desde la *óptica del cliente/usuario/ciudadano*, que valora la comprensión de los procesos y los procedimientos, pero también *otros parámetros como la rapidez, el coste, el trato recibido y en definitiva la calidad de servicio*.

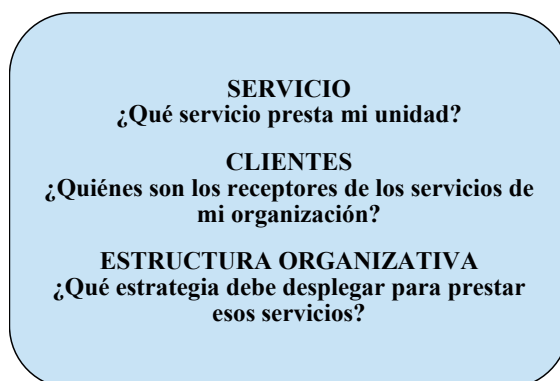


Figura 8.1. Tres cuestiones iniciales de la NGP. Fuente: Elaboración propia

La esencia de la NGP no contempla la privatización, pero introduce aspectos limitativos al papel habitual de la Administración comenzando por el cambio de mentalidad que en determinados casos puede considerarla como un proveedor en un mercado libre. Por supuesto, nos encontramos con el límite que a la Administración le imponen sus misiones de control y vigilancia. Por lo tanto, la propuesta es que la Administración se debe configurar con un nuevo modelo de gestión de servicios que conlleva tres cambios fundamentales, tal como se detallan en la tabla 8.1.

Tabla 8.1. Modelo de gestión de los servicios de la NGP

Cambio	Elemento
Estructura organizativa	Identificar las unidades que tienen misiones de control y garantías y mantener los procedimientos garantistas. En el resto de las unidades aplicar cambios (responsabilidad, calidad y resultados).
Procedimientos internos	Gestionar el cambio desde la rigidez de los procedimientos a la gestión por procesos.
Cultura interna	Integración de la autoridad y control a elementos de negociación, persuasión, etc. Modelos de gestión de personal orientados a la gestión del servicio.

Fuente: Elaboración propia

España no ha sido ajena a esta tendencia y la legislación ha ido incorporando algunos de los elementos de la NGP (figura 8.2), además de incorporar en la gestión de manera paralela alguna de esas prácticas y herramientas. De hecho, la primera y única vez que aparece el sintagma «nueva gestión pública» en una disposición de rango estatal es en el Real Decreto 1418/2006, de 1 de diciembre, por el que se aprueba el Estatuto de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL), en el que se indica que «es verificable que los organismos internacionales y las administraciones públicas de los países más avanzados, vienen compartiendo líneas similares de reforma en materia de gestión pública. La gestión orientada a resultados, el desarrollo de indicadores para medir eficacia, eficiencia y calidad, el fortalecimiento de los mecanismos de seguimiento y control del cumplimiento de objetivos, junto con el uso de la evaluación, son algunos de los rasgos básicos que, entre otros, conforman esta nueva gestión pública». La AEVAL tenía como objetivo la mejora de los servicios públicos de acuerdo con un nuevo modelo de gestión pública en línea con los principios de gobernanza de la Unión Europea: responsabilidad,

eficiencia, participación, apertura y coherencia. Nació como consecuencia del Real Decreto 951/2005 que desarrollaba el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado con los siguientes programas:

- a) Programa de análisis de la demanda y de evaluación de la satisfacción de los usuarios de los servicios.
- b) Programa de cartas de servicios.
- c) Programa de quejas y sugerencias.
- d) Programa de evaluación de la calidad de las organizaciones.
- e) Programa de reconocimiento.
- f) Programa del Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos.



Figura 8.2. La Nueva Gestión Pública en España. Principales hitos.

Fuente: Elaboración propia

El RD 769/2017 decreta la disolución de la AEVAL y asunción de sus funciones por el Ministerio de Política Territorial y Función Pública, con un nuevo objetivo: favorecer la mejora continua de la gestión mediante el impulso, desarrollo y seguimiento de los programas de calidad en los servicios públicos, basados en la búsqueda de la excelencia y el fomento de la innovación. En particular, de acuerdo con el RD 307/2020, de 11 de febrero, la Dirección General de Gobernanza Pública es la que desarrolla la gestión e impulso de los programas de calidad previstos en el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado.

Tales funciones se despliegan fundamentalmente a través de actividades como el reconocimiento mediante certificaciones y premios, informes sobre la calidad de los servicios, edición de metodologías y guías, y servicios como la gestión del conocimiento y difusión de buenas prácticas, el asesoramiento, consultoría, asistencia técnica y formación. Además, como eje transversal, la Dirección General desarrolla una intensa actividad de cooperación, tanto en el plano nacional como en el internacional, que se vehicula principalmente a través de la Red Interadministrativa de Calidad en los servicios públicos y otras redes internacionales. El 9 de julio de 2021, la *Secretaría de Estado de Política Territorial y Función Pública* publicó un convenio con el Club Excelencia en Gestión (*primary partner* en España de la EFQM), para la colaboración y la promoción de la excelencia y su reconocimiento en el ámbito de la Administración pública. Este tipo de acuerdos reflejan el interés en fomentar actuaciones encaminadas a la promoción de la Excelencia en la Gestión conforme al Modelo EFQM como una vía para transformar la gestión en la Administración pública y mejorar los resultados.

## 8.2. LA GESTIÓN POR PROCESOS Y EL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO

En capítulos anteriores se ha estudiado la gestión basada en procesos, por lo que este punto solo pretende mostrar brevemente los *matices entre la gestión por procesos en el ámbito privado y en el ámbito público*. En el camino a la excelencia, las organizaciones deben gestionar las actividades en forma de procesos, además de pasar de su consideración de una visión «administrativa» a otra visión de «gestor» de esos procesos. Esta consideración de «gestor de procesos» conlleva un cambio cultural importante y se opone a la organización funcional habitual en la Administración pública, de la misma manera que al procedimiento administrativo. Además, es necesario *situar al ciudadano como eje fundamental de la prestación pública*. Por lo tanto, este servicio público debe dirigirse al ciudadano (usuario o no de los servicios públicos), que es en última instancia el juez y el que determina si esos servicios se están prestando de manera idónea o no.

En el ámbito administrativo se entiende por *proceso* la secuencia ordenada de actividades, incluidos los trámites de los procedimientos administrativos, interrelacionadas entre sí, precisos para dar respuesta o prestar servicio al ciudadano, como cliente, usuario o beneficiario de servicios o prestaciones y que crean valor intrínseco para el cliente (interno y externo) (Junta de Castilla y León 2004). Dentro de los sistemas de calidad, el *procedimiento* es la forma específica de llevar a cabo un proceso, subproceso o actividad. De forma generalizada, los procedimientos se describen en documentos, que contienen el objeto y su campo de aplicación, detallan qué debe hacerse y quién debe hacerlo, cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo, qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse, y cómo debe controlarse y registrarse. Por otro lado, se ha de diferenciar del procedimiento administrativo, proceso mediante el cual un órgano administrativo adopta decisiones sobre las pretensiones formuladas por los ciudadanos o sobre las prestaciones o servicios cuya satisfacción o tutela tiene encomendadas dicho órgano.

### 8.3. LAS CARTAS DE SERVICIOS

Las cartas de servicio son un instrumento especialmente recomendable para la Administración pública. Como tal se ha potenciado desde las diferentes administraciones a través de disposiciones y planes para su utilización. Por ese motivo, merecen un apartado específico en este capítulo, independientemente de que se hayan tratado en el capítulo dos.

La NGP está ligada a la aparición de las Cartas de Servicio. De la misma manera que la NGP, son de origen anglosajón y aparecieron alrededor el año 1991 como aproximación desde la perspectiva pública a los métodos del sector privado. Su finalidad principal es la de ser un instrumento de apoyo a los sistemas de calidad, pero pueden constituirse en sí mismas como un sistema independiente. Pese a que en su momento la AEVAL propuso un marco común para las cartas de servicio, cada administración ha desarrollado sus propios programas y normativa (tabla 8.2), que en ocasiones establece diferencias importantes tanto en la presentación, como en los elementos que las componen, por lo que se puede encontrar una amplia y variada cantidad de disposiciones y guías sobre las cartas de servicios.

La norma *UNE 93200:2008* identifica las Cartas de Servicio como documentos para informar a los ciudadanos sobre los servicios que gestiona la organización, los compromisos de calidad en su prestación y los derechos que les asisten. La AEVAL en su documento de *marco común* propone una definición más amplia: son documentos por medio de los cuales las organizaciones públicas informan sobre los compromisos de calidad de los servicios que gestionan y prestan, en respuesta a las necesidades y expectativas de los ciudadanos y usuarios y a la demanda de transparencia de la actividad pública (AEVAL 2015).

Tabla 8.2. Normativas sobre Cartas de Servicios

Administración	Disposiciones
Administración General del Estado:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RD 1259/1999 de 16 de julio, por el que se regulan las Cartas de Servicio y los premios de la Calidad.</li> <li>• RD 951/2005 de 29 de julio. Marco General para la Mejora de la Administración General del Estado.</li> <li>• Resolución de 29 de julio de 2009, del Consejo Rector de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, por la que se aprueba el procedimiento de certificación de las Cartas de servicios de las organizaciones de las administraciones públicas.</li> <li>• Resolución de 22 de octubre de 2009, de la Presidencia de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, por la que se aprueban los precios públicos de las actividades de certificación y acreditación.</li> </ul>
Generalitat Valenciana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decret 191/2001, de 18 de diciembre por el que se aprobó la Carta del Ciudadano de la Comunitat Valenciana y se regulan las Cartas de Servicios en la Generalitat.</li> <li>• Decret 62/2010, de 16 de abril, del Consell.</li> <li>• Decret 41/2016, sistema para la mejora de la calidad de los servicios públicos y la evaluación de los planes y programas en la Administración de la Generalitat y su sector público.</li> <li>• Decret 105/2017 de 28 de julio de indicador de transparencia.</li> </ul>
Ajuntament de Castelló de la Plana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decreto de Alcaldía de 29 de enero de 2007</li> <li>• Instrucción 26/10/2006</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Las *Cartas aportan una metodología para la gestión de servicios y compromisos* de la Administración orientada al usuario, y basada en la mejora continua. Sus principales características son:

- Instrumentos de uso habitual por parte de la Administración pública.
- Son documentos públicos.
- Su misión fundamental es la de mejorar la calidad de los servicios públicos.
- Recogen los compromisos voluntarios de las Administraciones.
- Informan a los usuarios, no solo sobre servicios, sino también sobre derechos.
- Requieren seguimiento, supervisión y actualización para mantener su vigencia.



En resumen, las cartas de servicios constituyen *un compromiso entre las Administraciones públicas y los usuarios*, destinadas a reducir los *gaps* que aparecen en las prestaciones de servicio, ya que:

- Obliga a la entidad a preocuparse por las necesidades y expectativas de los usuarios, siendo recomendable incluso su participación.
- Es un instrumento de rediseño de los procesos.
- Propone estándares de calidad y seguimiento de los mismos.
- Es un instrumento de marketing de los servicios.

### 8.3.1. Contenidos

Como se ha comentado anteriormente, *no hay ni una única metodología, ni una única normativa* sobre las Cartas de Servicio. Para el desarrollo de los siguientes puntos se ha optado por utilizar la metodología que propone la Secretaría de Estado de Política Territorial y Función Pública, heredada de la AEVAL. Esta metodología determina como esenciales tres elementos: los servicios que presta la organización, los compromisos de calidad respecto a estos servicios y los indicadores de estos compromisos.

#### 8.3.1.1. Servicios

Las cartas de servicios deben contener la relación de servicios de forma clara, resumida y precisa. Los servicios deben dirigirse a un usuario final que debe coincidir con el destinatario de la Carta de Servicios y, por lo tanto, el documento debe ser amigable en su lectura. Priorizar los servicios que hay que comunicar puede ser más recomendable que la exhaustividad, el formato más utilizado es el de tríptico, y por lo tanto las limitaciones de espacio y de formato se deben considerar en esa vía. Por supuesto, este formato no es obligatorio, pero sí ideal para su difusión en papel en los centros administrativos.

#### 8.3.1.2. Compromisos de calidad

Son el elemento clave y diferenciador de las Cartas respecto a otros documentos como folletos, carteras de servicio, etc. Fijan *condiciones y niveles de calidad* y deben dar respuesta a las expectativas de los ciudadanos. Estos niveles de calidad y condiciones no deben ser fruto de una exigencia legal y deben establecerse en relación con los servicios definidos (figura 8.3).

*Características* de los compromisos de calidad:

- Relevantes y comprensibles para el ciudadano.
- Concretos, concisos y no más de los necesarios.
- Invocables por los usuarios.
- Cuantificables y medibles.

Si no se alcanzan los compromisos adquiridos, es imprescindible una *respuesta inmediata* en forma de *medida de subsanación o compensación*, como puede ser:

- Petición de disculpas.
- Explicación de las circunstancias.
- Indicación de las medidas correctoras.
- Reparación del daño o perjuicio causado.
- Compensación o resarcimiento económico.

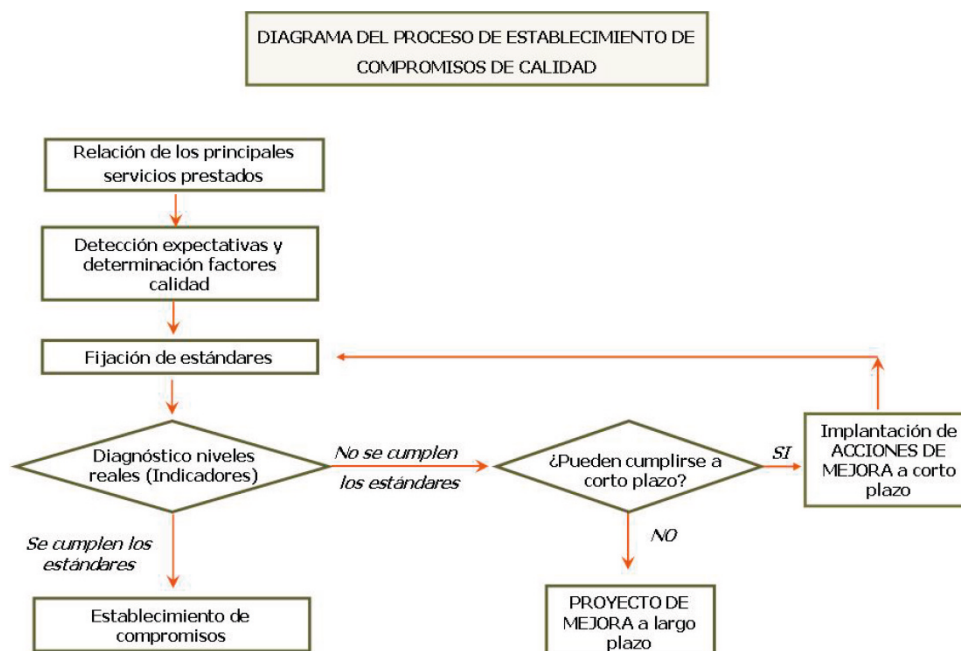


Figura 8.3. Diagrama del proceso de establecimiento de compromisos de calidad.

Fuente: AEVAL (2010)

### 8.3.1.3. Indicadores

Deben determinarse con precisión las fuentes, procedimientos y periodicidad que garantizan datos fiables y objetivos y deben estar alineados con los servicios y con los compromisos de calidad (figura 8.4).

**Compromiso de calidad:**

- = El tiempo medio de espera de las solicitudes de información de carácter bibliográfico no será superior a 5 minutos.
- = Las solicitudes recibidas por correo electrónico se contestarán antes de 3 días.
- = Acreditar y chequear al personal de los medios de comunicación, desde su autorización de acceso, en un tiempo máximo de 5 minutos por persona y de 25 para grupos numerosos.
- = Emisión de certificados urbanísticos en un máximo de 17 días.
- = Las peticiones para poder visionar cualquier vídeo en una sala de acceso libre, deberán atenderse antes de 5 minutos.

**Indicadores de calidad:**

- = Porcentaje de quejas sobre el tiempo de espera en la búsqueda de bibliografía.
- = Porcentaje de consultas recibidas por correo electrónico, contestadas en menos de 3 días.
- = Porcentaje de demora en la atención y acreditación de los medios de comunicación.
- = Número de certificados urbanísticos en un mes.
- = Tiempo medio de retardo en proporcionar el vídeo requerido.

Figura 8.4. Ejemplo de compromisos e indicadores. Fuente: AEVAL (2015)

Se deben priorizar *formas de cálculo sencillas que generen indicadores sencillos*, fáciles de comprender y útiles para el usuario. Por lo tanto, se debe evitar un número demasiado elevado de indicadores, pero *al menos ha de haber uno por cada compromiso*.

#### 8.3.1.4. Otros elementos de las Cartas de Servicios

Las Cartas de Servicio además de los tres elementos citados anteriormente, que son los que les dan sentido, pueden contener otras informaciones y elementos de carácter gráfico. A modo de ejemplo la *Guía* editada por la AEVAL propone algunos que están recogidos en la tabla 8.3.

Tabla 8.3. Otros elementos de las cartas de servicio

Información de carácter general y legal	Datos identificativos y fines de la organización Derechos de los usuarios en relación con los servicios Formas de colaboración de los ciudadanos y usuarios Vía para quejas y sugerencias Normativa reguladora de las prestaciones y servicios
---	--

Sistemas de aseguramiento y otras medidas	Medidas para asegurar la igualdad de género, sistemas normalizados, etc.
Medidas de subsanación	De acuerdo con lo establecido en la Ley 39/2015
Información complementaria	Direcciones, identificaciones, año de publicación y vigencia, localizaciones

Fuente: Elaboración propia basada en AEVAL (2015)

### 8.3.2. Elaboración de las Cartas de Servicio

Una vez tomada la decisión de elaborarla, el titular del organismo al que se refiera la carta de servicios designará la unidad o persona a la que se encomienda la coordinación operativa de los trabajos de elaboración, implantación y seguimiento de la carta. Esta unidad coordinará las actividades del equipo de trabajo.

En las figuras 8.5 y 8.6 se pueden observar dos propuestas para la elaboración de una Carta de Servicios. En la figura 8.5 se observa la metodología propuesta por la Generalitat Valenciana, en la que se da más importancia al compromiso por la dirección, mientras que la AEVAL propone comenzar con equipos de trabajo que conlleven implícitamente el compromiso por la dirección.

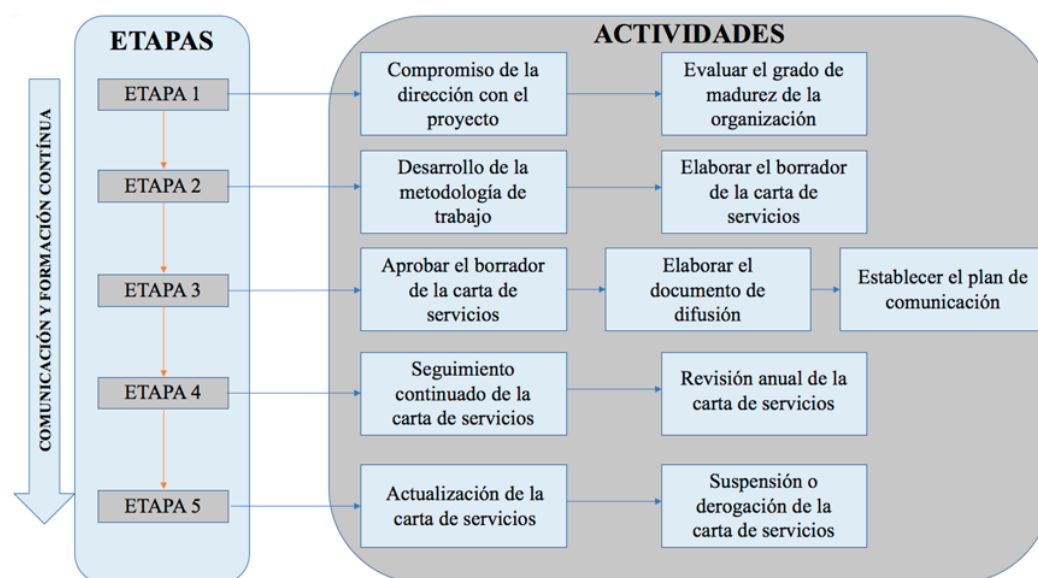


Figura 8.5. Diagrama del proceso de elaboración de una Carta de Servicios.  
Fuente: Elaboración propia a partir de Conselleria de Justicia y AA. PP. (2010)

La guía que elaboró AEVAL (2010) desarrolla una metodología más descentralizada en la que las medidas de subsanación tienen un tratamiento especial y diferenciado (figura 8.6).

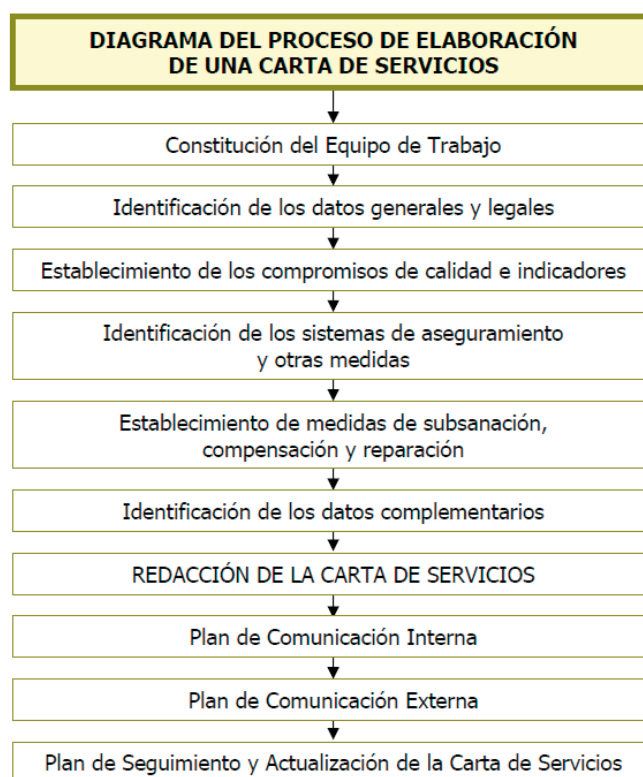


Figura 8.6. Diagrama del proceso de elaboración de una Carta de Servicios.  
Fuente: AEVAL (2010)

### 8.3.3. El Plan de Seguimiento

En ambos casos, una parte crucial del proceso de utilización de Cartas de Servicios es el Plan de Seguimiento, el cual puede llevarse a cabo siguiendo el esquema propuesto en la figura 8.7.

CARTAS DE SERVICIOS DE:				
SEGUIMIENTO DE INDICADORES				
Compromiso	Indicador	Periodicidad	Estándar/objetivo	Valor alcanzado

CARTAS DE SERVICIOS DE:			
SEGUIMIENTO DE COMPROMISOS			
Compromiso	Indicador	Nivel de cumplimiento	Causas

CARTAS DE SERVICIOS DE:			
PLAN DE MEJORA COMPROMISO "xx"			
Compromiso	Incumplimiento	Acciones de mejora	Fecha Implantación

Figura 8.7. Tablas para seguimiento de la Carta de Servicio. Fuente: AEVAL (2015)

### 8.3.4. Evaluación Externa

Es recomendable que la carta de servicios *sea evaluada* por un órgano independiente con una periodicidad de tres o cuatro años. El resultado de la evaluación puede conllevar desde la renovación a la suspensión. El *proceso* (figura 8.8) puede conllevar también la certificación en cuyo caso se podrá obtener un certificado de cumplimiento.

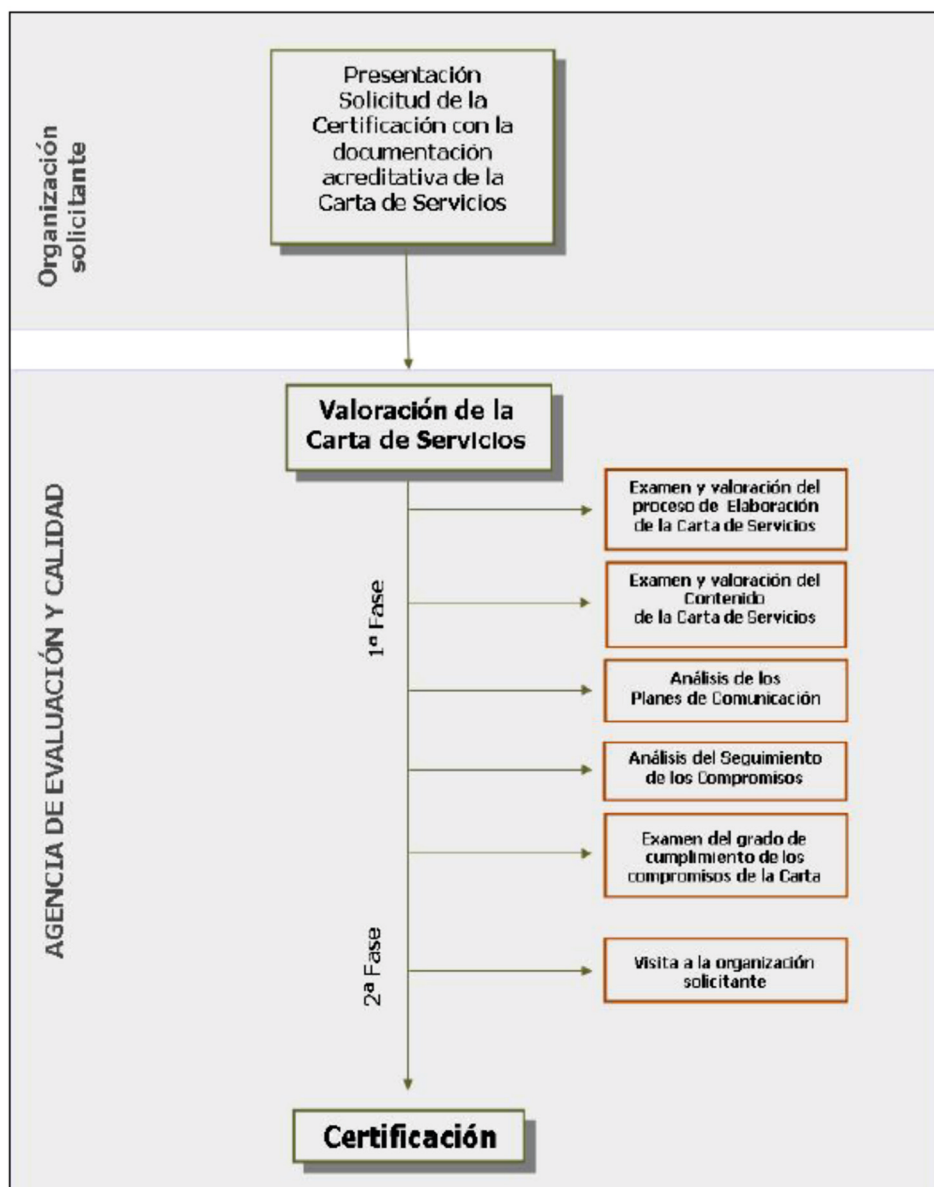


Figura 8.8. Proceso de certificación de la Carta de Servicios. Fuente: AEVAL (2015)

## 8.4. CAF (COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK)

El *Marco Común de Evaluación* o *Common Assessment Framework* (CAF) es una herramienta de gestión de la calidad total, desarrollada por y para el sector público e inspirada en el Modelo EFQM de Excelencia de 2013 (EFQM 2012). El CAF es el resultado de la cooperación entre los Ministros de la UE responsables de la Administración pública. Es una herramienta de gestión basada en la premisa de que los resultados excelentes en el rendimiento de la organización, en los ciudadanos/clientes, en las personas y en la sociedad se alcanzan por medio de un liderazgo que dirija la estrategia y planificación, las personas, las alianzas, los recursos y los procesos. El Modelo examina la organización

desde distintos ángulos a la vez, con un enfoque holístico del análisis del rendimiento de la organización. La última versión es del año 2020, está basada en el Modelo EFQM en su versión de 2013 y desarrollada en cooperación entre la Red de Corresponsales nacionales del CAF y el EIPA (*European Institute of Public Administration*). El Modelo CAF recoge los ocho conceptos fundamentales de la excelencia del Modelo EFQM y los traduce al contexto público, denominándolos principios básicos de la excelencia (tabla 8.4).

El CAF articula, de la misma manera que EFQM (2012), una serie de criterios que concretan los principios. Pero en el caso del CAF se busca esa especialización en el sector público, por lo que los criterios más específicos del mundo empresarial se adaptan para ajustarse a la Administración pública. El término *ciudadano/cliente* refleja la compleja relación entre la Administración y su público. La persona a la que se dirigen los servicios debe ser considerada como un ciudadano, un miembro de una sociedad democrática con derechos y obligaciones. La persona también debe ser considerada como cliente, no solo en el contexto de la prestación de servicios donde adopta la posición de beneficiario/usuario de estos, sino también en un contexto donde tiene que cumplir con sus obligaciones (pago de impuestos o multas), y donde tiene derecho a ser tratado justamente, con respeto y deferencia, sin descuidar los intereses de la organización. Como estas dos situaciones no pueden ser siempre claramente separadas, el CAF describe esta relación compleja como la relación con el ciudadano/cliente.

Tabla 8.4. Principios básicos de la excelencia según el CAF

<p><b>Principio 1:</b> Orientación a resultados</p>	<p>La organización se orienta hacia los resultados. Los resultados son alcanzados satisfaciendo a todos los grupos de interés (autoridades, ciudadanos/clientes, socios/colaboradores y personas trabajadoras de la organización), respetando los objetivos.</p>
<p><b>Principio 2:</b> Orientación al ciudadano/cliente</p>	<p>La organización se centra en las necesidades no solo de los actuales sino también de los potenciales ciudadanos/clientes. Involucra a clientes y ciudadanos en el desarrollo de productos y servicios y en la mejora de su desempeño.</p>
<p><b>Principio 3:</b> Liderazgo y coherencia en los objetivos</p>	<p>Este principio aúna el liderazgo con capacidad de visión y que sirve de inspiración a los demás, con la constancia en los objetivos en un entorno cambiante. Los líderes establecen una misión clara, junto con una visión y unos valores, crean y mantienen un ambiente interno dentro del cual las personas pueden involucrarse plenamente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.</p>



Principio 4: Gestión por procesos y hechos	Este principio guía a las organizaciones hacia la perspectiva de que un resultado deseado se alcanza con mayor eficiencia cuando los recursos destinados y las actividades propuestas están gestionados como un proceso y que las decisiones eficaces están basadas en el análisis de los datos y de la información.
Principio 5: Desarrollo e implicación de las personas	A todos los niveles, las personas son la esencia de una organización y su plena involucración permite que sus habilidades sean utilizadas para el beneficio de la organización. La contribución de los empleados debería ser maximizada a través de su propio desarrollo y participación y mediante la creación de un entorno de trabajo que comparta valores y cultura de confianza, apertura, empoderamiento y reconocimiento.
Principio 6: Aprendizaje continuo, innovación y mejora	La excelencia consiste en desafiar el statu quo y hacer realidad el cambio aprovechando el aprendizaje para generar innovación y oportunidades de mejora. La mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización.
Principio 7: Alianzas mutuamente beneficiosas	Las organizaciones del sector público necesitan de otras para alcanzar sus metas y deberían desarrollar y mantener alianzas con valor añadido. Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación de mutuo beneficio aumenta las posibilidades de crear valor para ambas partes.
Principio 8: Responsabilidad social	Las organizaciones del sector público tienen que asumir su responsabilidad social, respetar la sostenibilidad ecológica y tratar de satisfacer las principales expectativas y requisitos de la comunidad local y global.

Fuente: Elaboración propia basada en Ministerio de Política Territorial y Función Pública (2021b)

De la misma manera que la EFQM, el CAF se orienta también a la concesión de un premio, por lo que una de las herramientas para la mejora continua que utiliza es la de la autoevaluación (véase el capítulo 5, en el que se explica en qué consiste la autoevaluación). En base a esta autoevaluación las organizaciones obtienen una puntuación que sirve para conocer su estado respecto al Modelo y a otras organizaciones.

#### 8.4.1. Contenido de los criterios del CAF

Los criterios del Modelo CAF (Ministerio de Política Territorial y Función Pública 2021b) están basados en el Modelo EFQM en su versión de 2013. En la figura 8.9 se puede observar la relación directa entre los criterios de uno y otro modelo, que son prácticamente equivalentes, aunque con matices. Especialmente

el criterio 8, resultados en la sociedad, pasa a ser resultados en Responsabilidad Social Corporativa. Los criterios del Modelo CAF en su versión de 2020 se detallan a continuación.

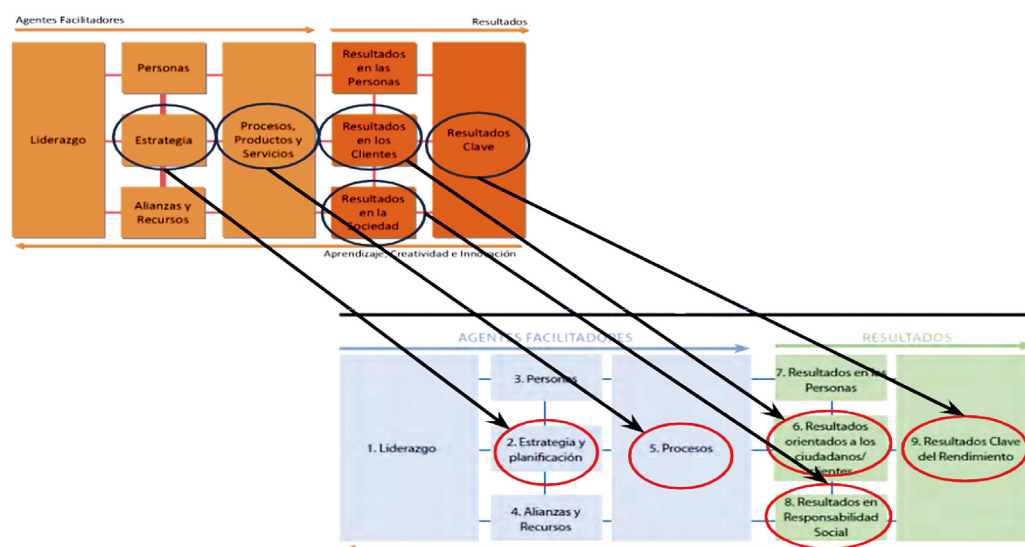


Figura 8.9. De EFQM a CAF. Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2012) y Ministerio de Política Territorial y Función Pública (2021b)

*Criterio 1. Liderazgo.* En un sistema democrático representativo, los políticos electos definen estrategias y metas. Los líderes de las organizaciones ayudan a la formulación de las políticas y son los responsables de las organizaciones públicas.

- 1.1. Dirigir la organización desarrollando su misión, visión, valores. Los líderes aseguran su comunicación y los revisan. Se aseguran de que el sistema de gestión prevenga comportamientos no éticos o corrupción.
- 1.2. Gestionar la organización, su rendimiento y su mejora continua. Fijan resultados, definen estructuras, facilitan la comunicación.
- 1.3. Motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia. Apoyan, motivan, retroalimentan, comunican y reciben comunicación.
- 1.4. Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés. Colaboran con las autoridades políticas y con ellas diseñan las políticas.

*Criterio 2. Estrategia y planificación.* Implementar la misión y la visión establece la «vía» a seguir y qué objetivos fijar para medir los progresos. La estrategia define los outputs (productos y servicios) y los *outcomes* (impactos).

El desarrollo de la estrategia debe plasmarse en planes, programas, objetivos operativos.

- 2.1. Reunir información sobre las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés, así como información relevante para la gestión.
- 2.2. Desarrollar la estrategia y la planificación, teniendo en cuenta la información recopilada.
- 2.3. Comunicar e implementar la estrategia y la planificación en toda la organización y revisarla de forma periódica.
- 2.4. Gestionar el cambio y la innovación para asegurar la agilidad y la resiliencia de la organización.

*Criterio 3. Personas.* Asegurar el compromiso del activo más importante de las organizaciones es el objetivo principal de manera que, junto a otros factores, maximice las competencias y su potencial y por lo tanto también de la organización.

- 3.1. Gestionar y mejorar los recursos humanos, de acuerdo con la estrategia y planificación, de forma transparente.
- 3.2. Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades de las personas en consonancia con los objetivos tanto individuales como de la organización.
- 3.3. Involucrar a los empleados por medio del diálogo abierto y del empoderamiento, apoyando su bienestar.

*Criterio 4. Alianzas y recursos.* Incluye no solo los recursos humanos sino también materiales e inmateriales, alineados además con su estrategia. Por otra parte, los socios o colaboradores (proveedores, otras organizaciones públicas o los mismos ciudadanos) son recursos importantes para el desarrollo de las estrategias.

- 4.1. Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes. Desarrollar alianzas y colaboración para obtener beneficios mutuos.
- 4.2. Colaborar con los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil. Fomentar activamente la participación y la colaboración de los ciudadanos.
- 4.3. Gestionar las finanzas. Pese a las limitaciones que se establecen para las Administraciones públicas, el control interno puede permitir mejoras en los servicios.
- 4.4. Gestión de la información y del conocimiento. Proporcionar validez y seguridad de la información, innovación y creatividad.
- 4.5. Gestionar las tecnologías. Las TIC en la Administración pueden permitir soluciones para un uso más eficiente de los recursos y una palanca de mejora del rendimiento.

- 4.6. Gestionar las instalaciones. Las infraestructuras deben ser gestionadas de forma sostenible y rentable sirviendo a clientes y personal de manera respetuosa con el medio ambiente.

*Criterio 5. Procesos.* Considera como proceso la serie organizada de actividades interrelacionadas que transforman inputs o recursos en servicios con un impacto en la sociedad (*outcomes*).

- 5.1. Diseñar y gestionar procesos para aumentar el valor dado a los ciudadanos y examinar los procesos que soportan la estrategia de la organización y si en su diseño participan todos los grupos de interés internos y externos.
- 5.2. Desarrollar y prestar servicios y productos orientados a los ciudadanos/clientes, los grupos de interés y la sociedad en general. Evaluar cómo son considerados los ciudadanos/clientes y su participación.
- 5.3. Coordinar los procesos en toda la organización y con otras organizaciones relevantes. Evaluar la coordinación interna y externa con otras organizaciones con orientación a un resultado común.

*Criterio 6. Resultados orientados a los ciudadanos/clientes.* Describe los resultados de la organización en relación con la satisfacción de los ciudadanos clientes con la organización y los servicios prestados.

- 6.1. Mediciones de la percepción. Medidas que hacen referencia a la percepción de la organización por parte del ciudadano/cliente (información obtenida a través de encuestas, reuniones con clientes, quejas o grupos focales o paneles...): imagen global, reputación, involucración y accesibilidad, transparencias, calidad, confianza, diferenciación, información, atención, nivel de confianza...
- 6.2. Mediciones de resultados. Indicadores internos para medir la relación con los ciudadanos/clientes (información obtenida de indicadores objetivos medidos internamente). Resultados en relación con la participación: sugerencias recibidas, grado de utilización de métodos nuevos, implicación de los grupos de interés. Resultados en la accesibilidad: horarios de atención, tiempos de espera, coste de los servicios. Resultados en relación con la transparencia: número de canales y eficiencia, disponibilidad de objetivos y resultados... Resultados en los indicadores sobre la calidad: número y tiempo de proceso de las quejas, número de ficheros devueltos, cumplimiento de estándares.

*Criterio 7. Resultados en las personas.* Se debe conocer en qué medida las personas que trabajan en la organización tienen satisfechas sus expectativas personales y profesionales y se encuentran motivadas y satisfechas en su puesto de trabajo.

- 7.1. Mediciones de la percepción. Percepción que los empleados tienen de su organización (obtenida a través de encuestas de satisfacción laboral, evaluación del clima laboral). Resultados en relación con la percepción global de las personas acerca de la imagen y rendimiento de la organización, involucración, participación en las actividades de mejora... Resultados relacionados con la percepción de la dirección y con los sistemas de gestión: la capacidad de gestión y comunicación de la dirección, el diseño de los procesos, reparto de tareas, reconocimientos y enfoque de los cambios. Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo: ambiente, flexibilidad horaria, conciliación, igualdad de oportunidades, condiciones ambientales. Resultados relacionados con la percepción del desarrollo de carrera: motivación, acceso a formación.
- 7.2. Mediciones de desempeño. Indicadores internos de la relación con las personas que integran la organización (información obtenida de indicadores objetivos medidos internamente). Comportamientos (absentismo, rotaciones, quejas, días de baja o huelga), motivaciones (índices de respuesta a encuestas, número de propuestas...), rendimiento individual (productividad, resultados de evaluaciones), involucración en las mejoras, nivel de uso de las TIC, desarrollo de capacidades (participación en acciones formativas, presupuesto), capacidades de trato con personas, reconocimientos individuales, dilemas éticos reportados.

*Criterio 8. Resultados de Responsabilidad Social (RS).* La misión de una organización pública es satisfacer necesidades y expectativas de la sociedad. Más allá de su misión ha de comprometerse con el desarrollo sostenible tanto económica, como social y medioambientalmente y responder a los impactos que generan sus actividades en la sociedad y en el medio ambiente.

- 8.1. Mediciones de percepción. Medidas de la percepción que la sociedad tiene de la organización (información obtenida a través de informes, inspecciones, encuentros públicos, encuestas...). Conciencia pública del impacto del funcionamiento de la organización en la calidad de vida de los ciudadanos/clientes. Reputación de la organización, percepción del impacto económico, percepción de la participación de la organización en eventos culturales, percepción del comportamiento ético.
- 8.2. Mediciones del rendimiento organizacional. Indicadores internos para medir su rendimiento en RS (información obtenida de indicadores objetivos medidos internamente). Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos. Calidad de relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes. Coberturas de prensa de acciones. Apoyo o empleador de colectivos desfavorecidos, en proyectos de desarrollo internacional, informes de sostenibilidad...

*Criterio 9. Resultados clave del rendimiento.* Mediciones internas para conocer los logros esenciales y medibles.

- 9.1. Resultados externos: servicios o productos y valor público. Permiten medir la eficacia de la estrategia para satisfacer las necesidades de los grupos de interés. Resultados de cantidad y calidad de los servicios prestados, impacto en la sociedad de los servicios, nivel de calidad de acuerdo con estándares, grado de cumplimiento de contratos, resultados de inspecciones y auditoría, benchmarking e innovación.
- 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia. Eficacia y eficiencia de los procesos internos y las mediciones económicas (productividad, eficacia, rendimiento financiero, uso de los recursos o capacidad de involucrar a los grupos de interés). Respuesta de los líderes, y las conclusiones de las mediciones, eficiencia de la organización, incluidas la gestión de recursos humanos, del conocimiento y de las instalaciones. Mejora del desempeño y la innovación. Benchmarking, inspecciones o auditorías, premios, certificaciones de los sistemas, cumplimiento de objetivos financieros o presupuestarios, auditorías de gestión financiera o impactos de coste.

## 8.5. EVAM (MODELO DE EVALUACIÓN, APRENDIZAJE Y MEJORA)

El RD 951/2005 de 29 de julio, en su capítulo V, establece dos niveles en el Programa de evaluación de la calidad de las organizaciones: autoevaluación y evaluación externa. El propósito de la autoevaluación es el análisis regular, por las propias organizaciones, de sus procesos y resultados para identificar puntos fuertes y áreas de mejora para determinar planes de mejora. La evaluación externa, conlleva la evaluación siguiendo un modelo o la validación de las autoevaluaciones. La Orden TFP/967/2019, de 18 de septiembre, establece las bases reguladoras del programa de reconocimiento del marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado. Una de las posibilidades de reconocimiento que existe, y que es exclusiva del Estado español y de las Administraciones públicas, es el EVAM, el cual se creó a partir de modelos ya existentes como la EFQM o el CAF (figura 8.10), para *favorecer la mejora continua, valorar la madurez organizativa y planificar líneas de actuación futuras*. En un primer momento se planteó como un modelo de evaluación externa, sin embargo, se ha extendido también como método de autoevaluación.

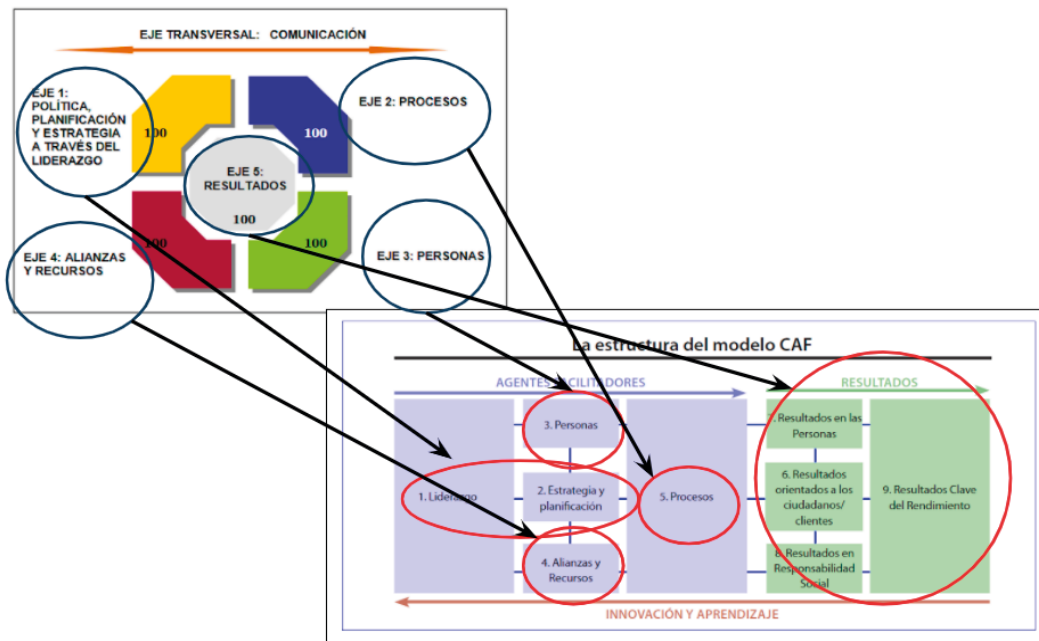


Figura 8.10. Equivalencias EVAM – CAF. Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Política Territorial y Función Pública (2021a y b)

*El EVAM trata de ser un modelo iniciático y sencillo, que prevé la certificación en función de la puntuación obtenida en una autoevaluación verificada, siendo 500 la máxima puntuación posible. Así, el EVAM pretende ser un instrumento de evaluación que permita iniciar el camino hacia la excelencia, la evaluación y autoevaluación para la mejora continua. Pero además es certificable por el organismo competente. La base del Modelo de evaluación es la del ciclo PDCA y sigue esta estructura:*

- Definición de la política y estrategia de la organización, basada en políticas públicas e identificación de los directivos/responsables.
- Desarrollo de la política y estrategia a través de planes y proyectos que expliciten los objetivos organizativos y su comunicación.
- Revisión y actualización de la política y estrategia a través del liderazgo.
- Identificación, gestión y mejora de procesos conforme a la política y estrategia.
- Diseño y desarrollo de los servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios.
- Gestión de recursos adecuada a la política y estrategia organizativa: recursos humanos, materiales y alianzas.
- Determinación de mecanismos de seguimiento del grado de cumplimiento de la política y estrategia organizativa.
- Planificación y desarrollo de las mejoras en función de los resultados para garantizar la consecución de la política y estrategia organizativa.

Para llevar a cabo esta dinámica, *el modelo se estructura en Ejes* (figura 8.11), que contienen Aspectos que a su vez se completan con Cuestiones. Los *Ejes* son un reflejo de los apartados más importantes del sistema de la organización. Cada uno de ellos contiene *Aspectos* que concretan más los elementos de cada eje para finalmente comprobar en la autoevaluación su grado de consecución mediante *Cuestiones concretas* que evalúan si la organización está llevando a cabo o no determinadas prácticas de gestión asociadas a esos Aspectos.

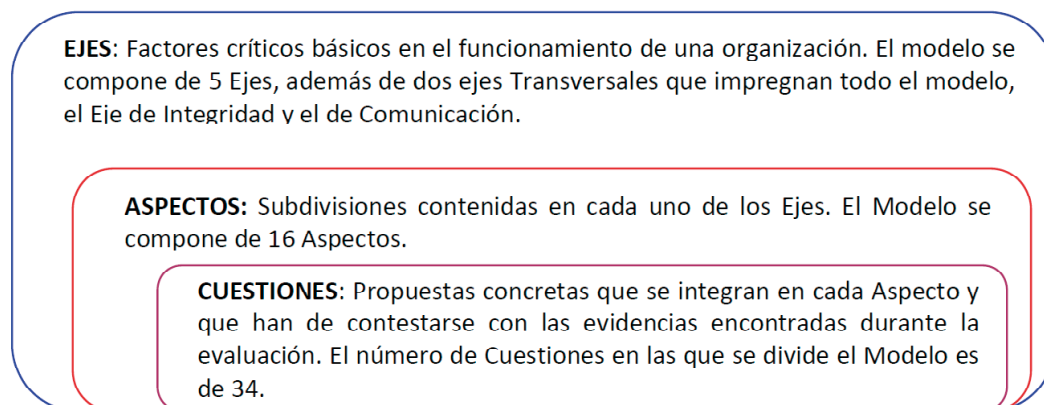
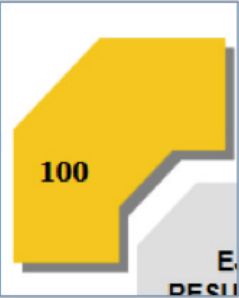


Figura 8.11. Estructura del EVAM. Fuente: Ministerio de Política Territorial y Función Pública (2021a)



*EJE 1: Política, planificación y estrategia a través del liderazgo*

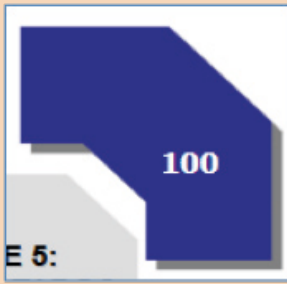
Los líderes desarrollan, comunican y facilitan la consecución de la *Misión, Visión y Valores*, especialmente ligados a la integridad pública.

Son los que *motivan y estimulan* de manera continua a sus colaboradores hacia la mejora, además de servir de modelo de referencia en comportamiento y rendimiento para los demás.

Deben identificar y desarrollar los objetivos estratégicos en planes y proyectos operativos para hacer realidad la *Visión* y *Misión* de la organización, y establecer mecanismos de revisión para adaptar dichos objetivos a los cambios. Para poder hacer realidad la política y estrategia es necesario identificar a los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios de la organización.

- 1a. La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza a través del liderazgo.
- 1b. La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.



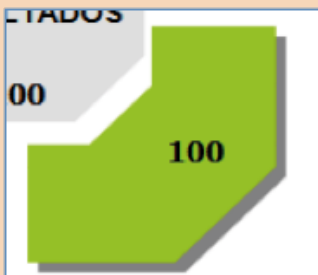


### EJE 2: Procesos

En su camino a la mejora, las organizaciones *identifican los procesos que hacen realidad la política y estrategia*, los representan mediante un mapa de procesos, los describen y documentan.

Para el diseño y desarrollo de los servicios, se tiene en cuenta a los clientes/ciudadanos/usuarios informándoles y prestándoles la asistencia necesaria. Se arbitran mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los clientes/ciudadanos/usuarios para poder aplicar en su caso las acciones oportunas de mejora en los procesos.

- 2a. Diseño y gestión sistemática de los procesos.
- 2b. Diseño y desarrollo de los servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios.
- 2c. Gestión de las relaciones con los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios.
- 2d. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación a fin de satisfacer plenamente a clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.

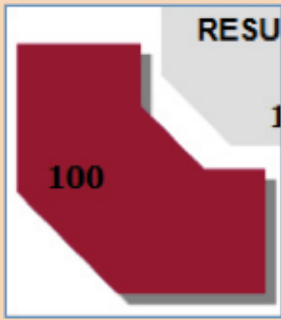


### EJE 3: Personas

En su camino a la mejora, las organizaciones desarrollan el potencial de las personas de la organización, realizando *una planificación, gestión y mejora de los recursos humanos*.

Para ello, deben existir canales de información, establecer planes de formación y fomentar la comunicación tanto de manera horizontal como vertical.

- 3a. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.
- 3b. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.

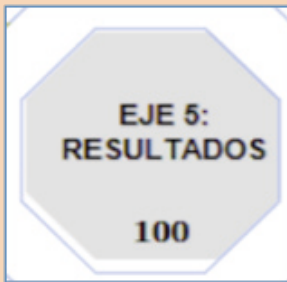


#### EJE 4: Alianzas y recursos

En su camino a la mejora, *las organizaciones planifican y gestionan las alianzas externas*, las relaciones con sus proveedores y los recursos internos en apoyo de su política y estrategia.

Se debe establecer un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, las personas y el medio ambiente. Asimismo, se deben establecer canales adecuados para gestionar la información y el conocimiento.

- 4a. Gestión de las alianzas externas y de los proveedores.
- 4b. Gestión presupuestaria.
- 4c. Gestión de los edificios, equipamientos y materiales.
- 4d. Gestión de la tecnología.
- 4e. Gestión de la información y del conocimiento.



#### EJE 5: Resultados

En su camino a la mejora, *las organizaciones miden de manera periódica los indicadores de satisfacción de los clientes/ciudadanos/usuarios* de los servicios, de las personas de la organización y de su rendimiento, para conocer los resultados que obtienen en relación con los objetivos establecidos.

- 5a. Resultados en clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios.
- 5b. Resultados en las personas.
- 5c. Resultados clave.

### EJE TRANSVERSAL: INTEGRIDAD

### EJE TRANSVERSAL: COMUNICACIÓN

*La integridad y la comunicación subyacen en todos los ejes del Modelo, confirniéndole unidad.* Los aspectos relacionados con la integridad y la comunicación se analizan a través de las Cuestiones que componen cada uno de los restantes Ejes, por lo que no se hace una valoración concreta de estos ejes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbott, Lawrence. 1955. *Quality and competition*. Nueva York: Columbia University Press.
- Abu-Doleh, Jamal Daoud. 2012. «Human resource management and total quality management linkage—rhetoric and reality». *International Journal of Commerce and Management* 22 (3): 219-234.
- Adamovic, Mladen, Peter Gahan, Bill Harley y Max Theilacker. 2018. *A distributive justice approach to performance bonus systems*. Briarcliff Manor: Academy of Management.
- Adebanjo, Dotun. 2001. «QM and business excellence: is there really a conflict?». *Measuring Business Excellence* 5 (3): 37-40.
- AEC. 2009. «Carteles motivacionales». <https://www.aec.es/> [Consulta: 20/01/2021].
- . 2016. *Tendencias y Experiencias en Integración de Sistemas. Cuadernos de Calidad n.º IV*. Madrid: Asociación Española para la Calidad. [https://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=2f9c8623-b422-4b34-bb66-d406418bcbf5&groupId=10128](https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=2f9c8623-b422-4b34-bb66-d406418bcbf5&groupId=10128) [Consulta: 20/11/2021].
- AENOR. 2004. *UNE 66178. Sistemas de gestión de la calidad. Guía para la gestión del proceso de mejora continua*. Madrid: AENOR.
- . 2014. *UNE 166002. Gestión de la I+D+i. Requisitos del Sistema de Gestión de la I+D+i*. Madrid: AENOR.
- . 2015a. *UNE-EN ISO 9000:2015. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. Madrid: AENOR.
- . 2015b. *UNE-EN ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. Madrid: AENOR.
- . 2015c. *UNE-EN ISO 14001. Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso*. Madrid: AENOR.
- . 2018. *UNE-EN ISO 9004:2018. Gestión de la calidad. Calidad de una organización. Orientación para lograr el éxito sostenido*. Madrid: AENOR.
- . 2020a. «Normas nacionales, europeas e internacionales». <https://www.aenor.com/normas-y-libros/normas> [Consulta: 12/11/2021].
- . 2020b. *UNE-EN ISO 22483:2020. Hoteles y apartamentos turísticos. Requisitos para la prestación del servicio*. Madrid: AENOR.
- . 2021. «Buscador de empresas certificadas». <https://www.aenor.com/certificacion/buscador> [Consulta: 20/11/2021].
- AEVAL. 2010. *Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios*. Madrid: AEVAL.
- . 2015. *Marco común sobre las cartas de servicios en las administraciones públicas españolas*. Madrid: AEVAL.

- Aguinis, Herman, Harry Joo y Ryan K. Gottfredson. 2013. «What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money». *Business Horizons* 56 (2): 241-249.
- Ahire, Sanjay y T. Ravichandran. 2001. «An innovation diffusion model of TQM implementation». *IEEE Transactions on Engineering Management* 48 (4): 445-464.
- Ahmad, Sohel y Roger G. Schroeder. 2002. «The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management». *International Journal of Quality & Reliability Management* 19 (5): 540-550.
- Akao, Yoji. 1990. *Quality function deployment: Integrating customer requirements into product design*. New York: Productivity Press.
- Akdere, Mesut. 2009. «A multi-level examination of quality-focused human resource practices and firm performance: evidence from the US healthcare industry». *The International Journal of Human Resource Management* 20 (9): 1945-1964.
- Albacete, Carlos, María del Mar Fuentes y Fernando Matías. 2001. «Fundamentos para el Desarrollo de una Teoría Administrativa de la Gestión de la Calidad Total». *Revista de Economía y Empresa* 25 (43): 9-19.
- Albrechtsen, Eirik, Ingvild Solberg y Eva Svensli. 2019. «The application and benefits of job safety analysis». *Safety science* 113: 425-437.
- Alcobendas. 2016. «Acciones del plan de calidad 2016-2019 vs. ejes del plan diseño 2020». Ayuntamiento de Alcobendas. <https://www.alcobendas.org/sites/default/files/2021-05/Plan%20de%20Calidad%202016-2019%20%E2%80%93%20Acciones%20Plan%20de%20Calidad%20vs.%20Ejes%20Plan%20Dise%C3%B1o%202020.pdf> [Consulta: 10/05/2021].
- Alfalla, Rafaela, Juan Antonio Marín y Carmen Medina. 2012. «Is worker commitment necessary for achieving competitive advantage and customer satisfaction when companies use HRM and TQM practices?». *Universia Business Review* 36: 64-89.
- Allen, Richard S. y Ralph H. Kilmann. 2001. «Aligning reward practices in support of total quality management». *Business Horizons* 44 (3): 77-84.
- Álvarez, José, José Antonio Fraiz y María de la Cruz Del Río. 2012. «Análisis de las motivaciones para certificar la marca «Q de calidad turística»: Sector de alojamiento». *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE)* 18 (1): 101-121.
- Alzaydi, Ziyad M, Ali Al-Hajla, Bang Nguyen y Chanaka Jayawardhena. 2018. «A review of service quality and service delivery». *Business Process Management Journal* 24: 295-328.
- ANECA. 2018. «Nuevo Modelo del Programa AUDIT». ANECA. Acceso el 10 de noviembre de 2021. <http://www.aneca.es/Programas-de-evaluacion/Evaluacion-institucional/AUDIT>
- Andersson, Roy, Henrik Eriksson y Håkan Torstensson. 2006. «Similarities and differences between TQM, six sigma and lean». *The TQM magazine* 18 (3): 282-296.

- Anil, Anu P. y K. P. Satish. 2019. «TQM practices and its performance effects – an integrated model». *International Journal of Quality & Reliability Management* 36 (8): 1318-1344.
- Aquilani, Barbara, Cecilia Silvestri, Alessandro Ruggieri y Corrado Gatti. 2017. «A systematic literature review on total quality management critical success factors and the identification of new avenues of research». *The TQM Journal* 29 (1): 184-213.
- Argandoña, Antonio y Ricardo Isea. 2011. *ISO 26000, Una guía para la Responsabilidad Social de las Organizaciones. Cuadernos de la Cátedra «La Caixa» de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo* (11). Barcelona: Cátedra «La Caixa».
- Arias, José. 2004. «Hacia la calidad en la gestión». *Excelencia. Revista del Club Gestión de Calidad* 41: 76-78.
- Armstrong, Michael. 2008. *Strategic human resource management: A guide to action*. 4.<sup>a</sup> edición. Philadelphia, PA: Kogan Page.
- Arraiz, José Ignacio, Mila Pérez y Ricardo Vea. 2019. «Investors in people, la medida de la excelencia». *Capital Humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos* 344: 9.
- Aryee, Samuel, Fred O. Walumbwa, Emmanuel Seidu y Lilian E. Otaye. 2012. «Impact of high-performance work systems on individual-and branch-level performance: test of a multilevel model of intermediate linkages». *Journal of Applied Psychology* 97 (2): 287.
- Bacoup, Pascual, Cédric Michel, Georges Habchi y Magali Pralus. 2018. «From a quality management system (QMS) to a lean quality management system (LQMS)». *The TQM Journal* 30 (1): 20-42.
- Balbastre, Francisco y Teresa Canet. 2011. «The strategy formation process in the EFQM Excellence Model: a critical review and new perspectives». *Total Quality Management & Business Excellence* 22 (7): 727-742.
- Balbastre, Francisco, Sonia Cruz y María Moreno. 2005. «A model of quality management self-assessment: An exploratory research». *International Journal of Quality & Reliability Management* 22 (5): 432-451.
- Bayo, Alberto y Javier Merino. 2001. «Quality management and high-performance work practices: Do they coexist?». *International Journal of Production Economics* 73 (3): 251-259.
- Benzaquen, Jorge y Maximiliano Pérez. 2016. «El ISO 9001 y TQM en las empresas de Ecuador». *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad* 10 (3): 153-176.
- Bernardo, Mercè. 2014. «Integration of management systems as an innovation: a proposal for a new model». *Journal of Cleaner Production* 82: 132-142.
- Bernardo, Mercè, Alexandra Simon, Juan José Tarí y José Francisco Molina. 2015. «Benefits of management systems integration: a literature review». *Journal of Cleaner Production* 94: 260-267.
- Biadacz, Renata. 2020. «Quality cost management in the SMEs of Poland». *The TQM Journal* 33 (7): 1-38.

- Boaden, Ruth J. 1997. «What is Total Quality Management, and Does it Matter?». *Total Quality Management* 8 (4): 153-171.
- Boon, Corine, Deanne N. Den Hartog y David P. Lepak. 2019. «A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement». *Journal of Management* 45 (6): 2498-2537.
- Bou, Juan Carlos, Ana Belén Escrig, Vicente Roca e Inmaculada Beltrán. 2009. «An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model». *Journal of Operations Management* 27 (1): 1-22.
- Bou, Juan Carlos e Inmaculada Beltrán. 2005. «Total quality management, high-commitment human resource strategy and firm performance: an empirical study». *Total Quality Management & Business Excellence* 16 (1): 71-86.
- Boulter, Louise, Tony Bendell y Jens Dahlggaard. 2013. «Total quality beyond North America: A comparative analysis of the performance of European Excellence Award winners». *International Journal of Operations & Production Management* 33 (2): 197-215.
- Bouranta, Nancy. 2021. «Does transformational leadership influence TQM practices? A comparison analysis between manufacturing and service firms». *The TQM Journal* 33 (3): 706-728.
- Bowen, David E. y Edward E. Lawler III. 1992. «Total quality-oriented human resources management». *Organizational Dynamics* 20 (4): 29-41.
- Bowen, David E. y Benjamin Schneider. 1988. «Services marketing and management: Implications for organizational behavior». *Research in Organizational Behavior* 10: 43-80.
- Boxall, Peter y Keith Macky. 2009. «Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream». *Human Resource Management Journal* 19 (1): 3-23.
- Brata, Handi y Lita Juliana. 2014. «Performance-based reward systems and perceived justice: a case of motorbike dealer in Pontianak». *International Journal of Business & Society* 15 (2): 195- 211.
- Bugdol, Marek y Piotr Jedynak. 2020. «Bonus for quality of products and services in the TQM concept: the problems of reality and justice». *International Journal for Quality Research* 14 (3): 717-738.
- Burton, Richard M., Jørgen Lauridsen y Børge Obel. 2004 «The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance». *Human Resource Management* 43 (1): 67-82.
- Buzzell, Robert D. y Bradley Gale. 1987. *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*. Nueva York: The Free Press.
- Calvo, Arturo, Araceli Picón, Carolina Ruiz y Lourdes Cauzo. 2014. «The relationships between soft-hard TQM factors and key business results». *International Journal of Operations & Production Management* 34 (1): 115-143.
- Cameron, Kim S. y David A. Whetten. 1983. *Organizational effectiveness: A comparison of multiple models*. Nueva York: Academic Press.

- Camisón, Cesar, Sonia Cruz y Tomás González. 2007. *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson.
- Campanella, Jack. 1992. *Principios de los costes de la calidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Campos, Federico, Miguel Ángel López, Mario Martínez, Juan Ramón Ossorio, Juan Francisco Pérez, María Dolores Rodríguez y María Dolores Tato. 2018. «Guía para la implementación de la norma ISO 45001 «Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo»». Madrid: FREMAP, Mutua Colaboradora con la Seguridad Social.
- Capelli, Peter. 2001. «The New Deal whit employees and its implications for business strategy». En *Strategy, organization and the changing nature of work*, ed. J. Gual y J. E. Ricart. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Carazo, José Antonio. 2017. «ALSA consolida su liderazgo desarrollando su talento interno». *Capital Humano* 232: 1-11.
- Casadesús, Martí, Iñaki Heras y Javier Merino. 2005. *Calidad práctica. Una guía para no perderse en el mundo de la calidad*. Madrid: Prentice-Hall.
- CEFIC. 2021. «SQAS TS Questionnaire and Guidelines 2019». CEFIC. <https://www.sqas.org/download-questionnaire.php> [Consulta: 15/06/2021].
- Cejudo, Guillermo. 2011. «La nueva gestión pública. Una introducción al concepto y la práctica». En *Nueva gestión pública*, ed. G. Cejudo. México: Siglo XXI.
- Chadwick, Clint, Janice F. Super y Kiwoot Kwon. 2015. «Resource orchestration in practice: CEO emphasis on SHRM, commitment-based HR systems, and firm performance». *Strategic Management Journal* 36: 360-376.
- Chakroun, Salma, Bassem Salhi, Anis B. Amar y Anis Jarbouï. 2020. «The impact of ISO 26000 social responsibility standard adoption on firm financial performance». *Management Research Review* 43 (5): 545-571.
- Chiarini, Andrea. 2020. «Industry 4.0, quality management and TQM world. A systematic literature review and a proposed agenda for further research». *The TQM Journal* 32 (4): 1754-2731.
- Cho, Young S, Joo Jung y Kevin Linderman. 2017. «The QM evolution: behavioral quality management as a firm's strategic resource». *International Journal of Production Economics* 191: 233-249.
- Claver, Enrique, Juan Llopis y Juan José Tarí. 1999. *Calidad y dirección de empresas*. Madrid: Ed. Civitas.
- Claver, Enrique, José Francisco Molina y Juan José Tarí. 2011. *Gestión de la calidad y gestión medioambiental*. Madrid: Pirámide.
- Club Excelencia en Gestión (CEG). 2020a. «El Modelo EFQM y la plataforma de evaluación EFQM digital». Seminario web del Club Excelencia en Gestión, Madrid, 24 de noviembre de 2020. <https://www.clubexcelencia.org/conocimiento/plataforma-de-conocimiento/documentacion-webinar-el-modelo-efqm-y-la-plataforma-de-0>.
- . 2020b. «Ecosistema: Examinar y entender las interdependencias de nuestro ecosistema actual y futuro». Seminario web del Club Excelencia en Gestión, Madrid, 28 de abril de 2020. <https://clubexcelencia.org/>

- conocimiento/plataforma-de-conocimiento/documentacion-webinar-examinar-y-entender-las.
- . 2020c. «Preguntas Frecuentes – FAQ’s Modelo EFQM 2020 (actualización mayo 2020)». Club Excelencia en Gestión. <https://clubexcelencia.org/conocimiento/plataforma-de-conocimiento/preguntas-frecuentes-modelo-efqm-2020-faqs-actualizacion> [Consulta: 01/12/2020].
  - . 2021a. «Sello EFQM». Club Excelencia en Gestión. <https://www.clubexcelencia.org/servicios/reconocimiento-y-premios/sello-efqm-2020> [Consulta: 14/06/2021].
  - . 2021b. «Evaluación EFQM. Guía para la organización». Club Excelencia en Gestión. <https://www.clubexcelencia.org/sites/default/files/media/file/000-guia-evaluacion-efqm.pdf> [Consulta: 14/06/2021].
- Cole, Robert E. 1998. «Learning from the quality movement». *California Management Review* 41: 43-73.
- Cole, Robert E. y W. Richard Scott. 2000. *The Quality Movement and Organization Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Colegio Pureza de María. 2019. «Buena práctica. Liderazgo compartido y comunicación». Club Excelencia en Gestión. [https://www.clubexcelencia.org/system/files/migrated/knowledge/documents/files/resumen\\_buena\\_practica\\_-\\_liderazgo\\_compartido\\_y\\_comunicacion.pdf](https://www.clubexcelencia.org/system/files/migrated/knowledge/documents/files/resumen_buena_practica_-_liderazgo_compartido_y_comunicacion.pdf) [Consulta: 28/05/2021].
- Collins, Christopher J. y Ken G. Smith. 2006. «Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms». *Academy of Management Journal* 49: 544-560.
- Conselleria de Justicia y AA. PP. 2010. Proyecto Cartas de Servicios: Metodología para su elaboración. Valencia: Generalitat Valencia. Conselleria de Justicia y Administraciones Públicas. [https://cjusticia.gva.es/documents/169260696/169276341/CARTAS\\_CAS\\_30.7.10.pdf](https://cjusticia.gva.es/documents/169260696/169276341/CARTAS_CAS_30.7.10.pdf). [Consulta: 30/06/2021].
- Corporate Excellence. 2019. «El propósito corporativo: la fuerza motivadora que mueve el mundo». <https://www.corporateexcellence.org/recurso/el-proposito-corporativo-la-fuerza-motivadora-que/478bd686-7d60-890b-35d7-8d0e29b1c2af> [Consulta: 03/11/2020].
- Croft, Nigel H. 2015. «ISO 9001:2015 y más allá». *AENOR* 52: 52-55.
- Crosby, Philip B. 1979. *Quality is Free. The Art of Making Quality Certain*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Cruz, Johnny y Graciela Pérez. 2010. *Manual para la implementación sostenible de las 5S*. Santo Domingo: Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP).
- Cuatrecasas, Lluís y Jesús González. 2017. *Gestión integral de la calidad. Implantación, control y certificación*. Barcelona: Profit Editorial.
- Dahlgaard, Jens J., Chi-Kuang Chen, Jiun-Yi Jang, Leonardo A. Banegas y Su Mi Dahlgaard-Park. 2013. «Business excellence models: Limitations, reflections and further development». *Total Quality Management & Business Excellence* 24 (5-6): 519-538.



- Dahlgaard, Su Mi. 1999. «The evolution patterns of quality management: some reflections on the quality movement». *Total Quality Management* 10 (4-5): 473-480.
- . 2011. «The quality movement: Where are you going?». *Total Quality Management & Business Excellence* 22 (5): 493-516.
- Dale, Barrie G., David R. Bamford y Ton van der Wiele. 2016. *Managing quality: an essential guide and resource gateway. Sixth edition*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Dean, James W. y David E. Bowen. 1994. «Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development». *Academy of Management Review* 19 (3): 392-418.
- Deming, Edward. 1986. *Out of the Crisis. Quality, Productivity and Competitive Position*. Cambridge: Cambridge University Press.
- DeNisi, Angelo S. y Kevin R. Murphy. 2017. «Performance Appraisal and performance management: 100 Years of Progress?». *Journal of Applied Psychology* 102: 421-433.
- Din, Asfa M., Muhammad Asif, Muhammad Awan y George Thomas. 2020. «What makes excellence models excellent: a comparison of the American, European and Japanese models». *The TQM Journal*. doi 10.1108/TQM-06-2020-0124.
- Dooley, Kevin. 2000. «The paradigms of quality: evolution and revolution in the history of the discipline». *Advances in The Management or Organizational Quality* 5 (1): 1-28.
- Duque, Edison J. 2005. «Revisión del concepto de calidad de servicio y sus modelos de medición». *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* 15 (25): 64-80.
- Durant, Will. 2011. *Our Oriental Heritage: The Story of Civilization*. Nueva York: Simon & Schuster.
- Easton, Simon y Darren Van Laar. 2018. *User manual for the Work-Related Quality of Life (WRQoL) Scale: a measure of quality of working life*. Portsmouth: University of Portsmouth.
- Ebrahimi, Mehran y Mehran Sadeghi. 2013. «Quality management and performance: An annotated review». *International Journal of Production Research* 51 (18): 5625-5643.
- Edwards, Jeffrey R. y Abbie J. Shipp. 2007. «The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative theoretical framework». En *Perspectives on organizational fit*, ed. C. Ostroff y T. A. Judge. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- ENAC. 2021. «Buscador de acreditados». <https://www.enac.es> [Consulta: 04/06/2021].
- Erauskin, Artizar, Euge Zubeltzu, Iñaki Heras y Olivier Boiral. 2020. «ISO 14001, EMAS and environmental performance: A meta-analysis». *Business Strategy and the Environment* 29 (3): 1145-1159.
- Eriksson, Henrik, Ida Gremyr, Bjarne Bergquist, Rickard Garvare, Anders Fundin, Hakan Wiklund, Michael Wester y Lars Sörqvist. 2016. «Exploring

- quality challenges and the validity of excellence models». *International Journal of Operations & Production Management* 36 (10): 1201-1221.
- Escrig, Ana Belén. 2004. «TQM as a competitive factor». *International Journal of Quality & Reliability Management* 21 (6): 612-637
- . 2005. «Un modelo de dirección de la calidad basado en su caracterización como un constructo multidimensional». *Dirección y Organización* 31: 125-137.
- . 2010. «La sostenibilidad en el Modelo EFQM de Excelencia». En *Gestión de la RSC*, ed. J. Rivera. A Coruña: Ed. Netbiblo.
- Escrig, Ana Belén y Lilian M. de Menezes. 2016. «What is the effect of size on the use of the EFQM excellence model?». *International Journal of Operations & Production Management* 36 (12): 1800-1820.
- Escrig, Ana Belén, Mercedes Segarra, Beatriz García e Inmaculada Beltrán. 2018. «The impact of hard and soft quality management and proactive behaviour in determining innovation performance». *International Journal of Production Economics* 200: 1-14.
- European Foundation for Quality Management (EFQM). 2012. *EFQM Excellence Model*. Brussels: EFQM.
- . 2013. *Assessing for Excellence*. Brussels: EFQM.
- . 2019. *EFQM Model*. Brussels: EFQM.
- . 2020. «The EFQM Model». <https://shop.efqm.org/publications/the-efqm-model/> [Consulta: 15/06/2021].
- . 2021a. *The EFQM Model: an Overview*. Brussels: EFQM.
- . 2021b. «EFQM Challenges 2022». <https://www.efqm.org/news/805-efqm-challenges-2022/> [Consulta: 15/06/2021].
- Evans, James. 1992. *A report of the Total Quality Leadership Steering Committee and Working Councils*. Milwaukee: Procter & Gamble.
- Evans, James R. y William Lindsay. 2015. *Administración y control de la calidad*. 9.<sup>a</sup> edición. México: Cengage Learning.
- Fábregas, Susana. 2019. «Las características del nuevo Modelo EFQM 2020». *Forum Calidad* 306: 40-44.
- Falces, Carlos, Benjamín Sierra, Alberto Becerra y Pablo Briñol. 1999. «Hotelqual: una escala para medir calidad percibida en servicios de alojamiento». *Estudios Turísticos* 139: 95-110.
- Feigenbaum, Armand. 1951. *Quality control: Principles, practice, and administration*. Nueva York: McGraw-Hill.
- . 1956. «Total quality control». *Harvard Business Review*, 34 (6), 93-101.
- . 1961. *Total Quality Control*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Fonseca, Luis. 2021. «The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review». *Total Quality Management & Business Excellence*. doi: 10.1080/14783363.2021.1915121.
- Fonseca, Luis y Filipe Carvalho. 2019. «The reporting of SDGs by quality, environmental, and occupational health and safety-certified organizations». *Sustainability* 11 (20): 5797.

- Foss, Nicolai J., Torben Pedersen, Mia Reinholt Fosgaard y Diego Stea. 2015. «Why complementary HRM practices impact performance: The case of rewards, job design, and work climate in a knowledge-sharing context». *Human Resource Management* 54 (6): 955-976.
- García, Isabel María. 2007. «La nueva gestión pública: evolución y tendencias». *Presupuesto y Gasto Público* 47: 37-64.
- García, Javier y Marisa Ramírez. 2015. «Why and how TQM leads to performance improvements». *Quality Management Journal* 22 (3): 23-37.
- García, José Luis. 2018. «Mercadona. Renovando el modelo de éxito». *Harvard Deusto Business Review*: 66-77.
- García, Julio Juan y Pilar Isabel Vidal. 2011. «Acta de reunión Top 5». Universitat Politècnica de València. <http://hdl.handle.net/10251/12942> [Consulta: 11/05/2021].
- García, Julio Juan, María Valero y Juan Antonio Marín. 2011. «Matriz de Versatilidad/Polivalencia». Universitat Politècnica de València. <http://hdl.handle.net/10251/12945> [Consulta: 11/05/2021].
- García, Mariano. 2016. «Efectos de la gestión de la calidad en la innovación y en los resultados operativos y financieros». Tesis doctoral. Universidad de Alicante. [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/64375/1/tesis\\_garcia\\_fernandez.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/64375/1/tesis_garcia_fernandez.pdf).
- García, Natalia, Fernando Martín y Gonzalo Sánchez. 2015. «Is double fit a sufficient condition for SHRM success?». *International Journal of Organizational Analysis* 23 (2): 264-284.
- Garrido, Aurora y Antonio Padilla. 2012. «Estrategias CRM en empresas de servicios: recomendaciones directivas para su implementación». *Dirección y Organización* 46: 56-66.
- Garvin, David A. 1984. «What does “product quality” really mean?». *Sloan Management Review* 25: 25-43.
- . 1988. *Managing Quality. The Strategic and Competitive Edge*. Nueva York: The Free Press.
- Gasiorowski-Denis, Elizabeth. 2018a. «Hilton se apunta al verde». *ISOfocus* 130: 21-25.
- . 2018b. «ISO 45001: todo lo que hay que saber». *ISOfocus* 127: 45-49.
- Ghafoor, Saad, Nigel P. Grigg, Sanjay Mathrani y Robin Mann. 2020. «A bibliometric and thematic review of business excellence journal papers from 1990 to 2020». *Total Quality Management & Business Excellence*. doi: 10.1080/14783363.2020.1847638.
- Ghobadian, Abby, David Galleary y Michael Hopkins. 2007. «TQM and CSR nexus». *International Journal of Quality & Reliability Management* 24 (7): 704-721.
- Gil Flores, Javier. 2007. «La evaluación de competencias laborales». *Educación XXI* 10: 83-106.
- Gilmore, Harold L. 1974. «Product conformance cost». *Quality Progress* 7 (2):16-17.

- Gittell, Jody H., Rob Seidner y Julian Wimbush. 2010. «A relational model of how high-performance work systems work». *Organization Science* 21 (2): 490-506.
- Golder, Peter N., Debanjan Mitra y Christine Moorman. 2012. «What is quality? An integrative framework of processes and states». *Journal of Marketing* 76 (4): 1-23.
- Golhar, Damodar y Carol Lee Stamm. 1991. «The just-in-time philosophy: a literature review». *The International Journal of Production Research* 29 (4): 657-676.
- Gómez, José Antonio. 2019. *Guía para la aplicación de la UNE-EN ISO 9001:2015*. Madrid: AENOR.
- Gómez, Raquel, Ana María Serrano y María Concepción López. 2016. «Motivations for implementing TQM through the EFQM model in Spain: an empirical investigation». *Total Quality Management & Business Excellence* 27 (11-12): 1224-1245.
- . 2019. «An exploratory study of the results of the implementation of EFQM in private Spanish firms». *International Journal of Quality & Reliability Management* 36 (3): 331-346.
- Gómez, Raquel, María Concepción López y Ana María Serrano. 2017. «Implementation barriers of the EFQM excellence model within the Spanish private firms». *Total Quality Management & Business Excellence* 28 (7-8): 695-711.
- González, Carlos, Leonor González, Emma Juaneda y Jorge Pelegrín. 2014. *La calidad en las organizaciones turísticas*. Madrid: Paraninfo.
- González, Roxana. 2015. «Evaluación de la calidad del servicio percibida en entidades Bancarias a través de la escala Servqual». *Ciencia e Ingeniería Neogranadina* 25 (1): 113-135.
- Gopinath, Chirukandath y Thomas E. Becker. 2000. «Communication, procedural justice, and employee attitudes: Relationships under conditions of divestiture». *Journal of Management* 26 (1): 63-83.
- Gracia, Esther y Rosa Grau. 2013. *El survey feedback como estrategia de mejora continua*. Madrid: Ed. Síntesis.
- Grant, Robert, Rami Shani y Rais Krishnan. 1994. «TQM's Challenge to Management Theory and Practice». *Sloan Management Review* 35 (2): 25-35.
- Grupo Sorolla Educación. 2019. «Resumen Buena Práctica: Plataforma de formación en NNNTT». Club Excelencia en Gestión. <https://www.clubexcelencia.org/conocimiento/plataforma-de-conocimiento/buena-practica-plataforma-de-formacion-en-nntt> [Consulta: 10/06/2021].
- Gryna, Frank M. 1999. «Quality and costs». En *Juran's Quality Handbook*, ed. J. M. Juran y A. B. Godfrey. USA: McGraw-Hill.
- Guest, David E. 2017. «Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework». *Human Resource Management Journal* 27 (1): 22-38.

- Guru, Ramesh Roshan Das y Marcel Paulssen. 2020. «Customers' experienced product quality: scale development and validation». *European Journal of Marketing* 54 (4): 645-670.
- Gutiérrez, Humberto. 2010. *Calidad total y productividad*. México: McGraw-Hill.
- Hackman, J. Richard y Greg R. Oldham. 1980. *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hackman, J. Richard y Ruth Wageman. 1995. «Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues». *Administrative Science Quarterly* 40: 309-342.
- Haffar, Mohamed, Wafi Al-Karaghoul, Ramdane Djebarni y Gbolahan Gbadamosi. 2019. «Organisational culture and TQM implementation: investigating the mediating influences of multidimensional employee readiness for change». *Total Quality Management & Business Excellence* 30 (11-12): 1367-1388.
- Handfield, Robert B., Soumen Ghosh y Stanley Fawcett. 1998. «Quality-Driven Change and its Effects on Financial Performance». *Quality Management Journal* 5 (3): 13-30.
- Hedera Consultores. 2021a. «Cuestionario para la realización de una auditoría interna de un sistema de gestión de la calidad. Norma ISO 9001:2015». Hedera Consultores. <http://hederaconsultores.com/docs/Check-list-auditoria-ISO-9001-2015.pdf> [Consulta: 20/04/2021].
- . 2021b. «Manual de calidad». Hedera Consultores. [http://hederaconsultores.com/docs/Ejemplo\\_Manual\\_de\\_Calidad\\_ISO\\_9001-1.pdf](http://hederaconsultores.com/docs/Ejemplo_Manual_de_Calidad_ISO_9001-1.pdf) [Consulta: 20/04/2021].
- Hendricks, Kevin B. y Vinod R. Singhal. 2001. «Firm characteristics, total quality management, and financial performance». *Journal of Operations Management* 19: 269-285.
- Heras, Iñaki. 2008. *Gestión de la calidad y competitividad de las empresas de la CAPV*. Donostia: Ed. Deusto.
- Heras, Iñaki, Mercè Bernardo y Martí Casadesús. 2007. «La integración de sistemas de gestión basados en estándares internacionales: resultados de un estudio empírico realizado en la CAPV». *Revista de Dirección y Administración de Empresas* 14: 155-174.
- Heras, Iñaki y Olivier Boiral. 2013. «ISO 9001 and ISO 14001: towards a research agenda on management system standards». *International Journal of Management Reviews* 15 (1): 47-65.
- Heras, Iñaki, Olivier Boiral y Ander Ibarloza. 2020. «ISO 45001 and controversial transnational private regulation for occupational health and safety». *International Labour Review* 159 (3): 397-421.
- Heras, Iñaki, Martí Casadesús y Frederic Marimon. 2011. «The impact of ISO 9001 standard and the EFQM model: The view of the assessors». *Total Quality Management* 22 (2): 197-218.
- Hermel, Philippe. 1997. «The new faces of total quality in Europe and the US». *Total Quality Management* 8 (4): 131-143.

- Hesterly, William y Jay Barney. 2008. *Strategic management and competitive advantage*. Essex: Pearson Education Limited.
- Hietschold, Nadine, Ronny Reinhardt y Sebastian Gurtner. 2014. «Measuring critical success factors of TQM implementation successfully—a systematic literature review». *International Journal of Production Research* 52 (21): 6254-6272.
- Hill, Stephen y Adrian Wilkinson. 1995. «In Search of TQM». *Employee Relations* 17 (3): 8-26.
- Hood, Christopher. 1991. «A Public Management for All Seasons?». *Public Administration* 69 (1): 3-19.
- Hopkins, Michael. 2005. «Measurement of corporate social responsibility». *International Journal of Management and Decision Making* 6 (3-4): 213-31.
- Hounshell, David A. 1984. *From the American System to Mass Production 1800-1932*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Huang, Yu-Ting. 2020. «Internal Marketing and Internal Customer: A Review, Reconceptualization, and Extension». *Journal of Relationship Marketing* 19 (3): 165-181.
- Hussain, Tajammal, Rick Edgeman y Jacob K. Eskildsen. 2020. «Knowledge-based intellectual structure of research in business excellence (1995–2015)». *Total Quality Management & Business Excellence* 31(12): 1171-1194.
- Hwang, J. I. y Hyejung Chang. 2009. «Work climate perception and turnover intention among Korean hospital staff». *International Nursing Review* 56 (1): 73-80.
- Ibercaja. 2020. «Cultura corporativa de Ibercaja». Ibercaja. <https://www.ibercaja.com/sobre-ibercaja-banco/mision-vision-valores> [Consulta: 03/11/2020].
- ICTE. 2022. «Q Calidad Turística. Documentación por sectores». ICTE. <https://www.calidadturistica.es/Index.aspx?IdPage=Documentacion> [Consulta: 16/05/2021].
- Investors in People. 2021. «We invest in people framework». Investors in People. <https://www.investorsinpeople.com/wp-content/uploads/2020/04/We-invest-in-people-framework.pdf> [Consulta: 08/06/2021].
- IQNet. 2015. *IQNet SR10. Sistemas de gestión de la responsabilidad social. Requisitos*. Bern: IQNet Association.
- Ishikawa, Kaoru. 1985. *What is Total Quality Control. The Japanese Way*. NJ: Prentice Hall.
- . *Introduction to Quality Control*. Londres: Chapman & Hall
- ISO. 2010. *Guía de responsabilidad social UNE- ISO 26000*. Ginebra: ISO.
- ISO Revisions. 2017. «ISO 9001 Documento Técnico. La historia y el futuro de la ISO 9001. Un cambio inminente». The British Standards Institution. <https://www.bsigroup.com/LocalFiles/es-ES/Documentos%20tecnicos/spanish-ISO9001-revision-PRINTv2.pdf> [Consulta: 28/05/2021].
- Ivancevich, John M., Peter Lorenzi, Steven J. Skinner y Philip Crosby. 1994. *Management quality and competitiveness*. Nueva York: Irwin.

- Jabaloyes, José y José Miguel Carot. 2005. *Carpeta para la gestión de planes de mejora en los institutos de educación secundaria*. Valencia: Generalitat Valenciana.
- Jaeger, Martín y Desmond Adair. 2016. «Perception of TQM benefits, practices and obstacles». *The TQM Journal* 28 (2): 317-336.
- Jayaram, Jayanth, Sanjay L. Ahire y Paul Dreyfus. 2010. «Contingency relationships of firm size, TQM duration, unionization, and industry context on TQM implementation-a focus on total effects». *Journal of Operations Management* 28 (4): 345-356.
- Jiménez, Daniel y Micaela Martínez. 2009. «The performance effect of HRM and TQM: a study in Spanish organizations». *International Journal of Operations & Production Management* 29 (12): 1266-1289.
- Junta de Castilla y León. 2004. *Trabajando con los Procesos. Guía para la Gestión por Procesos*. Junta de Castilla y León. Consejería de Presidencia y Administración Territorial.
- Juran, Joseph M. 1986. «The Quality Trilogy». *Quality Progress* 9 (8): 19-24.
- . 1951. *Quality Control Handbook*. 1.<sup>a</sup> edición. Nueva York, NY: McGraw-Hill.
- . 1995. «A history of managing for quality in the United States». En *A History of Managing for Quality: The Evolution, Trends and Future Directions of Managing for Quality*, ed. J. M. Juran. Milwaukee: ASQC Quality Press.
- Juran, Joseph M. y A. Blanton Godfrey. 2000. «The Quality Control Process». En *Juran Quality Handbook*, ed. L. Ludwig. Singapur: McGraw-Hill Book Co.
- Juran, Joseph M. y Frank M. Gryna. 1995. *Análisis y planeación de la calidad*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Juran, Josephy M. y Joseph A. De Feo. 2010. *Juran's Quality Handbook: the complete guide to performance excellence*. 6.<sup>a</sup> edición. Nueva York: Mc Graw-Hill.
- Jurburg, Daniel, Elisabeth Viles, Martín Tanco y Ricardo Mateo. 2017. «What motivates employees to participate in continuous improvement activities?». *Total Quality Management & Business Excellence* 28 (13-14): 1469-1488.
- Kanji, Gopal K. 1996. «Implementation and pitfalls of total quality management». *Total Quality Management* 7 (3): 331-343.
- Kannan, Vijay R. y Keah Tan. 2002. «Supplier selection and assessment: Their impact on business performance». *Journal of Supply Chain Management* 38 (3): 11-21.
- Kant, Rishi y Deepak Jaiswal. 2017. «The impact of perceived service quality dimensions on customer satisfaction». *International Journal of Bank Marketing* 35 (3): 411-430.
- Kaplan, Robert S. y David P. Norton. 2005. «The balanced scorecard: measures that drive performance». *Harvard Business Review* 83 (7): 172.
- Kaynak, Hale. 2003. «The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance». *Journal of Operations Management* 21: 405-435.

- Kemenade, Everand van y Teun W. Hardjono. 2019. «Twenty-first century total quality management: The emergence paradigm». *The TQM Journal* 31 (2): 150-166.
- Kim, Dong Y., Vinod Kumar y Steven A. Murphy. 2010. «European foundation for quality management business excellence model: an integrative review and research agenda». *International Journal of Quality & Reliability Management* 27 (6): 684-701.
- Kim, Sunghoon y Patrick M. Wright. 2011. «Putting strategic human resource management in context: A contextualized model of high commitment work systems and its implications in China». *Management and Organization Review* 7 (1): 153-174.
- Koeijer, Relinde de, Jaap Paauwe y Robbert Huijsman. 2014. «Toward a conceptual framework for exploring multilevel relationships between Lean Management and Six Sigma, enabling HRM, strategic climate and outcomes in healthcare». *The International Journal of Human Resource Management* 25 (21): 2911-2925.
- Kotler, Philip. 1992. *Dirección de Marketing*. Madrid: Prentice-Hall.
- Kulik, Carol T., Greg R. Oldham y J. Richard Hackman. 1987. «Work design as an approach to person-environment fit». *Journal of Vocational Behavior* 31 (3): 278-296.
- Kumar, Pankaj, Jhareswar Maiti y Angappa Gunasekaran. 2018. «Impact of quality management systems on firm performance». *International Journal of Quality & Reliability Management* 35 (5): 1034-1059.
- Kumar, Vimal, Patrima Verma, Sachin K. Mangla, Atul Mishra, Dababrata Chowdhary, Chi Hsu Sung y Kuei Kuei Lai. 2020. «Barriers to total quality management for sustainability in Indian organizations». *International Journal of Quality & Reliability Management* 37 (6/7): 1007-1031.
- Lacey, Russell. 2012. «How customer voice contributes to stronger service provider relationships». *Journal of Services Marketing* 26 (2): 137-144.
- Lakhe, R. R. y R. P. Mohanty. 1994. «Total quality management: concepts, evolution and acceptability in developing economies». *International Journal of Quality & Reliability Management* 11 (9): 9-33.
- Laohavichien, Tipparat, Lawrence D. Fredendall y R. Stephen Cantrell. 2011. «Leadership and quality management practices in Thailand». *International Journal of Operations & Production Management* 31 (10): 1048-1070.
- Laosirihongthong, Tritos, Pei-Lee Teh y Dotun Adebajo. 2013. «Revisiting quality management and performance». *Industrial Management & Data Systems* 113 (7): 990-1006.
- Larson, Paul D. y Ashish Sinha. 1995. «The TQM Impact: a Study of Quality Managers' Perceptions». *Quality Management Journal* 2 (3): 53-65.
- Lau, Ronald S. y C. A. Anderson. 1998. «A Three-dimensional Perspective of Total Quality Management». *International Journal of Quality & Reliability Management* 15 (1): 85-98.
- LeanSis. 2017. *Introducción a Lean Manufacturing*. LeanSis: Personas, Procesos, Productividad. Ecoembes.



- Leffler, Keith B. 1982. «Ambiguous changes in product quality». *The American Economic Review* 72 (5): 956-967.
- Lillrank, Paul y Noriaki Kano. 1989. *Organization for Continuous Improvement: Quality Control Circle Activities in Japanese industry*. Michigan: The University of Michigan Press.
- Llanes, Mariluz y Ernesto Lorenzo. 2021. «La cuarta revolución industrial y una nueva aliada: calidad 4.0». *Ciencias Holguín* 27 (2): 67-78.
- Llorens, Francisco Javier y María del Mar Fuentes. 2008. *Gestión de la calidad empresarial. Fundamentos e implantación*. Madrid: Pirámide.
- Manz, Charles C. y Greg L. Stewart. 1997. «Attaining flexible stability by integrating total quality management and socio-technical systems theory». *Organization Science* 8 (1): 59-70.
- Martínez, Ángel R., Frank Dewhurst y Barrie G. Dale. 1998. «Total quality management: origins and evolution of the term». *The TQM Magazine* 10 (5): 378-386.
- Martínez, Micaela, Daniel Jiménez y Yolanda Castro-del-Rosario. 2019. «The performance implications of the UNE 166.000 standardised innovation management system». *European Journal of Innovation Management* 22 (2): 281-30.
- Matsumoto, Reina. 2014. «Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto». *Revista Perspectivas* 34: 181-209.
- Meinel, Martín, Tobias T. Eismann, Christian V. Baccarella, Sebastian K. Fixson y Kai-Ingo Voigt. 2020. «Does applying design thinking result in better new product concepts than a traditional innovation approach? An experimental comparison study». *European Management Journal* 38 (4): 661-671.
- Membrado, Joaquín. 1999. *La Gestión Empresarial a través del Modelo Europeo de Excelencia de la EFQM*. Madrid: Díaz de Santos.
- Metaxas, Ioannis N. y Dimitrios E. Koulouriotis. 2014. «A theoretical study of the relation between TQM, assessment and sustainable business excellence». *Total Quality Management & Business Excellence* 25 (5-6): 494-510.
- Metaxas, Ioannis N., Dimitrios E. Koulouriotis y Dimitrios Emiris. 2018. «Economic crisis and business excellence: a comparative multi case study assessment». *International Journal of Quality & Reliability Management* 35 (4): 914-939.
- Michie, Jonathan y Maura Sheehan. 2005. «Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage». *International Journal of Human Resource Management* 16: 445-464.
- Ministerio de Política Territorial y Función Pública. 2021a. *Guía de evaluación. Modelo EVAM. Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora*. Madrid: Ministerio de Política Territorial y Función Pública. Secretaría General Técnica. Centro de Publicaciones. <https://www.mptfp.gob.es/portal/funcionpublica/gobernanza-publica/calidad/Metodologias-y-Guias.html>.
- . 2021b. *CAF 2020. Marco Común de Evaluación. Modelo europeo de Mejora de las organizaciones públicas por medio de la autoevaluación. Traducción*

- el castellano*. Ministerio de Política Territorial y Función Pública. Secretaría General Técnica. Centro de Publicaciones. <https://www.mptfp.gob.es/portal/funcionpublica/gobernanza-publica/calidad/Methodologias-y-Guias/CAF2020.html>.
- Miranda, Francisco Javier, Antonio Chamorro y Sergio Rubio. 2016. *Calidad y Excelencia*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Mittal, Sanjiv, Rajat Gera y Dharminder K. Batra. 2015. «An evaluation of an integrated perspective of perceived service quality for retail banking services in India». *International Journal of Bank Marketing* 33 (3): 330-350.
- Moreno, María, Fernando J. Peris y Tomás González. 2001. *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos*. Madrid: Prentice Hall.
- Muñoz, Manuel. 2003. «El Modelo EFQM como guía para la mejora y la Excelencia». *Qualitat Actual* abril: 51-54.
- Naciones Unidas. 2015. «Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015». Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainable-development/es/development-agenda/> [Consulta: 21/10/2021].
- Naor, Michael, Susan M. Goldstein, Kevin W. Linderman y Roger G. Schroeder. 2008. «The role of culture as driver of quality management and performance: infrastructure versus core quality practices». *Decision Sciences* 39 (4): 671-702.
- Narbarte, Christian, Susana Álvarez, Javier Cortés, Rosa Hervás, Luisa Girona, Pilar López y Pilar Sotos. 2007. *Guía de Gestión por Procesos*. Almàssera: Generalitat Valenciana.
- Nonaka, Izumi. 1995. «The recent history of managing for quality in Japan». En *A History of Managing for Quality: The Evolution, Trends and Future Directions of Managing for Quality*, ed. Juran, J.M. Milwaukee: ASQC Quality Press.
- Oakland, John S. 2014. *Total Quality Management and Operational Excellence*. 4.ª edición. Abingdon: Routledge.
- Olivella, Jordi, Lluís Cuatrecasas y Néstor Gavilán. 2008. «Work organisation practices for lean production». *Journal of Manufacturing Technology Management* 19 (7): 798-811.
- Ooi, Keng Boon, Nooh A. Bakar, Veeri Arumugam, Lorraine Vellapan, y Alex Kim Loke. 2007. «Does TQM influence employees' job satisfaction? An empirical case analysis». *International Journal of Quality & Reliability Management* 24 (1): 62-77.
- Ordozgoiti, Elena. 1999. «Normalización en servicios turísticos». *Estudios Turísticos* 139: 43-52.
- Ostroff, Cheri y David E. Bowen. 2016. «Reflections on the 2014 decade award: is there strength in the construct of HR system strength?». *Academy of Management Review* 41 (2): 196-214.
- Panayiotou, Nikolaos A. y Konstantinos E. Stergiou. 2020. «A systematic literature review of lean six sigma adoption in European organizations».

- International Journal of Lean Six Sigma*. doi: 10.1108/IJLSS-07-2019-0084.
- Parasuraman, Anantharanthan, Valarie A. Zeithaml y Leonard L. Berry. 1985. «A conceptual model of service quality and its implications for future research». *Journal of Marketing* 49 (4): 41-50.
- Pardo, José Manuel. 2021. *Pack gestión de los procesos*. Madrid: AENOR Internacional, SAU.
- Parker, Christopher P, Boris B. Baltes, Scott A. Young, Joseph W. Huff, Robert A. Altmann, Heather A. Lacost y Joanne E. Roberts. 2003. «Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review». *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 24 (4): 389-416.
- Parvatiyar, Atul y Jagdish N. Sheth. 2001. «Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline». *Journal of Economic and Social Research* 3 (2): 1-34.
- Perdomo, Jesús, Javier González y Jesús Galende. 2009. «An analysis of the relationship between total quality management-based human resource management practices and innovation». *The International Journal of Human Resource Management* 20 (5): 1191-1218.
- Pérez, Jaime. 2013. «Gestión del desempeño social corporativo en organizaciones con reconocimiento EFQM en el Principado de Asturias». Tesis doctoral. Universitat Jaume I. <https://www.educacion.gob.es/teseo/mostrarRef.do?ref=1022340#>.
- Pérez, Margarita. 2000. «La Calidad en la Nueva Gestión Pública». En *Evaluación y calidad en las organizaciones públicas*, ed. A. Trinidad. Madrid: INAP.
- Pérez, Valentín. 2015. «Gestión por procesos en las Administraciones Públicas». <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-68286/Documentos%20Seminario%20Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20en%20las%20Administraciones%20P%C3%ABlicas.pdf> [Consulta: 15/06/2021].
- Periáñez, Rafael, Arturo Calvo, Manuel Rey y Eva Suárez. 2021. «Organisational profiles: key factors and results from the EFQM model perspective». *Total Quality Management & Business Excellence* 32 (15-16): 1850-1873.
- Piñero, Edgar A., Fe Esperanza Vivas y Lilian K. de Valga. 2018. «Programa 5S para el mejoramiento continuo de la calidad y la productividad en los puestos de trabajo». *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias* 6 (20): 99-110.
- Pirsig, Robert M. 1974. *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance*. US: William Morrow and Company.
- Pliscoff-Varas, Cristian. 2017. «Implementando la nueva gestión pública: Problemas y desafíos a la ética pública. El caso chileno». *Convergencia* 73: 141-164.
- Porter, Michael E. 2008. «The five competitive forces that shape strategy». *Harvard Business Review* 86 (1): 78-93.

- Porter, Leslie J. y Paul Rayner. 1992. «Quality costing for total quality management». *International Journal of Production Economics* 27 (1): 69-81.
- Posthuma, Richard A., Michael C. Campion, Malika Masimova y Michael A. Campion. 2013. «A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research». *Journal of Management* 39 (5): 1184-1220.
- Powell, Thomas C. 1995. «Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study». *Strategic Management Journal* 16 (1): 15-37.
- Prajogo, Daniel I. y Brian Cooper. 2017. «The individual and organizational level effects of TQM practices on job satisfaction». *International Journal of Manpower* 38 (2): 215-225.
- Provost, Lloyd P. y L. Clifford. 1990. «Variation through the ages». *Quality Progress*: 39-44.
- Psomas, Evangelos, Fotis Vouzas, Nancy Bouranta y Mary Tasiou. 2017. «Effects of total quality management in local authorities». *International Journal of Quality and Service Sciences* 9 (1): 41-66.
- Raharjo, Hendry y Hnerik Eriksson. 2017. «Exploring differences between private and public organizations in business excellence models». *International Journal of Operations & Production Management* 37 (12): 1795-1816.
- Rahman, Shams-Ur y Philip Bullock. 2005. «Soft TQM, hard TQM, and organisational performance relationships: an empirical investigation». *Omega* 33(1): 73-83.
- Reeves, Carol A. y David A. Bednar. 1994. «Defining quality: alternatives and implications». *Academy of Management Review* 19 (3): 419-445.
- Reynolds, Larry. 1994. *Beyond Total Quality Management*. London: Sheldon Press.
- Riaz, Hammad y Abubakr Saeed. 2020. «Impact of environmental policy on firm's market performance: the case of ISO 14001». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 27 (2): 681-693.
- Roy, Sanjit, Walfired M. Lassar, Shirshendu Ganguli, Bang Nguyen y Xiaoyu Yu. 2015. «Measuring service quality: a systematic review of the literature». *International Journal of Services, Economics and Management* 7: 24-52.
- Salimbeni, Sergio y Sebastián Bianchi. 2019. «Gestión de la Calidad en la industria 4.0». *XII Congreso Argentino de Ingeniería Industrial* en Universidad Tecnológica Nacional, Argentina.
- Sampaio, Paulo. 2017. «Organizational excellence: The desired journey». *The Quality Management Forum* 3: 6-7.
- SAMUR. 2019. «Buena Práctica: Evaluación del desempeño en un SEM, herramienta de desarrollo profesional y organizacional». Club Excelencia en Gestión. <https://clubexcelencia.org/conocimiento/plataforma-de-conocimiento/buena-practica-evaluacion-del-desempeno-en-un-sem> [Consulta: 10/06/2021].
- Sansalvador, Manuel y Javier Reig. 2002. «La gestión de la calidad total a través de las aportaciones de sus principales «gurús»». *Alta Dirección* 224: 289-295.

- Sebastianelli, Rose y Nabil Tamimi. 2002. «How product quality dimensions relate to defining quality». *International Journal of Quality & Reliability Management* 19 (4): 442-453.
- Shaikh, Saad, Ansari N. Alam, Khan N. Ahmed, Sawant Ishtiyak y Sayyed Z. Hasan. 2015. «Review of 5S technique». *International Journal of Science, Engineering and Technology Research (IJSETR)* 4 (4): 927-931.
- Sila, Ismail. 2020. «Investigating changes in TQM's effects on corporate social performance and financial performance over time». *Total Quality Management & Business Excellence* 31 (1-2): 210-229.
- Sila, Ismail y Maling Ebrahimpour. 2005. «Critical linkages among TQM factors and business results». *International Journal of Operations & Production Management* 25 (11): 1123-1155.
- Sinek, Simon. 2011. *Start with Why. How great leaders inspire everyone to take action*. London: Portfolio/Penguin.
- Soltani, Ebrahim. 2005. «Conflict between theory and practice: TQM and performance appraisal». *International Journal of Quality & Reliability Management* 22 (8): 796-818.
- Soltani, Ebrahim y Adrian Wilkinson. 2020. «TQM and performance appraisal: complementary or incompatible?». *European Management Review* 17 (1): 57-82.
- Sony, Michael, Jiju Antony y Jacqueline A. Douglas. 2020. «Essential ingredients for the implementation of Quality 4.0». *The TQM Journal* 32 (4): 779-793.
- Spencer, Barbara. 1994. «Models of Organization and Total Quality Management: a Comparison and Critical Evaluation». *Academy of Management Review* 19 (3): 446-471.
- Sreedharan V. Raja y Vijaya Sunder M. 2018. «Critical success factors of TQM, Six Sigma, Lean and Lean Six Sigma: a literature review and key findings». *Benchmarking: An International Journal* 25 (9): 3479-3504.
- Starcher, Ronald. 1992. «Mismatched management techniques». *Quality Progress*: 49-52.
- Stassen, Ruud. 2016. *The new ISO standards on management systems and the EFQM Excellence Model*. Bruselas: EFQM.
- Stodnick, Michael y Pamela Rogers. 2008. «Using SERVQUAL to measure the quality of the classroom experience». *Decision Sciences Journal of Innovative Education* 6 (1): 115-133.
- Talapatra, Subrata y M. Kutub Uddin. 2019. «Prioritizing the barriers of TQM implementation from the perspective of garment sector in developing countries». *Benchmarking: An International Journal* 26 (7): 2205-2224.
- Tarí, Juan José. 2008. «Self-assessment exercises: A comparison between a private sector organisation and higher education institutions». *International Journal of Production Economics* 114 (1): 105-118.
- . 2011. «Research into quality management and social responsibility». *Journal of Business Ethics* 102 (4): 623-638.

- Tarí, Juan José y Jorge Pereira. 2012. «Calidad y rentabilidad. Análisis del certificado Q en las cadenas hoteleras». *Universia Business Review* (34): 52-67.
- Tarí, Juan José, José Francisco Molina e Iñaki Heras. 2012. «Benefits of the ISO 9001 and ISO 14001 standards: A literature review». *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)* 5 (2): 297-322.
- Tarí, Juan José, José Francisco Molina y Jorge Pereira. 2017. *Gestión de la calidad en el turismo*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Taylor, Sully, Orly Levy, Nakiye Boyacigiller y Schon Beechler. 2008. «Employee commitment in MNCs: Impacts of organizational culture, HRM and top management orientations». *International Journal of Human Resource Management* 19: 501-527.
- Thomas, Kenneth W. y Betty A. Velthouse. 1990. «Cognitive elements of empowerment: An «interpretive» model of intrinsic task motivation». *Academy of Management Review* 15 (4): 666-681.
- Thompson, Arthur A. y Alonzo J. Strickland III. 2004. *Administración estratégica: Conceptos y casos*. México: McGraw-Hill.
- Tickle, Matthew, Robin Mann y Dotun Adebajo. 2016. «Deploying business excellence—success factors for high performance». *International Journal of Quality & Reliability Management* 33 (2): 197-230.
- Torrubiano, Juan, David Fernández y David González. 2011. *Guía para la elaboración y gestión de una carta de servicios en la administración local*. Madrid: AEVAL.
- Tortosa, Vicente, Miguel Ángel Moliner, Jaume Llorens, Rosa Rodríguez y Lluís Callarisa. 2014. *Marketing interno. Como lograr el compromiso de los empleados*. Madrid: Ed. Pirámide.
- Tuchman, Barbara W. 1980. «The decline of Quality». *The New York Times*, 2 de noviembre. <https://www.nytimes.com/1980/11/02/archives/the-decline-of-quality-quality.html> [Consulta: 11/06/2021].
- Unión de Mutuas. 2011. *Memoria de Excelencia según el Modelo EFQM*. Castellón: Unión de Mutuas.
- Universidad de Alcalá. 2019. *Memoria EFQM 2019 de la Biblioteca de la Universidad de Alcalá*. Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá. <https://biblioteca.uah.es/biblioteca/calidad.asp> [Consulta: 12/05/2022].
- Vakalopoulou, Melpomeni A., George Tsiotras y Katerina Gotzamani. 2013. «Implementing CAF in public administration». *Benchmarking: An International Journal* 20 (6): 744-764.
- Vandenberg, Robert J., Hettie A. Richardson y Lorrina J. Eastman. 1999. «The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness: A second-order latent variable approach». *Group & Organization Management* 24 (3): 300-339.
- Veá, Ricardo y Mila Pérez. 2016. «Análisis de resultados del modelo Investors in People en organizaciones de la CAPV». *Boletín de Estudios Económicos* 71 (217): 151-169.

- Verlinden, Jos. 2002. «SQAS: safety and quality assessment systems for the transport/storage/handling of chemicals». En *The Handbook of Hazardous Materials Spills Technology*, editado por Mervin Fingas, 6.1-6.10. Nueva York: McGraw-Hill.
- Vermeulen, Werner y M. Crous. 2000. «Training and education for TQM in the commercial banking industry of South Africa». *Managing Service Quality: An International Journal* 10 (1): 61-67.
- Vianen, Annelies E. van. 2018. «Person-environment fit: A review of its basic tenets». *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 5: 75-101.
- Waal, André de. 2016. «Does Investors in People affect organisational performance: a relevant question?». *Employee Relations* 38 (5): 665-681.
- Weckenmann, Albert, Goekhan Akkasoglu y Teresa Werner. 2015. «Quality management—history and trends». *The TQM Journal* 27 (3): 281-293.
- Wickramasinghe, Vathsala. 2012. «Influence of total quality management on human resource management practices». *International Journal of Quality & Reliability Management* 29 (8): 836-850.
- Wilkinson, Adrian. 1998. «Empowerment: theory and practice». *Personnel Review* 27 (1): 40-56.
- Wilkinson, Adrian, Tom Redman, Ed Snape y Mick Marchington. 1998. *Managing with Total Quality Management. Theory and Practice*. Hong-Kong: McMillan Business.
- Womack, James P., Daniel T. Jones y Daniel Roos. 1992. *La máquina que cambió el mundo*. Madrid: McGraw-Hill.
- Wood, Stephen. 2020. «Human resource management—performance research: is everyone really on the same page on employee involvement?». *International Journal of Management Reviews* 22 (4): 408-426.
- Wood, Stephen y María Teresa Albanese. 1995. «Can We Speak of a High Commitment Management on the Shop Floor?». *Journal of Management Studies* 32 (2): 215-247.
- Wu, Sarah J. 2019. «Assessing the individual and synergistic effects of quality management practices on operations performance». *International Journal of Productivity and Performance Management* 69 (2): 297-320.
- Yang, Ching-Chow. 2006. «The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management». *The TQM Magazine* 7 (1): 127-144.
- Yáñez, Carlo. 2008. «Sistema de gestión de calidad en base a la norma ISO 9001». *Internacional Eventos* 9: 1-8.
- Yaseen, Maysoon M, Rateb J. Sweis, Ayman B. Abdallah, Bader Obeidat y Nadia J. Sweis. 2018. «Benchmarking of TQM practices in the Jordanian pharmaceutical industry (a comparative study)». *Benchmarking: An International Journal* 25 (9): 4058-4083.
- Yong, Josephine y Adrian Wilkinson. 2002. «The long and winding road: The evolution of quality management». *Total Quality Management* 13 (1): 101-121.

- Zeb, Alam, Shafiq Rehman, Gouhar Saeed y Hamid Ullah. 2014. «Study of the relationship between reward and recognition and employees job satisfaction: a literature review». *Abasyn Journal of Social Sciences* 7 (2): 278-291.
- Zeithaml, Valarie A., Anantharathan Parasuraman y Leonard L. Berry. 1993. *Calidad total en la gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Zhao, Xiaoli, Pavel Castka y Cory Searcy. 2020. «ISO Standards: A Platform for Achieving Sustainable Development Goal 2». *Sustainability* 12 (22): 9332.

## **ASOCIACIONES E INFRAESTRUCTURA EN CALIDAD Y EXCELENCIA EN LA GESTIÓN**

AEC (Asociación Española para la Calidad): <http://www.aec.es>

Entidad privada sin ánimo de lucro, cuyo propósito es impulsar la calidad como motor de la competitividad y la sostenibilidad de los profesionales y empresas. Organiza cursos de formación y eventos para promover la calidad como un elemento estratégico para el progreso del país.

AENOR: <http://www.aenor.es>

AENOR es una empresa de servicios profesionales que identifica y ayuda a corregir las brechas de competitividad a través de la evaluación de la conformidad (certificación, verificación, validación, inspección y ensayos), la formación y los servicios de información.

ASQ (American Society for Quality): <https://asq.org/>

ASQ es una sociedad para todos aquellos que estén interesados en aprender y en utilizar herramientas y conceptos de calidad. Se pueden encontrar recursos como la revista Quality Progress, una serie de vídeos online y una biblioteca de recursos sobre calidad.

CEN/CENELEC: <https://www.cencenelec.eu/>

El Comité Europeo de Normalización (CEN) y el Comité Europeo de Normalización Electrotécnica (CENELEC) son dos organizaciones privadas internacionales sin ánimo de lucro que actúan como proveedores líderes de normas europeas voluntarias y productos y servicios relacionados en beneficio de empresas, consumidores y otros usuarios de normas en Europa.

CEX (Centros de excelencia): <http://www.centrosdeexcelencia.com>

Asociación de Centros Promotores de la Excelencia, pertenecientes a toda España, cuyo principal objetivo es el de unir los esfuerzos que se están realizando en diferentes Comunidades Autónomas, para potenciar, de forma conjunta y coordinada entre sus asociados, el desarrollo de la cultura de la calidad, la innovación y la Excelencia en la Gestión.

Club Excelencia en Gestión: <http://www.clubexcelencia.org/>

Asociación empresarial, independiente y sin ánimo de lucro, dedicada a mejorar la gestión y los resultados corporativos de las organizaciones, promoviendo una gestión excelente, innovadora y sostenible, para convertir a sus socios en referentes de sus sectores.



- COER (Centre for Organisational Excellence Research): <https://coer.org.nz/>  
Organización dedicada al benchmarking, investigación sobre excelencia empresarial y consultoría para adquirir, compartir y aplicar conocimientos sobre excelencia organizacional. Dentro de COER, Best Practice Improvement Resource (<https://www.bpir.com/>) se dedica a la transferencia de conocimiento, y se enfoca en «Compartir las mejores prácticas» a través de un sitio web reconocido mundialmente.
- EFQM (European Foundation for Quality Management): <http://www.efqm.org>  
Organización que ayuda a otras a mejorar su desempeño y lograr beneficios para todos sus grupos de interés y la sociedad en general, utilizando metodologías líderes como el Modelo EFQM. Ofrece formación, compartir el conocimiento y reconocimiento en base al Modelo EFQM, del cual posee los derechos de propiedad.
- ENAC (Entidad Nacional de Acreditación): <http://www.enac.es>  
Es la asociación sin ánimo de lucro, designada por el Gobierno, para operar en España como el único Organismo Nacional de Acreditación, y la acreditación es una actividad especializada dirigida exclusivamente a organizaciones que realizan actividades de evaluación de la conformidad (laboratorios, entidades de inspección, entidades de certificación y verificadores entre otros) regulada en la UE como un servicio de interés público por el Reglamento (CE) 765/2008 y que solo puede ser desempeñada en cada Estado miembro por un único organismo de acreditación (ENAC en el caso de España).
- EOQ (European Organization for Quality): <https://www.eoq.org/>  
Organización sin ánimo de lucro que busca mejorar la sociedad europea a través de la promoción de la calidad en un sentido amplio.
- FUNDIBEQ (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad): <http://www.fundibeq.org/>  
Fundación independiente compuesta por empresas públicas y privadas y de la Administración pública, que contribuye a mejorar la competitividad e imagen del tejido económico y social de la comunidad iberoamericana, a través de la promoción de la cultura de la Excelencia en la Gestión en todas las organizaciones de Iberoamérica. Gestionan el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, creado a partir del Modelo EFQM.
- ICTE (Instituto para la Calidad Turística Española): <https://www.calidadturistica.es/>  
El ICTE es una organización sin ánimo de lucro cuyo fin es difundir los sistemas de aseguramiento de la calidad en las empresas de los diferentes subsectores turísticos.
- ISO (International Organization for Standardization): <https://www.iso.org>  
La ISO es una organización internacional no gubernamental independiente a la que pertenecen los organismos nacionales de normalización (UNE, en el caso de España). A través de sus miembros, reúne a expertos para compartir conocimientos y desarrollar Normas Internacionales voluntarias, basadas en el consenso y relevantes para el mercado, que respaldan la innovación y brindan soluciones a los desafíos globales.

JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers): <https://www.juse.or.jp/english/>

La JUSE gestiona el Premio Deming en el campo de la Gestión de la Calidad Total. Promueve la gestión de la calidad a través de la formación y organización de conferencias o simposios.

NIST (National Institute of Standards and Technology): <https://www.nist.gov/baldrige>

Entre otras actividades gestiona el *Baldrige Performance Excellence Program*®, apoyado en el *Baldrige Excellence Framework*, el cual ofrece un enfoque de gestión integral que se centra en los resultados en todas las áreas, el aprendizaje organizacional y personal y el intercambio de conocimientos. También gestiona el *Malcolm Baldrige National Quality Award*®, el más alto nivel de reconocimiento nacional por excelencia en el desempeño que puede recibir una organización estadounidense.

UNE (Asociación Española de Normalización: <https://www.une.org/>)

La UNE es el único organismo de normalización en España y como tal ha sido designado por el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad ante la Comisión Europea. Es el representante español en los organismos internacionales ISO y en los europeos CEN/CENELEC.