

# ¿Qué organizaciones interiorizan mejor los principios de la Gestión de la Calidad Total, las organizaciones del sector servicios o las industriales?<sup>1</sup>

Erlantz Allur

E-mail: erlantz.allur@ehu.es

Universidade do País Vasco

Iñaki Heras-Saizarbitoria

E-mail: inaki.heras@ehu.es

Universidade do País Vasco

Marti Casadesús

E-mail: marti.casadesus@udg.edu

Universidade do Girona

## **Resumen:**

Cada vez son más los trabajos de la literatura que tienen como objetivo analizar el proceso de interiorización de la Gestión de la Calidad. Sin embargo, todavía son muchas las cuestiones que deben ser clarificadas, como la existencia o no de diferencias en dicha interiorización de acuerdo a las principales variables contingenciales organizativas, tales como la variable sectorial. De cara a tratar de contribuir a eliminar dicha carencia detectada en la literatura, este artículo tiene como objetivo realizar un análisis comparativo de la interiorización de los principios de la Gestión de la Calidad Total (GCT) entre organizaciones del sector servicios y el sector industrial. Para tal fin, se tomarán como referencia las puntuaciones obtenidas por organizaciones de ambos sectores en evaluaciones externas independientes y rigurosas llevadas a cabo entre 1999 y 2011 en España conforme al modelo de autoevaluación promovido por la European Foundation for Quality Management (EFQM). Los resultados del análisis constatan diferencias significativas entre las organizaciones pertenecientes a los dos sectores, dado que las del ámbito industrial evidencian una mayor interiorización de los elementos claves asociados a la GCT que las organizaciones del sector servicios.

---

<sup>1</sup> Este artículo es un resultado del Grupo de Investigación del Sistema Universitario Vasco GIC12/158 - IT763/13, financiado por el Gobierno Vasco. Los autores desean mostrar su agradecimiento más sincero a Euskalit por la información facilitada.

**Palabras clave:** Gestión de la calidad; Gestión de la Calidad Total; interiorización; modelos de autoevaluación.

**Abstract:**

There are more and more contributions in the literature that aim to analyze the process of internalization of Quality Management. However, there are still many issues to be clarified, such as the existence or not of differences regarding internalization if the main organizational contingencies –such as the sectoral variable– are taken into account. In order to try to fulfill this gap detected in the literature, this article aims to make a comparative analysis of the internalization of the principles of Total Quality Management (TQM) between organizations from the service sector and the industrial one. For this purpose, data from organizations from both sectors obtained through independent and rigorous external evaluations carried out between 1999 and 2011 in Spain under the self-assessment model promoted by the European Foundation for Quality Management (EFQM) is analyzed. The findings show significant differences between organizations in the two sectors, given that the industrial sector show greater internalization of the key principles associated with TQM than the organizations belonging to the service sector.

**Keywords:** Internalization; Quality Management; Self-assessment models; Total Quality Management.

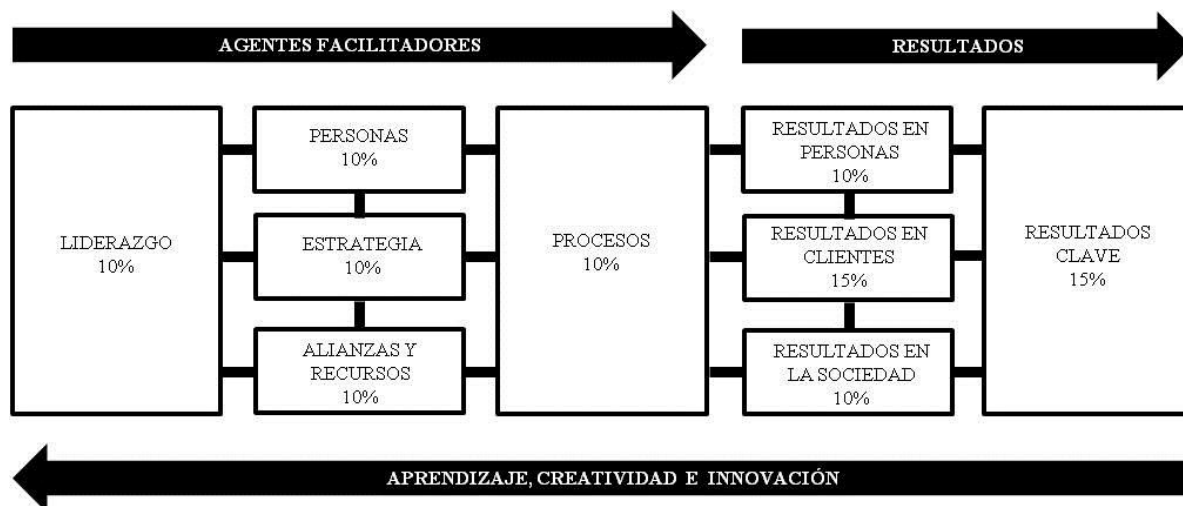
---

## 1. Introducción

El término Gestión de la Calidad Total (GCT) es un concepto muy complejo y ambiguo, para el que han existido perspectivas muy diversas para su estudio (Merino, 2001; Casadesús *et al.*, 2005; Camisón *et al.*, 2006). Con todo, se pueden mencionar algunos elementos o principios clave comunes a todas ellas (Sousa y Voss, 2002; Dale, 2003): se trata de los principios de satisfacción del cliente, mejora continua, compromiso y liderazgo de la alta dirección, implicación y adhesión de los empleados, trabajo en equipo, decisiones basadas en datos, medición a través de indicadores y retroalimentación. En esta diversidad, los modelos de evaluación de la GCT, desarrollados en principio para poder disponer de una serie de criterios a la hora de conceder los Premios internacionales a la Calidad, han tenido una repercusión importante y son utilizados como referencia en la implantación de la GCT en las empresas, por lo que han contribuido enormemente a clarificar el concepto (Heras *et al.*, 2009). Ahora bien, la profusión de estos modelos ha generado también una serie de

problemas, como el hecho de que se tienda a confundirlos —incluso por parte de los profesionales y académicos del ámbito— con la propia filosofía o paradigma de gestión. De manera análoga a lo ocurrido en los EE.UU. y en Japón, en el año 1988 catorce importantes empresas europeas decidieron crear la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (“European Foundation for Quality Management” conocida por sus siglas EFQM) y el Premio Europeo a la Calidad que se otorga de acuerdo al grado de cumplimiento de una serie de criterios de evaluación, que, con el paso de los años, se ha erigido en un auténtico modelo holístico de referencia (Heras *et al.*, 2008). La declaración de principios en los que se basa dicho modelo es la siguiente (EFQM, 2009; pág. 14): “la satisfacción del cliente, los empleados y la satisfacción e impacto en la sociedad se consiguen mediante iniciativas de liderazgo, política y estrategia, gestión del personal, recursos y procesos que llevan finalmente a la excelencia en resultados empresariales”. Estos principios quedan plasmados en nueve criterios, de los cuales cinco se denominan “agentes”, siendo los factores básicos claves que subyacen en la GCT (EFQM, 2009) y que están relacionados con la forma con la que la organización gestiona sus recursos con los objetivos de mejorar sus resultados, evaluados en los criterios “resultados” (ver figura 1).

**Figura 1: Esquema del modelo EFQM**



Fuente: EFQM, 2010.

Ahora bien, es preciso indicar que su característica principal consiste en ser un modelo orientado hacia la autoevaluación (Ritchie y Dale, 2000; Li y Yang, 2003; Tarí y Sabater, 2004), es decir se trata de que las empresas o las organizaciones en general

tengan una guía, una referencia o un espejo, si se prefiere, que les permita verse reflejado en él de forma que les facilite conocer en qué estado se encuentran y en qué sentido deben dirigirse o qué acciones deben acometer para avanzar y mejorar su situación. En este caso resulta evidente lo antes ya comentado, es decir, que el modelo de autoevaluación EFQM, por caso, se entiende en muchos ámbitos como una identidad respecto a la GCT, de forma que resulta muy habitual señalar que el modelo EFQM se adopta o implanta (George *et al.*, 2003; Bayo-Moriones *et al.*, 2011; Zárraga-Rodríguez *et al.*, 2013). A resultas de ello, dicho modelo ha crecido en cierto sentido hasta ocupar un valor y una amplitud similar a la del propio modelo o paradigma de gestión (entendido aquí el término modelo en sentido amplio). Con todo, esta cuestión debe ser muy tenida en cuenta por los académicos que tratan de aproximarse a este tema objeto de estudio.

El modelo EFQM es un modelo dinámico (nuevas versiones en 2010 y 2013), en especial en lo que se refiere a la terminología que emplea y que es empleada para definirlo. Por ejemplo, con la entrada en vigor de la versión de las normas ISO 9000 de 2000 y la orientación de éstas hacia la GCT (Heras *et al.*, 2008) se comienza a extender la utilización del término Excelencia para referirse al modelo. Como señalan Camisón *et al.* (2006), estas modificaciones parecen denotar más una cuestión de competencia entre modelos que una cuestión substantiva, de forma que se puede afirmar que el modelo actual sigue, en lo sustancial, una estructura y unos criterios muy similares a los establecidos en su primera versión. Los cambios habidos han afectado la inclusión de algún subcriterio, nueva redacción de otros, cambios en los pesos de importancia de los criterios, pero en esencia el modelo ha permanecido a lo largo de las diversas versiones. La utilización del modelo EFQM ha tenido una difusión relativamente exitosa (Allur, 2010) y se ha utilizado en sectores muy diversos, tanto industriales o manufactureros (Adams y Dale, 2001; Heras *et al.*, 2009), como de servicios (Jackson, 2001; Tarí, 2011).

Ahora bien, a pesar del éxito en la utilización del modelo, la investigación académica empírica que ha tenido como fin analizar la interiorización de los principios y elementos fundamentales de la GCT con base en la información procedente de las evaluaciones externas de los modelos de autoevaluación como el modelo EFQM, es inexistente, algo que no sucede, sin embargo, para el caso de los estudios enfocados al estudio de la adopción del estándar para la gestión de la calidad ISO 9001, ámbito que en los últimos

años ha atraído la atención de los investigadores (Nair y Prajogo, 2009; Prajogo, 2011; Heras-Saizarbitoria, 2011; Tarí *et al.*, 2013). Sí que se han venido publicado en cambio, un buen número de trabajos que tienen como fin el análisis interno de las relaciones existentes en el propio modelo EFQM (ver, entre otros, Bou-Llusar *et al.*, 2009; Bou-Llusar *et al.*, 2005; Gómez *et al.*, 2011; Heras *et al.*, 2012), pero estos trabajos tienen una orientación muy distinta. Con el concepto de interiorización de los principios de la GCT que se presenta en este trabajo se hace referencia, tomando como base el planteamiento de Nair y Prajogo (2009) para el estudio de la interiorización de ISO 9001, al uso activo de las prácticas fundamentales que subyacen en dicho paradigma de gestión para modificar el comportamiento y la toma de decisiones en las organizaciones. Asimismo, tampoco se ha detectado hasta la fecha la existencia de trabajos realizados en este ámbito de investigación —ni para el modelo ISO 9001, ni para la GCT— que tengan como fin analizar comparativamente las diferencias existentes en la interiorización de la GCT de acuerdo a las principales variables contingenciales organizativas, tales como el factor sectorial. De hecho, tal y como lo señalan los escasos trabajos que se han centrado en analizar el factor sectorial relacionado otros aspectos de la adopción de ISO 9001 o la GCT distintos al de la interiorización (Rönnbäck y Witell, 2008; Mittal *et al.* 2011; Talib *et al.* 2012), resulta sorprende la carencia generalizada de trabajos empíricos, toda vez que el desarrollo la Gestión de la Calidad parece haberse producido en una dinámica muy distinta en el sector manufacturero o industrial y en el sector servicios (Dale, 2003; Heras *et al.*, 2008).

En este sentido, este artículo se constituye en una aportación para tratar de cubrir la deficiencia constatada en la literatura académica. El resto del artículo se estructura de la forma siguiente: tras este apartado introductorio se recoge una revisión de la literatura respecto al objetivo planteado, de la que se derivan las hipótesis que se pretenden contrastar; en el tercero, se analizan la metodología y los datos utilizados; en el apartado cuarto se recogen los resultados del trabajo empírico; y en el quinto la discusión y las conclusiones del artículo, con sus implicaciones prácticas y sus limitaciones.

## **2. Revisión de la literatura**

Son muchas las revisiones teóricas realizadas sobre el paradigma de la Gestión de la Calidad, y su influencia, trabajos que facilitan mucho su estudio. Entre otras, cabe

referirse a la realizada por Fuentes, 2003; Claver *et al.*, 2008. Una de las posibles formas de clasificar todos estos trabajos podría basarse en estructurarlos en función de los modelos de referencia —ya sea de adopción o evaluación externa— en el que se pone el foco de estudio. Así, cabría señalar que una parte importante de los trabajos realizados en Europa se han centrado en el análisis de la adopción del modelo ISO 9001 y en la utilización del modelo de referencia EFQM para la autoevaluación.

En lo que respecta al estándar ISO 9001, si bien la mayor parte de los estudios sobre la adopción de ISO 9001 asumen la adopción homogénea, es decir, se basan en la evidencia de que la empresa cuente o no con la certificación por tercera parte como único criterio de que se haya adoptado las prácticas asociadas al estándar, esta perspectiva cuenta con limitaciones que cada vez son más criticadas con base en evidencia empírica, tanto cualitativa, como cuantitativa (Heras-Saizarbitoria, 2011; Tarí *et al.*, 2013). Una parte reseñable de estos trabajos utilizan el concepto de interiorización de ISO 9001 para referirse a esa diversidad en la adopción de modelos de calidad (Heras-Saizarbitoria y Boiral, 2013). Así, por ejemplo, Nair y Prajogo (2009) señalan que la interiorización de la norma ISO 9001 implica un uso activo de las prácticas fundamentales para modificar el comportamiento y la toma de decisiones. Sin embargo, que sepamos este concepto no ha sido hasta la fecha utilizado para el caso más genérico de la GCT, ni, más en concreto, se ha asociado a la utilización del modelo de autoevaluación EFQM que, como queda dicho, en la práctica se ha convertido para muchas organizaciones en un modelo para la adopción de dicho paradigma de gestión. De hecho, pese al notable éxito cosechado por el modelo EFQM en la práctica, el modelo de autoevaluación no ha sido muy analizado en aportaciones empíricas con base teórica sólida en la literatura internacional y nacional, tal y como ha sido subrayado por diversos autores (ver, por ejemplo, Ritchie y Dale, 2000; Ahmed *et al.*, 2003; Tarí, 2011). Este hecho se puede deber, en cierta medida, a la dificultad existente para identificar a las empresas que utilizan el modelo de autoevaluación EFQM y acceder a la información suministrada por ellas, todo lo contrario de lo que se constata para el caso del modelo ISO 9001, donde la existencia de registros de empresas que adoptan dicho modelo ha supuesto un acicate importante para su investigación (Haversjo, 2000). En efecto, si se excluyen los artículos sin evidencia empírica orientados a analizar de forma normativa los fundamentos teóricos básicos del modelo EFQM (Eskildsen y Kanji, 1998; Russell, 2000; Nabitiz *et al.*, 2001; Rusjan, 2005; Gómez *et al.*, 2011) o

aspectos más concretos como, por ejemplo, su metodología de medición (Siow *et al.*, 2001; Li y Yang, 2003), la mayor parte de los artículos empíricos que han analizado el modelo EFQM son de carácter cualitativo (Kim *et al.*, 2008), que se han centrado en el análisis de la utilización de dicho modelo de referencia y de sus efectos (por ejemplo, Ritchie y Dale, 2000; Eskildsen y *al.*, 2001; Tarí *et al.*, 2007; Tarí, 2011). También se han publicado estudios cuantitativos, aunque la mayor parte de ellos se han basado en la información suministrada por los directivos de las empresas u otros agentes externos que utilizaron el modelo de referencia EFQM (ver, por ejemplo Bou-Llusar *et al.*, 2009; Bou-Llusar *et al.*, 2005; Heras *et al.*, 2009). Otra serie de trabajos de la literatura se han centrado en estudiar las relaciones internas existentes en el modelo EFQM con base en información primaria fiable, proveniente de las propias evaluaciones externas realizadas con un protocolo riguroso por parte de profesionales más o menos independientes (Dijkstra, 1997; Eskildsen *et al.*, 2001; Bou-Llusar *et al.*, 2009; Bou-Llusar *et al.*, 2005; Gómez *et al.*, 2011; Heras *et al.*, 2012). Ahora bien, a pesar de estas aportaciones detectadas, entre los estudios revisados no se ha detectado ninguno que haya tenido como objetivo estudiar la interiorización organizativa de la GCT, tomando como referencia la información proveniente de evaluaciones externas conforme al modelo EFQM.

Por otra parte, como queda dicho, tampoco en la literatura se han prodigado mucho los análisis comparativos sobre GCT e ISO 9001 en función de una de las variables contingenciales claves, es decir, el sector de actividad al que pertenecen las organizaciones objeto de estudio. Del análisis de los estudios detectados (Rönnbäck y Witell, 2008; Mittal *et al.* 2011; Talib *et al.* 2012) se constata que no existe un claro consenso sobre si existen o no diferencias en función de la variable sectorial. Así, en su reciente trabajo los profesores Talib *et al.* (2012) señalan que no existen diferencias significativas en la mayoría de las prácticas de GCT, y en líneas generales, la mayoría de las prácticas identificadas serían aplicables a ambos sectores exceptuando algunos aspectos que se analizan más detalladamente en el estudio. En la misma línea Mittal *et al.* (2011) evidencian que no existen diferencias significativas en la aplicación de la GCT en organizaciones manufactureras y de servicios. Por el contrario, otros trabajos sí que constatan la existencia de diferencias significativas en la adopción de modelos de Gestión de la Calidad en función de la variable sectorial.

Por su parte, en el estudio realizado por Calvin *et al.* (2009) centrado en el agente liderazgo del modelo EFQM, no se encontraron diferencias significativas en cuanto a puntuaciones entre los sectores considerados (tanto del ámbito manufacturero o industrial, como de servicios) respecto al criterio de liderazgo. En cambio, sin hacer referencia al marco de autoevaluación EFQM, Solis *et al.* (1998) y Sun *et al.* (2004) señalan que el liderazgo ejerce una mayor importancia en las organizaciones del sector servicios. En cuanto al agente personas cabe señalar que Parasuraman y Varadarajan (1988), Nilsson, *et al.* (2001) y Singh, *et al.* (2006) coincidían en que este factor no presentaba diferencias significativas en organizaciones industriales y de servicios. En lo que respecta al criterio agente del Modelo relacionado con los procesos, Powell (1995), Huq y Stolen (1998), Nilsson, *et al.* (2001) y Sun *et al.* (2004) subrayaron, en este sentido, que las mejoras en los procesos eran más significantes para las organizaciones del sector servicios. Se constata, en definitiva, que no hay un claro consenso en los resultados de la literatura. Y sucede algo similar para el caso de los criterios resultados, así por ejemplo Quazi, *et al.* (1998) subrayan, por ejemplo, que las organizaciones industriales presentan puntuaciones medias superiores a las del sector servicios. Así mismo, Huq y Stolen (1998) en otro estudio señalan que las organizaciones del sector servicios muestran puntuaciones más bajas en cuanto a este criterio se refiere. Sin embargo, Woon (2000) concluyó que no existían diferencias significantes del rendimiento empresarial entre las organizaciones del sector industrial y las del sector servicios. Así las cosas, dados la falta de consenso evidenciada por los resultados previos revisados, se proponen las dos hipótesis de trabajo alternativas siguientes:

*H<sub>0</sub>: La interiorización de los principios de la GCT no cuenta con un valor significativamente distinto en función de que la organización evaluada pertenezca al sector industrial o al sector servicios*

*H<sub>1</sub>: La interiorización de los principios de la GCT cuenta con un valor significativamente distinto en función de que la organización evaluada pertenezca al sector industrial o al sector servicios*

### **3. Metodología y datos**

Para tratar de responder a los objetivos del trabajo se planificó la realización de un trabajo empírico en la Comunidad Autónoma del País Vasco, una de las regiones españolas donde el paradigma de la gestión de la calidad ha tenido un mayor impacto en toda España y en la Unión Europea. En efecto, se trata de una región que cuenta con una



de las mayores intensidades de certificación ISO 9001 de España y de la UE, y que acapara un mayor número de premios internacionales de la fundación EFQM (Heras *et al.*, 2008). De cara a estudiar la interiorización de los principios de la GCT, se utilizaron las evaluaciones externas otorgadas a los distintos criterios agentes del modelo de autoevaluación EFQM —es decir, liderazgo, estrategia, personas, alianzas y procesos—, que, como queda dicho, son a su vez los factores o principios clave que subyacen en el paradigma o modelo general de GCT (EFQM, 2010).

El análisis empírico se basó en los datos proporcionados por Euskalit, Fundación Vasca para la Calidad, referentes a las puntuaciones que han obtenido en evaluaciones externas las organizaciones de la CAPV acogidas al modelo EFQM, para los años comprendidos entre 1999 y 2011, ambos incluidos. La muestra del estudio está constituida por 307 evaluaciones externas. El 84,03% de las evaluaciones corresponde a empresas del sector servicios, y el 15,96% al sector industrial. Los datos de las evaluaciones externas se obtuvieron desagregadas a nivel de criterios y subcriterios agentes, siendo esto últimos los siguientes: guías de actuación; implicación interna; implicación externa; comportamiento; gestión del cambio; grupos de interés; aprovechamiento información; política y estrategia; despliegue y comunicación; gestión del personal; capacidades y competencias; responsabilidades; comunicación; compensación; alianzas; recursos; edificios, equipos y materiales; gestión de la tecnología; gestión de la información y del conocimiento; gestión sistemática de los procesos; mejoras en los procesos mediante la innovación; diseño y desarrollo de los productos y servicios ; producción, distribución y servicio de atención; y relaciones con los clientes (EFQM, 2013).

En cuanto a la fiabilidad de los datos, interesa señalar que en la literatura especializada se ha subrayado la fiabilidad teórica de los datos provenientes de procesos de evaluaciones externas (por ejemplo Dale, 2003). Respecto al caso de Euskalit, cabe señalar que los evaluadores EFQM que participaron en el trabajo de campo no son licenciarios de EFQM (ni de Euskalit ni de ninguna otra organización similar). Los evaluadores pertenecen al Club de Evaluadores de Euskalit; son personas que han recibido formación formal especializada en el modelo EFQM de autoevaluación, y que, de forma totalmente desinteresada en lo económico, se comprometen a mejorar la calidad de la gestión de las organizaciones de su entorno (Heras *et al.*, 2008). En definitiva, estos evaluadores, por su formación y especialización en la labor de

autoevaluación y evaluación del modelo EFQM, se constituyen en una fuente de información muy fiable e independiente (Heras *et al.*, 2012).

## 4. Resultados

En primer lugar se realiza un análisis descriptivo de la muestra utilizada. Más adelante, se procede al análisis comparativo de las puntuaciones medias obtenidas en cada criterio del modelo EFQM, de forma que se puedan contrastar las hipótesis de trabajo enunciadas. En la Tabla 1 se analizan, de manera conjunta, las puntuaciones medias obtenidas en los criterios agentes, en función del sector de actividad. Cabe destacar que las puntuaciones medias en los cinco criterios agente del modelo se encuentran entre 41,72 y 50,66 siendo el rango de puntuación en todos los criterios entre 0 y 100. Difícilmente se supera en algún caso el valor medio de la escala.

Partiendo de esta información, a continuación se detalla en la siguiente tabla, el promedio de las puntuaciones de los cinco criterios de tipo agente, siendo éste sensiblemente superior para las organizaciones industriales (47,64 frente a 43,2). Estos valores resultan ser estadísticamente significativos a un nivel del 5%, por lo que se rechazaría la hipótesis nula y se aceptaría que estas puntuaciones medias presentan valores distintos en función del sector en el que las organizaciones operan. Teniendo en cuenta que la puntuación máxima alcanzable para los criterios agente se sitúa en los 500 puntos, la suma de valores medios ascendería a 238,22 puntos para las organizaciones industriales y a 165,89 puntos para las organizaciones del sector servicios. Cabe señalar, por tanto, que en todos los criterios agente del modelo EFQM, las organizaciones del sector industrial han obtenido mayores puntuaciones, por lo que se se rechazaría la  $H_0$  y se aceptaría la  $H_1$ .

**Tabla 1: Valoraciones medias y significación de las diferencias de los criterios agentes del Modelo EFQM en función del sector de actividad de las organizaciones**

Estadísticos de grupo			Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	
Sector	N	Media			
<b>Liderazgo</b>	Industria	49	43,6653	,050	1,94218
	Servicios	258	41,7231	,066	1,94218
<b>Estrategia</b>	Industria	49	50,6684	,000	6,48613
	Servicios	258	44,1822	,000	6,48613
<b>Personas</b>	Industria	49	46,0367	,002	2,98247
	Servicios	258	43,0543	,002	2,98247
<b>Alianzas</b>	Industria	49	49,2367	,000	6,84061
	Servicios	258	42,3961	,000	6,84061
<b>Procesos</b>	Industria	49	48,6163	,000	3,92886
	Servicios	258	44,6875	,001	3,92886

Fuente: elaboración propia a partir de 307 evaluaciones externas de EFQM (2014)

Este análisis se puede detallar aún más a un nivel de desagregación mayor. En efecto, tal y como se muestra en la Tabla 2, las organizaciones industriales han obtenido mejores calificaciones medias en cada uno de los subcriterios analizados. No obstante, analizando si en función del sector de actividad las diferencias de las puntuaciones medias obtenidas podrían ser significativas, se ha observado que con un nivel de significación del 5%, los criterios 1d (motivación, apoyo y reconocimiento de las personas de la organización por parte de los líderes), 1e (los líderes identifican y lideran cambios organizacionales) y 5a (diseño y gestión sistemática de procesos), no muestran una valoración significativamente diferente en función del sector de actividad, ya que en todos ellos se acepta la hipótesis nula, siendo la Sig (bilateral) mayor que 0,05. De la anterior tabla también se desprende un resultado que evidencia que para las organizaciones del sector industrial, en cuatro de los cinco subcriterios del agente liderazgo las puntuaciones medias son superiores, y consecuentemente, estas organizaciones presentan mejores resultados que las del sector servicios. En concreto, estas diferencias de las puntuaciones del agente liderazgo son en todos los casos significativas en términos estadísticos, por lo que, una vez más, se puede afirmar que las puntuaciones son diferentes en función del sector en el que operan.

Asimismo, respecto a los cinco subcriterios siguientes referentes al agente estrategia, las organizaciones del sector industrial muestran mejores puntuaciones, donde las diferencias con los datos del sector servicios son, en todos los casos, significativas en términos estadísticos. En cuanto al tercer y cuarto criterio agente se refiere (personas y alianzas, respectivamente), los resultados obtenidos en las organizaciones industriales siguen siendo superiores. Siguiendo la misma estructura de comportamiento de los agentes anteriores, el último criterio agente referente a los procesos presenta valores más elevados para las organizaciones industriales en todos sus subcriterios. No obstante, como se ha señalado anteriormente, la diferencia en las puntuaciones en el subcriterio 5a parece no ser significativa en términos estadísticos, por lo que se podría afirmar que a diferencia de los demás, éste no presenta diferencias en función del sector en el que las organizaciones analizadas están operando.

**Tabla 2: Valoraciones medias y significación de las diferencias de los subcriterios del Modelo en función del sector de actividad de las organizaciones**

Subcriterio	Nombre	Industria (n=49)		Servicios (n=258)		Valoración sig. distinta en función del sector de actividad*
		Media	Sig. (bilateral)	Media	Sig. (bilateral)	
1a	Guías de actuación	46,9388	,014	43,8023	,022	Sí
1b	Implicación Interna	45,0816	,021	42,4729	,039	Sí
1c	Implicación externa	42,3061	,007	37,8140	,001	Sí
1d	Comportamiento	40,6939	,436	39,2791	,343	No
1e	Gestión del cambio	25,8163	,097	30,6008	,153	No
2a	Grupos de interés	51,5102	,000	45,0310	,000	Sí
2b	Aprovechamiento información	49,4082	,000	42,6705	,000	Sí
2c	Política y estrategia	52,7551	,000	45,7093	,000	Sí
2d	Despliegue y comunicación	48,6327	,000	40,7791	,000	Sí
2e	Comunicación e implantación	15,3061	,006	7,3876	,038	Sí
3a	Gestión del personal	49,0816	,000	44,5620	,001	Sí
3b	Capacidades y competencias	46,0816	,027	43,3682	,026	Sí
3c	Responsabilidades	45,8571	,011	41,0155	,002	Sí
3d	Comunicación	46,1633	,010	41,5388	,001	Sí
3e	Compensación	43,0000	,002	37,2868	,000	Sí

Subcriterio	Nombre	Industria (n=49)		Servicios (n=258)		Valoración sig. distinta en función del sector de actividad*
		Media	Sig. (bilateral)	Media	Sig. (bilateral)	
4a	Alianzas	47,6939	,000	41,6783	,001	Sí
4b	Recursos	54,0000	,000	46,0853	,000	Sí
4c	Edificios, equipos y materiales	51,9184	,000	43,1977	,000	Sí
4d	Gestión de la tecnología	47,9592	,000	40,5581	,000	Sí
4e	Gestión de la información y del conocimiento	44,6122	,000	37,2829	,000	Sí
5a	Gestión sistemática de los procesos	47,6531	,388	46,3798	,454	No
5b	Mejoras en los procesos mediante la innovación	45,9388	,001	41,8488	,002	Sí
5c	Diseño y desarrollo de los productos y servicios	49,5306	,000	43,0698	,000	Sí
5d	Producción, distribución y servicio de atención	51,2653	,001	46,2209	,001	Sí
5e	Relaciones con los clientes	48,6939	,002	42,8372	,000	Sí

\*Nivel de significación: 0,05

Fuente: elaboración propia a partir de 307 evaluaciones externas de EFQM (2014)

## 5. Discusión y conclusiones

Del análisis empírico que se ha tratado de resumir en este artículo se constata que la interiorización de los factores básicos de liderazgo, estrategia, personas, alianzas y procesos, que subyacen en el modelo o paradigma de la GCT, evaluada mediante la valoración externa otorgada a dichos elementos presentes en el modelo de autoevaluación EFQM, cuenta con un valor significativamente distinto en función de que la organización analizada pertenezca al sector industrial o al sector servicios. Más en concreto, se constata la existencia de una mayor interiorización de dichos factores para las organizaciones del ámbito manufacturero o industrial respecto a las organizaciones del sector servicios.

Esta mayor interiorización de los principios elementales de la GCT ha sido también constatada en otros estudios exploratorios previos realizados para el modelo de referencia establecido por el estándar ISO 9001 en el mismo ámbito geográfico en el que se llevó a cabo este estudio (Heras-Saizarbitoria, 2011). A la hora de tratar de dar

una explicación a los resultados evidenciados, se ha de señalar que quizá dichos resultados estén relacionados con el éxito “desmedido” evidenciado por Heras *et al.* (2008) para el paradigma de la GCT en general, y la utilización del modelo de autoevaluación de referencia EFQM en particular, en determinados sub-sectores del sector servicios como el de la educación, donde han existido importantes incentivos para que organizaciones tanto públicas como privadas adopten sistemas y herramientas relacionadas con la GCT. Quizá esta excesiva promoción de la GCT haya propiciado que se hayan producido adopciones fundamentalmente motivadas por factores externos que no han redundado en una adecuada interiorización de los principios elementales que subyacen en dicho paradigma de gestión.

En esta línea de argumentación, se constatan las reticencias con respecto a este tipo de modelo de promoción de la difusión de la GCT basado en las exigencias externas, pues probablemente la motivación por la que las empresas se involucran en la adopción de estos modelos afecta de forma trascendental a los resultados que se obtienen al utilizarlos en el día a día. Con una excesiva motivación externa el riesgo de que la adopción de la GCT se convierta en un fin en sí mismo tampoco resulta despreciable. Cierta dosis de autocritica y de relativización resultan en este sentido necesarias para comprender de forma adecuada la verdadera dimensión del paradigma y para valorar de forma adecuada las metas alcanzadas por el paradigma de la calidad, y lo que en un futuro resulta alcanzable. Tal y como se señalaba hace ya unos años en el “IV Informe de la Excelencia en España 2007” del Club Excelencia en Gestión (2007): *“Los modelos o referentes de gestión de más éxito, como el Modelo EFQM de Excelencia, pueden también convertirse en un factor limitativo si se hace de ellos un uso inapropiado, es decir, si se utilizan como fin en sí mismo más que como herramienta. Pueden incluso limitar nuestra habilidad para comprender el mundo tan cambiante que nos rodea”*.

El análisis realizado cuenta con unas limitaciones evidentes, entre otras relacionadas con su limitación de cara a realizar generalizaciones. Con todo, las diferencias detectadas en el análisis comparativo llevado a cabo resultan sugerentes de cara a que se puedan proponer nuevos trabajos académicos que puedan estar orientados a analizar tanto las características de las diferencias existentes en la interiorización de los principios que subyacen en la GCT por sectores de actividad en otros ámbito

geográficos, así como los factores causales que posibilitan dicha interiorización heterogénea.

## Referencias

- Adams, A.B.J. e Dale, B.G. (2001). The use of quality management tools and techniques: a study in plastic injection moulding manufacture, proceedings of the Institution of Mechanical Engineers Part B. *Journal of Engineering Manufacture*. **215**: 847-855.
- Ahmed, S. e Hassan, M. (2003). Survey and case investigations on application of quality management tools and techniques in SMIs. *International Journal of Quality-Reliability Management*. **20**: 795-826.
- Allur, E. (2010). The Dissemination of the EFQM Self-evaluation Model across Europe. *Revista de Management Comparat International*. **11**: 971-979.
- Bayo-Moriones, A., Merino-Díaz-de-Cerio, J., Antonio Escamilla-de-León, S. e Mary Selvam, R. (2011). The impact of ISO 9000 and EFQM on the use of flexible work practices. *International Journal of Production Economics*. **130**: 33-42.
- Bou-Llugar, J.C., Escrig-Tena, A.B., Roca-Puig, V. e Beltrán-Martín, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management*. **27**: 1-22.
- Bou-Llugar, J.C., Escrig-Tena, A.B., Roca-Puig, V. e Beltrán-Martín, I. (2005). To What Extent do Enablers Explain Results in the EFQM Excellence Model?. *International Journal of Quality & Reliability Management*. **22**: 337-353.
- Calvín, J. C., Simón, M. G., Garay, G. G. e del Campo, J.J.M. (2009). El factor liderazgo en el Modelo EFQM de Excelencia: análisis empírico en el País Vasco. *Estudios de economía aplicada*. **27**: 567.
- Camisión, C., Cruz, S. e González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson Educación. Madrid.
- Casadesús, M., Heras, I. e Merino, J. (2005). *Calidad Práctica, Prentice Hall-Financial Times*. Madrid.
- Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J., Tarí, J. J. e Molina-Azorín, J. F. (2008). TQM, managerial factors and performance in the Spanish hotel industry. *Industrial Management & Data Systems*. **108**: 228-244.
- Dale, B.G. (2003). *Managing Quality*. Blackwell Publishing. United Kingdom.
- Dijkstra, L. (1997). An Empirical Interpretation of the EFQM Framework. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. **6**: 321-41.
- EFQM (2003, 2009, 2010 e 2013). Information taken from various documents and corporate information from the European Foundation for Quality Management, available at: [www.efqm.org](http://www.efqm.org).
- Eskildsen, J.K., Kristensen, K. e Juhl, H.J. (2001). The Criterion of the EFQM Excellence Model. *International Journal of Quality & Reliability Management*. **18**: 783-795.
- Eskildsen, J. K. e Kanji, G.K. (1998). Identifying the Vital Few Using the European Foundation for Quality Management Model. *Total Quality Management*. **9**: 92-95.
- Fuentes, M.D.M. (2003). La incertidumbre percibida del entorno como moderadora de la relación entre la Gestión de la Calidad Total y el desempeño. *Cuadernos de Economía y Dirección de la empresa*. **14**: 139-160.
- George, C., Cooper, F. e Douglas, A. (2003). Implementing the EFQM excellence model in a local authority. *Managerial auditing journal*. **18**: 122-127.
- Gómez, J.G., Costa, M.M. e Lorente, Á.R.M. (2011). A critical evaluation of the EFQM model. *International Journal of Quality & Reliability Management*. **28**: 484-502.
- Haversjo, T. (2000). The financial effects of ISO 9000 registration for Danish companies. *Managerial Auditing Journal*. **15**: 47-52.
- Heras, I., Marimon, F. e Casadesus, M. (2012). An empirical study of the relationships within the categories of the EFQM model. *Total Quality Management & Business Excellence*. **23**: 523-540.



- Heras, I. (Dir.), Arana, G., Camisón, C., Casadesús, M. e Martiarena, A. (2008). *Gestión de la Calidad y competitividad de las empresas de la CAPV*. Instituto Vasco de Competitividad. Bilbao.
- Heras, I., Marimón, F. e Casadesús, M. (2009). Impacto competitivo de las herramientas para la gestión de la calidad. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*. **41**: 7-35.
- Heras-Saizarbitoria, I. e Boiral, O. (2013). Symbolic adoption of ISO 9000 in small and medium-sized enterprises: The role of internal contingencies. *International Small Business Journal*. available at: doi:10.1177/0266242613495748.
- Heras-Saizarbitoria, I. (2011). Internalization of ISO 9000: an exploratory study. *Industrial Management & Data Systems*. **111**: 1214-1237.
- Huq, Z. e Stolen, J.D. (1998). Total quality management contrasts in manufacturing and service industries. *International Journal of Quality & Reliability Management*. **15**: 138-161.
- Jackson, B. (2001). *Gurús anglosajones: verdades y mentiras*. Ariel. Barcelona.
- Kim, D.Y., Kumar, V. e Kumar, U. (2011). A performance realization framework for implementing ISO 9000. *International Journal of Quality & Reliability Management*. **28**: 383-404.
- Li, M. e Yang, J.B. (2003). A decision model for self-assessment of business process based on the EFQM excellence model. *International Journal of Quality and Reliability Management*. **20**: 164-188.
- Merino, J. (2001). *La calidad en la empresa española*. Fundación BBV. Bilbao.
- Mittal, D., Singla, V. e Goyal, A. (2011). Comparison of TQM Success Factors in Northern India in Manufacturing and Service Industries: A Survey. *International Journal of Engineering Science and Technology (IJEST)*. **3**: 1368-1377.
- Nabitz, U., Severens, P., Brink, W.V.D. e Jansen P. (2001). Improving the EFQM Model: An empirical study on model development and theory building using concept mapping. *Total Quality Management*. **12**: 69-81.
- Nair, A., e Prajogo, D. (2009). Internalisation of ISO 9000 standards: the antecedent role of functionalist and institutionalist drivers and performance implications. *International Journal of Production Research*. **47**: 4545-4568.
- Nilsson, L., Johnson, M.D. e Gustafsson, A. (2001). The impact of quality practices on customer satisfaction and business results: product versus service organizations. *Journal of Quality Management*. **6**: 5-27.
- Parasuraman, A., e Varadarajan, P. (1988). Future strategic emphases in service versus goods businesses. *Journal of Services Marketing*. **4**:57-66.
- Powell, T.C. (1995). Total Quality Management as Competitive Advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*. **16**: 15-37.
- Prajogo, D.I. (2011). The roles of firms' motives in affecting the outcomes of ISO 9000 adoption. *International Journal of Operations & Production Management*. **31**: 78-100.
- Quazi, H.A., Jemangin, J., Kit, L.W. e Lee, C. (1998). Critical factors in quality management and guidelines for self-assessment: the case of Singapore. *Total Quality Management*. **9**: 35-55.
- Ritchie, L. e Dale, B.G. (2000). Self-assessment using the business excellence model: A study of practice and process. *International Journal of Production Economics*. **66**: 241-254.
- Rönnbäck, Å. e Witell, L. (2008). A review of empirical investigations comparing quality initiatives in manufacturing and service organizations. *Managing Service Quality*. **18**: 577-593.
- Rusjan, B. (2005). Usefulness of the EFQM; excellence model: theoretical explanation of some conceptual and methodological issues. *Total Quality Management & Business Excellence*. **16**: 363-380.
- Russell, S. (2000). ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence Model: competition or co-operation?. *Total Quality Management*. **11**: 657-665.

- Singh, P.J., Feng, M. e Smith, A. (2006). ISO 9000 series of standards: comparison of manufacturing and service organisations. *International Journal of Quality & Reliability Management*. **13**: 122-42. Available at: <http://dx.doi.org/10.1108/02656710610640916>
- Siow, C.H.R., Yang, J.B. e Dale, B.G. (2001). A new modeling framework for organizational self assesment: development and application. *Quality Management Journal*. **8**: 34-47.
- Solis, L.E., Rao, S.S., Raghu-Nathan, T.S., Chen, C-Y. e Pan, S.C. (1998). Quality management practices and quality results: a comparison of manufacturing and service sectors in Taiwan. *Managing Service Quality*. **8**: 46-54.
- Sousa, R. e Voss, C.A. (2002). Quality Management Re-visited: a reflective review and agenda for future research. *Journal of Operations Management*. **20**: 91-109.
- Sun, H., Li, S., Ho, K., Gertsen, F., Hansen, P. e Frick, J. (2004). The trajectory of implementing ISO 9000 standards versus total quality management in Western Europe. *International Journal of Quality & Reliability Management*. **21**: 131-153.
- Talib, F. e Rahman, Z. (2012). Total quality management practices in manufacturing and service industries: a comparative study. *International Journal of Advanced Operations Management*. **4**: 155-176.
- Tarí, J.J., Heras-Saizarbitoria, I. e Pereira, J. (2013). Internalization of quality management in service organizations. *Managing Service Quality*. **23**: 456-473.
- Tari, J.J., Molina, J.F. e Castejon, J.L. (2007). The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes. *European Journal of Operational Research*. **183**: 483-501.
- Tarí, J.J. (2011). Similarities and differences between self-assessment approaches in public services in higher education institutions. *The Service Industries Journal*. **31**: 1125-1142.
- Tarí, J. e Sabater, V. (2004). Quality tools and techniques: are they necessary for quality management?. *International Journal of Production Economics*. **92**: 267-280.
- Woon, K.C. (2000). TQM implementation: comparing Singapore's service and manufacturing leaders. *Managing Service Quality*. **10**: 318-331.
- Zárraga-Rodríguez, M. e Alvarez, M. J. (2013). Exploring the links between information capability and the EFQM business excellence model: the case of Basque Country Quality award winners. *Total Quality Management & Business Excellence*. **24**: 539-560.