

# LA SITUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA CERÁMICA

**Juan Carlos Bou Llusar**

**Ana Belén Escrig Tena**

**Vicente Roca Puig**

**Inmaculada Beltrán Martín**

Grupo de Investigación en Gestión de Calidad y Estrategia  
Departamento de Administración de Empresas y Marketing  
Universitat Jaume I de Castellón

El presente trabajo resume las principales conclusiones que se han obtenido de un estudio sobre el grado de implantación de la Gestión de la Calidad en las empresas cerámicas, a partir de los criterios incluidos en el Modelo Europeo de Calidad (Modelo EFQM de Excelencia)<sup>1</sup>. Este modelo de Gestión de la Calidad permite, a través de los elementos agentes, conocer cómo se están gestionando las políticas de calidad y el nivel de los resultados empresariales (*elementos resultados*) alcanzados por las empresas del sector.

## I. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

La calidad es una constante en el lenguaje actual. Todo el mundo acepta que si no se trabaja con calidad la organización peligra. Ahora bien, la calidad debe ser entendida no sólo como calidad técnica de los productos que se fabrican, sino también en todos sus aspectos: calidad en el servicio, en la atención al cliente y, como no, calidad en la gestión empresarial. En mercados cada día más competitivos, la calidad se convierte en un elemento diferenciador y capaz de generar ventajas competitivas sostenibles en las empresas.

Ante esta realidad, la cuestión fundamental que se plantea es analizar cómo se traduce esta importancia de la calidad en la práctica empresarial. La mejora de la calidad no se genera de manera espontánea; por el contrario, es preciso establecer una estructura de actividades en la organización con el propósito de conseguir este objetivo. Este conjunto de actividades es lo que denominamos Gestión de la Calidad.

La forma en que se ha gestionado la calidad ha sido diferente a lo largo del tiempo. Las diferentes formas de entender este concepto han dado lugar a diferentes enfoques de gestión basados en la calidad, los cuales han ido madurando e incorporando aportaciones

---

<sup>1</sup> Este estudio se ha desarrollado en el marco de un proyecto de investigación (ref. GV99-58-1-8) financiado por el Programa de Proyectos de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico de la Consellería de Cultura i Educació de la Generalitat Valenciana y con la colaboración de ASCER.

desde campos de estudio muy diferentes, como la estadística, la sociología, la psicología, etc. Los distintos enfoques de la calidad han evolucionado 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 (Dale, 1994).

**La GCT (Gestión de la Calidad Total) o TQM (Total Quality Management)** incorpora una perspectiva estratégica de la calidad. La calidad se concibe como una estrategia competitiva que busca proporcionar productos o servicios que satisfagan al cliente, a través de la movilización de los individuos en la empresa y el liderazgo de la dirección. Siguiendo las aportaciones de Dotchin y Oakland (1992), Dean y Bowen (1994) o Wilkinson et al. (1998) es posible definir este enfoque en base a cuatro principios básicos:

La GCT se podría entender como una opción estratégica que implica fundamentalmente: a) considerar al cliente como punto de referencia para fijar objetivos, o diseñar los productos y procesos de la empresa; b) promover la mejora continua de todos los procesos y actividades, para lo cual es indispensable contar con un sistema capaz de aportar la información necesaria sobre los hechos relevantes para poder mejorar; c) fomentar el desarrollo e implicación de las personas como activos más importantes de la organización y d) considerar una completa implicación de todas las áreas y los procesos empresariales en la mejora de la calidad, lo cual exige el liderazgo por parte de la dirección y la planificación de la calidad en todas las áreas.

### **Modelos de Gestión de la Calidad Total**

En el entorno actual coexisten dos grandes tendencias en la Gestión de la Calidad, las cuales proporcionan dos modelos diferentes. Cada modelo supone un instrumento que ayuda a las organizaciones a establecer un sistema de gestión basado en la calidad total (Claver, 1999):

- Adoptar un enfoque de normalización y diseñar un sistema de calidad en base a normas, como pueden ser las de la serie ISO 9000. Esta opción implica la introducción de acciones planificadas que consideran que la calidad abarca a todas las áreas de la empresa, desde el diseño del servicio hasta la entrega del mismo al cliente. Incide en el diseño de un sistema de calidad que permita la estandarización de los procesos y haga más fácil mantenerlos bajo control. Se basa en asegurar que se llevan a cabo los procesos necesarios para que los productos y servicios satisfagan a los clientes. Ello conlleva el establecimiento de estándares para la prestación del servicio y la documentación de todos los procesos.

- Otro enfoque, cada vez más utilizado, es la consideración de alguno de los modelos que subyacen a los premios de calidad como base para la gestión de la calidad. Los principales premios a nivel internacional corresponden al Premio Deming en Japón, al Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige (PNCMB) en EEUU, y al Premio de Calidad Europeo.

El propósito de los premios es “procurar reconocimiento a aquellas empresas que son ejemplares en la Gestión de la Calidad, y facilitar un medio a través del cual estas empresas compartan sus conocimientos y experiencias y de esta forma elevar el nivel general de calidad y competitividad de las mismas” (Padrón, 1996: 152).

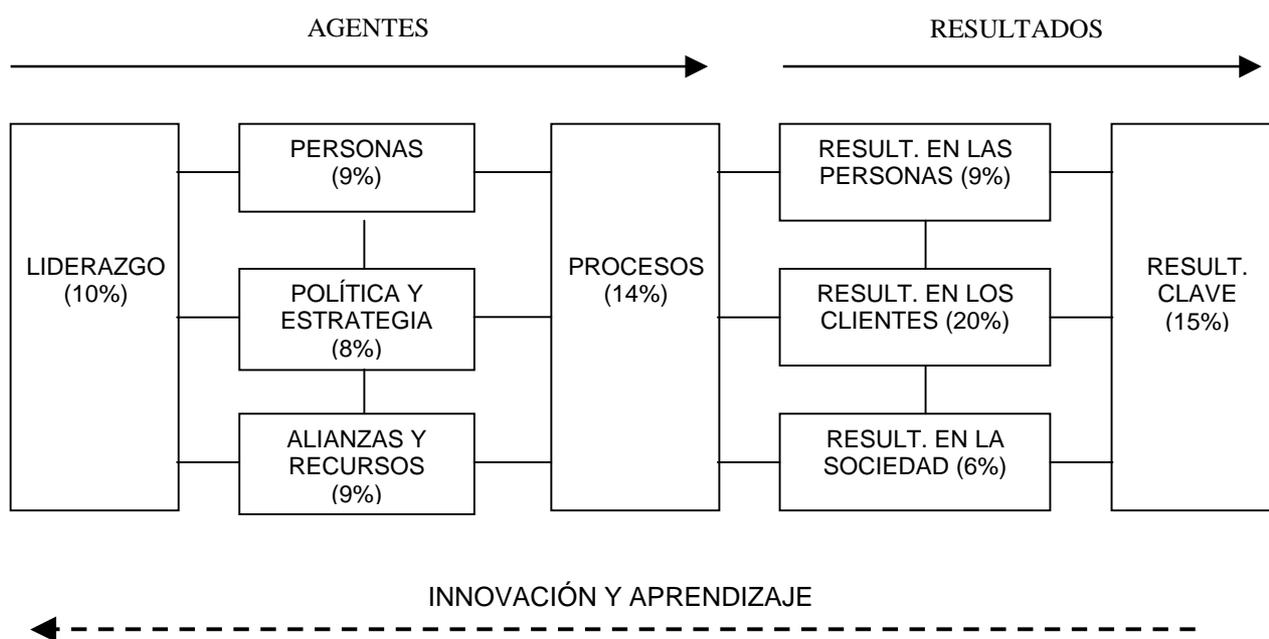
En las bases de cada uno de estos premios se recogen una serie de requisitos en forma de criterios que son utilizados para evaluar a los solicitantes dentro del proceso para otorgar el premio. Sin embargo, independientemente de que una empresa presente su candidatura a un premio, los criterios de los modelos que subyacen a los premios sirven de base a las empresas para desarrollar e implantar un sistema de calidad puesto que los requisitos que contiene cada premio codifican los principios de la GCT en un lenguaje claro y accesible. Dado el ámbito geográfico en el que estamos situados, más adelante nos detendremos un poco más en el Modelo de Calidad Europeo.

La certificación a partir de los requisitos que establece la norma ISO 9001: 2000 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. Para ello, la reforma de las normas en el año 2000 de la norma ISO 9004: 2000 recoge ya una serie de principios básicos y está pensada para aquellas empresas que quieren ir más allá de los requisitos contractuales o normativos establecidos en la ISO 9001. Sin embargo, las recomendaciones para llevar a cabo la mejora que recoge la norma ISO 9004 todavía no están ampliamente desarrolladas y difundidas, con lo cual las empresas que quieren sobrepasar los requisitos de las normas están utilizando las bases que proporciona el modelo del Premio de Calidad Europeo (Claver et al., 1999). Por lo tanto, como considera Russell (2000: 664), es más realista pensar en los estándares de calidad que ofrecen las normas ISO 9001 como un paso útil, incluso necesario, en el camino hacia la excelencia, no como un modelo opuesto al que ofrecen los premios.

## El Modelo EFQM de Excelencia

La EFQM se crea en 1988 con el apoyo de 14 importantes empresas europeas para la promoción de la calidad en Europa. La EFQM, con apoyo de la Organización Europea para la Calidad (EOQ) y la Comisión Europea, crea en 1991 un modelo de Gestión de la Calidad, el cual representa los criterios de evaluación de un premio para reconocer la excelencia de las empresas europeas. Es lo que se conoce como el Premio Europeo a la Calidad (EQA), al cual subyace un modelo con una serie de criterios al que se denomina MODELO EFQM DE EXCELENCIA<sup>2</sup>. El Modelo ha sido el resultado de experiencias de empresarios europeos líderes en la gestión de empresas y de la experiencia de premios anteriores como el Deming en Japón y el Malcolm Baldrige en USA. El Modelo cuenta con 9 criterios agrupados en dos bloques homogéneos: agentes y resultados, tal como se observa en la figura 1 (EFQM: 1999).

**Figura 1: El Modelo de Excelencia de la EFQM**



Observamos como, en el Modelo, el objetivo final es la satisfacción de las necesidades de todos los *stakeholders* o grupos implicados en la empresa, y que este concepto engloba a los clientes externos (resultados en los clientes), a los empleados (resultados en las personas), a los accionistas (resultados económicos) y a la sociedad en general (resultados en la sociedad). La consecución de los resultados será posible gracias a los criterios agentes: en el Modelo se entiende por agentes facilitadores los cinco primeros criterios, en los cuales puede

<sup>2</sup> El Modelo que se presenta aquí es la última versión del Modelo Europeo, resultado de una revisión llevada a cabo en los últimos años y que vio la luz en abril de 1999.

incidir la organización siguiendo un determinado enfoque para conseguir la excelencia en los resultados.

La lectura del Modelo nos indica que, si no se ejerce a todos los niveles de la organización un liderazgo evidente y una implicación clara de la dirección a través de una estrategia coherente, si no se gestionan adecuadamente todos los recursos humanos y también materiales, financieros, tecnológicos, así como las posibles alianzas, y si no se tienen definidos y controlados los procesos clave de la organización, entonces difícilmente se podrán obtener buenos resultados en relación con los diferentes implicados. De esta forma se establece una relación causal entre agentes y resultados.

Las flechas de retroalimentación enfatizan la naturaleza dinámica del Modelo. Muestran que *la innovación y el aprendizaje* ayudan a mejorar los “agentes”, lo cual permitirá una mejora de los “resultados”. El Modelo es una herramienta de gestión viva que apoya la mejora y mira hacia el futuro.

Cada uno de estos criterios se estructura en subcriterios, y estos, a su vez, en áreas a abordar. Las áreas a abordar no son sino cuestiones que la organización debe preguntarse a fin de detectar puntos fuertes y áreas de mejora. Los nueve criterios, agrupados en agentes y resultados, representan los criterios que se utilizan para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia. La tabla 1 recoge el contenido de cada uno de los criterios.

**Tabla 1: Los criterios del Modelo EFQM de Excelencia**

<b>CRITERIO</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
LIDERAZGO	Asegurar el liderazgo es una condición sine qua non para que los programas de calidad puedan implantarse con éxito. Es preciso la sensibilización de una cultura de calidad y la ejemplaridad de los dirigentes como modelos de comportamiento. Debe ser el equipo directivo quien impulse todo el proceso puesto que la dirección es responsable del 85% de los problemas de calidad por falta de establecer los procesos adecuados o las especificaciones precisas.
POLÍTICA Y ESTRATEGIA	Este criterio implica la formulación de la estrategia y los planes basados en información relevante y completa sobre todos los grupos de interés o stakeholders. La comunicación de los mismos a toda la organización buscando su total implicación es otro aspecto clave, así como la revisión regular y mejora de las estrategias y planes.
PERSONAS	Al existir ineficiencias y oportunidades de mejora en todas las actividades, la única forma de aprovecharlas es contando con la participación de todo el personal en la mejora corporativa. Los empleados juegan un papel fundamental. Se considera que la efectividad en el trabajo aumenta si los trabajadores están más motivados, si asumen responsabilidades y tienen iniciativa.
ALIANZAS Y RECURSOS	Se debe buscar una utilización eficiente de todos los recursos y de las alianzas externas en apoyo de la política y estrategia y del eficaz funcionamiento de los procesos. Entre ellos nos interesa destacar la importancia de los recursos de información: "Las personas sin datos son personas sin opinión". Lamentablemente en demasiadas organizaciones las decisiones se toman en base a suposiciones o por mera intuición. Con lo cual, se hace necesario establecer un ágil sistema de medición y captura de datos relevantes para la gestión de todos los procesos.
PROCESOS	La organización se entiende como una cadena proveedor-cliente y se gestiona por procesos más que por funciones. La fuerte especialización de funciones que existe en las organizaciones ha provocado que las diferentes áreas se consideren como compartimentos estancos. De este modo, las actividades transversales que involucran a varias unidades se ven afectadas por las rígidas barreras establecidas. La GCT aconseja re-integrar las tareas en procesos multifuncionales. Se trata de integrar a personas que participan en un mismo proceso, asignar un responsable y ponerlas a trabajar juntas para mejorar el proceso final.
RESULTADOS EN LOS CLIENTES	Es preciso evaluar la percepción que tienen los diferentes clientes sobre los servicios que se prestan en la organización. Asimismo, es adecuado completar esta información con otros datos procedentes del establecimiento de indicadores.
RESULTADOS EN LAS PERSONAS	Al igual que en el caso de los clientes se trata de evaluar la percepción que tienen los empleados sobre su organización. Además, se complementa con la información procedente de indicadores objetivos, como nivel de absentismo, rotación, accidentes laborales, ...
RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	Se evalúan los resultados de la empresa en relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad local y la sociedad en general. Se puede obtener información de las autoridades, de los ayuntamientos cercanos, organizaciones sociales. Se debe valorar la participación de la empresa en las actividades de la comunidad, el impacto en la economía local, o la involucración en los problemas sociales.
RESULTADOS CLAVE	La evaluación de los resultados debe hacerse analizando ciertos parámetros económicos, comparándolos con los objetivos estratégicos que la empresa ha fijado.

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (1999)

En resumen, la implantación de la GCT a través del Modelo Europeo reúne una serie de criterios que deben tomarse en cuenta para lograr la excelencia en la gestión. El Modelo puede no decir nada de nuevo, pero aglutina en un mismo cuerpo un conjunto de actitudes y prácticas de actuación anteriormente dispersas.

### **Beneficios del Modelo**

El Modelo EFQM de Excelencia fue creado para evaluar las empresas candidatas al premio europeo a la calidad, pero pronto se convirtió en una herramienta de dirección para las empresas, fundamentalmente por dos motivos:

1) Por una parte, el Modelo es utilizado habitualmente como modelo de autoevaluación. La autoevaluación implica un examen regular de todas las actividades y resultados de una organización, comparándolos con un modelo de excelencia empresarial (Conti, 1993; Hillman, 1994). La autoevaluación implica también un proceso periódico de revisión, a partir del cual la empresa puede detectar puntos fuertes y áreas de mejora, el cual culmina en la elaboración de un plan de mejora que debería integrarse en la planificación del negocio y en el seguimiento del progreso realizado (Porter y Tanner, 1996).

La realización de la autoevaluación exige el consumo de una gran cantidad de recursos que no todas las empresas están dispuestas o pueden asumir. Por este motivo, la empresa puede utilizar distintos enfoques para realizarla, correspondiendo a la dirección la decisión de elegir uno u otro según sus características y objetivos que se plantee con la misma. Los modelos de autoevaluación de la Gestión de la Calidad más habitualmente utilizados son a) los métodos basados en los grupos de discusión, b) el método del cuestionario, c) las entrevistas, d) las matrices de mejora organizativa, e) las auditorias de procesos o actividades, o f) los procesos de autoevaluación propios que establecen los premios de calidad (Porter y Tanner, 1996).

De todos ellos, el más sencillo de aplicar es el “enfoque de cuestionario”. Este consiste en la cumplimentación de un cuestionario sencillo para cada criterio. Los criterios son evaluados a través de un conjunto de cuestiones. Su agregación nos permite comprobar el mayor o menor grado de cumplimiento de cada criterio y obtener una puntuación que cuantifica su nivel. Los cuestionarios tienen un conjunto de ventajas, entre las que destacan la sencillez en su aplicación, un grado de cobertura del modelo elevado, el escaso consumo de recursos y una rápida identificación de las oportunidades de mejora (Porter y Tanner, 1996). No obstante, debe tenerse en cuenta que esta autoevaluación se basa en las percepciones que tienen los miembros de la organización, no en hechos y evidencias. Por ello, debe entenderse

como un método introductorio, que debe ser seguido con la utilización de otros métodos más completos.

2) Por otra parte, el Modelo EFQM de excelencia enfatiza la necesidad de que las actividades de la organización sean conducidas de manera sistemática con la intención de mejorar los resultados (Black y Crumley, 1997). Esto es, el Modelo, a través de la especificación de los criterios agentes, concreta los aspectos que la empresa debe considerar para mejorar los resultados, así como el tipo de resultados que deben ser vigilados para tender hacia la excelencia.

De esta manera, se desprende un modelo causal para explicar la mejora de resultados en la empresa, donde los aspectos básicos a considerar son:

- a) La gestión basada en las personas (elementos sociales de la calidad): liderazgo y gestión del personal.
- b) La dirección por hechos (elementos técnicos de la calidad): recursos, procesos y política y estrategia.

Con lo cual, tal como apuntan diversos autores (Black y Porter, 1995; Boaden, 1997; Dotchin y Oakland, 1992; o Wilkinson et al., 1998), distinguimos dos aspectos diferentes en el contenido de las prácticas y actuaciones en la GCT y en el Modelo Europeo: los elementos “técnicos”—que recogen una orientación operativa, enfatizando los sistemas, la obtención de datos y la medición— y los “culturales o sociales” —que recogen la vertiente de relaciones humanas y sociales de la GCT, se centran en la dirección de los recursos humanos y en el énfasis de un cambio cultural<sup>3</sup>—. Ambos aspectos deben considerarse conjuntamente para la exitosa adopción de la GCT y para que pueda tener efectos sobre los resultados.

Por lo tanto, para llegar a ser “*excelentes*” no es suficiente con un esfuerzo voluntarioso y entusiasta sino que se precisa un enfoque sistemático que, en este caso, viene dado por el Modelo, el cual orientará la organización hacia una metodología de mejora continua.

---

<sup>3</sup> Esta distinción entre aspectos técnicos y culturales, se corresponde con las definiciones de la GCT basadas en elementos “hard” y “soft” ofrecidas por la British Quality Association (BQA).

## **II. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA CERÁMICA: OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA**

Una vez expuestas las ideas básicas sobre el concepto de Gestión de la Calidad y las distintas formas de entenderla y hacerla operativa, en esta sección se exponen los objetivos del trabajo.

Éstos parten de la premisa de que el futuro del sector cerámico y su capacidad competitiva en los mercados están ligados al desarrollo de una cultura de la calidad que oriente, de forma adecuada, las distintas actuaciones que se están llevando a cabo en el mismo. Para ello, entendemos que un buen punto de partida es profundizar en el conocimiento de la situación en la que se encuentra el sector cerámico en la implantación de la Gestión de la Calidad. Consecuentemente, los objetivos que han motivado el presente estudio son los siguientes:

1. Un primer objetivo ha sido la elaboración de un diagnóstico detallado del grado de introducción de la Gestión de la Calidad a través de la identificación de los patrones más habituales en la forma de implantar el Modelo EFQM de Excelencia por las empresas cerámicas. Este análisis ha requerido el desarrollo de un cuestionario de autoevaluación con información relativa a la totalidad de criterios y subcriterios propuestos en dicho instrumento. Una comparación de las valoraciones asignadas a cada uno de estos criterios permite conocer con qué elementos agentes se han implicado más las empresas y cuál ha sido su percepción acerca de la mejora de los criterios de resultados.

2. Por otra parte, el grado de introducción de la Gestión de la Calidad se puede ver afectado por algunos factores contextuales, tanto de carácter externo como interno. Así, un segundo objetivo de este trabajo ha sido analizar la medida en que estos factores influyen en la situación actual de la Gestión de la Calidad en el sector cerámico. En primer lugar, asumiendo la importancia del entorno competitivo, se ha creído conveniente la realización de un análisis comparativo de la adopción del Modelo EFQM en la industria cerámica respecto a empresas de servicios, por presentar estas últimas unos rasgos diferenciales. La comparación con un punto de referencia externo nos permitirá obtener una visión más completa de la situación actual de la Gestión de la Calidad en el sector cerámico. En segundo lugar, la Gestión de la Calidad también se ve afectada por características internas, tales como la obtención de una certificación de calidad, el tiempo de implicación con sus principios, el tamaño empresarial, la estructura de propiedad, etc. Estos factores han servido de base para la segmentación de la muestra, con el fin de averiguar sus posibles consecuencias sobre el modo de asimilar los preceptos del Modelo EFQM.

La consecución de estos objetivos nos permitirá conocer en qué grado el sector cerámico está reconociendo la relevancia de la Gestión de la Calidad para la capacidad competitiva.

### **La muestra de empresas**

Dada la naturaleza de los objetivos propuestos, el ámbito de estudio de la presente investigación se circunscribe a una población de empresas del sector cerámico, así como de tres sectores de servicios (concesionarios, hoteles y transportes por carretera), que permite la comparación entre industrias. La obtención de datos se realizó sobre una muestra aleatoria de empresas, seleccionada siguiendo el método de muestreo estratificado por sectores y por tamaño. La selección de la muestra se realizó a partir de la base de datos ARDÁN (de ámbito nacional) y del ANUARIO AZULEJO 2000.

Siguiendo la esencia de la autoevaluación a través de cuestionarios, explicada anteriormente, se elaboró un amplio cuestionario que cubría los 9 criterios del Modelo, el cual nos permitió evaluar el nivel de implantación de la Gestión de la Calidad en las empresas de cada uno de los sectores. Los cuestionarios<sup>4</sup> fueron administrados a través de entrevistas personales a responsables de calidad o a los gerentes de las empresas. Para medir la implantación de los criterios del Modelo EFQM, las empresas participantes evaluaron, utilizando una escala Likert de 7 puntos, el grado de introducción de los distintos elementos agentes y elementos resultados que componen el Modelo. El valor 1 reflejaba la no adopción de un determinado criterio y el valor 7 la plena introducción del mismo en el seno de la empresa. El trabajo de campo se realizó durante los meses de octubre y diciembre de 2000, obteniendo 339 respuestas: 101 empresas cerámicas y 238 de empresas de servicios (74 concesionarios, 90 hoteles y 74 empresas de transporte por carretera). Una primera clasificación de las empresas se muestra en la Tabla 2; en ella puede observarse la frecuencia relativa de las muestras en función de una serie de características organizativas. Así, por ejemplo, de las 101 empresas cerámicas entrevistadas, el 24,2% declararon haber conseguido la certificación del sistema de gestión de la calidad en base a las normas ISO 9000.

---

<sup>4</sup> Los cuestionarios contenían indicadores de cada uno de los criterios que contempla el Modelo EFQM. Para una mayor información sobre el mismo pueden dirigirse directamente a los autores.

**Tabla 2: Agrupación de empresas en función de las características organizativas que afectan a la Gestión de la Calidad**

CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS		SECTOR CERÁMICO (%)	SECTOR SERVICIOS (%)
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	Si	24,2	30,0
	No	75,8	70,0
TIEMPO INICIATIVAS CALIDAD	Incipientes	25,9	32,1
	Experimentadas	37,9	37,1
	Consolidadas	36,2	30,8
TAMAÑO	Pequeñas	29,7	59,7
	Medianas	59,4	36,6
	Grandes	10,9	3,7
ESTRUCTURA PROPIEDAD Y CONTROL	Empresas familiares	19,6	6,5
	Empresas familiares con gestor profesional	23,7	18,5
	Empresas no familiar	26,8	12,5
	Empresas no familiares con gestor profesional	29,9	62,5

En la investigación se incluyeron también empresas de servicios, puesto que se consideró interesante comparar la Gestión de la Calidad en el sector cerámico con empresas de otros sectores para obtener una visión más completa de su situación. Las características distintivas de las empresas de servicios facilitan este análisis comparativo.

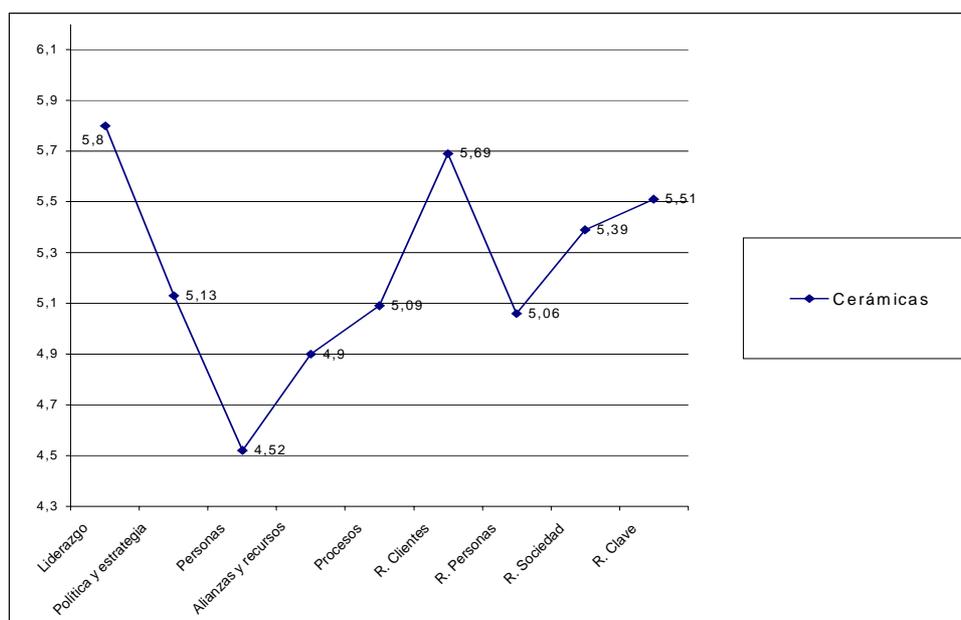
### III. DIAGNÓSTICO DEL GRADO DE IMPLANTACIÓN DE LOS CRITERIOS DEL MODELO EFQM EN EL SECTOR CERÁMICO

En este apartado se realiza un análisis descriptivo de cómo se está implantando actualmente la Gestión de la Calidad en el sector cerámico. Con objeto de profundizar en dicho análisis, la muestra se segmenta posteriormente en función de una serie de características que permiten comparar la implantación de la calidad entre distintos grupos de empresas. En primer lugar, atendiendo a factores relacionados con la Gestión de la Calidad, se analiza la influencia que ejerce tanto el *aseguramiento de la calidad* (certificación a través de normas), como el periodo de *tiempo* que la empresa lleva desarrollando iniciativas de GCT sobre el grado de implantación de los criterios del Modelo Europeo. En segundo lugar, y con relación a las características organizativas, se examina cómo la *estructura de propiedad-control* y el *tamaño* pueden hacer variar también la forma en que las empresas cerámicas están introduciendo la Gestión de la Calidad. Por último, se realiza un análisis comparativo del patrón de implantación que están siguiendo las empresas cerámicas con respecto a tres sectores de servicios.

## Implantación de la Gestión de la Calidad en el sector cerámico

El patrón de implantación de la Gestión de la Calidad en el sector cerámico (figura 2) se ha extraído de la valoración que las empresas otorgan a cada uno de los criterios del Modelo europeo, a partir del cuestionario de autoevaluación.

**Figura 2: Perfil de implantación de la Gestión de la Calidad en el sector cerámico según el Modelo EFQM**



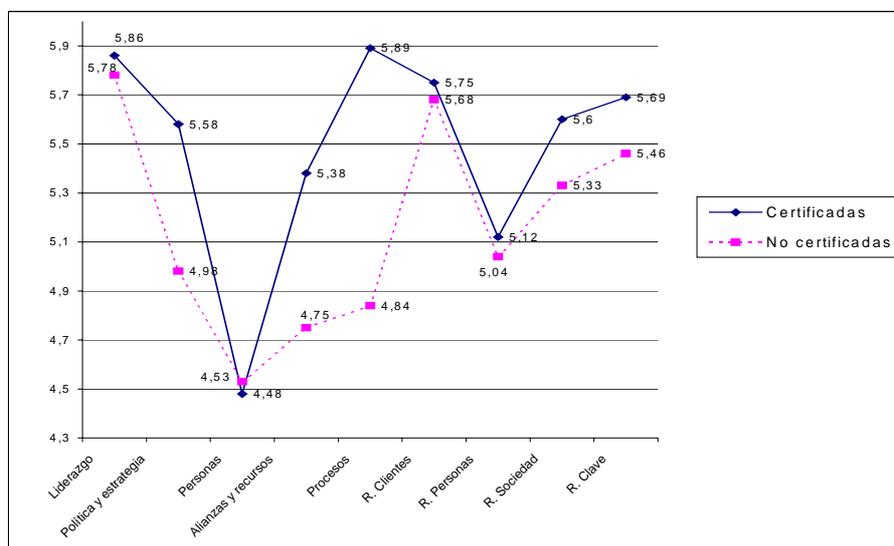
En esta figura se muestran las puntuaciones medias obtenidas por las empresas cerámicas encuestadas para cada criterio del modelo. Se observa que las empresas cerámicas presentan un patrón de implantación desigual. Entre los elementos agentes destaca el liderazgo de la dirección (5,8) y entre los criterios de resultados destacan los resultados en los clientes (5,69). Los criterios menos valorados son la gestión de personas (4,52) y los resultados en las personas (5,06). La principal conclusión que podemos extraer es que los aspectos relacionados con la gestión de personas representan la principal área de mejora en la implantación de la calidad en la empresa cerámica. Esta área de mejora se refleja también en la valoración menor que obtiene los resultados en las personas. En cambio, como punto fuerte resalta la implicación de la dirección y la sensibilidad por la satisfacción de los clientes.

### Influencia del aseguramiento de la calidad

Para evaluar la influencia de la certificación del sistema de calidad (mediante normas ISO 9000 o similares) se dividió la muestra de empresas entre empresas certificadas y sin

certificación de calidad. En la figura 3 se representa gráficamente el perfil de implantación de los criterios del Modelo EFQM en cada uno de esos dos grupos.

**Figura 3: Perfil de implantación de la Gestión de la Calidad en el sector cerámico en función de la certificación**



Esta figura muestra que el perfil de ambos subgrupos es similar, aunque con algunas diferencias. Así, cabe destacar las importantes diferencias observadas entre los dos grupos en la gestión de procesos (diferencia de 1,05), así como en la gestión de recursos y alianzas externas y en la política y estrategia. En estos criterios, las puntuaciones de las empresas certificadas superan a las de las empresas que no se han certificado. Estos resultados sugieren que la sistematización de los procesos, así como la documentación de los mismos que comporta la certificación mejora los aspectos del Modelo que hemos denominado “técnicos”. Por el contrario, no se observa una mejora significativa en las empresas certificadas en los aspectos de carácter social o cultural, como la dirección de los recursos humanos, la delegación de responsabilidad o el aumento de autonomía de los trabajadores.

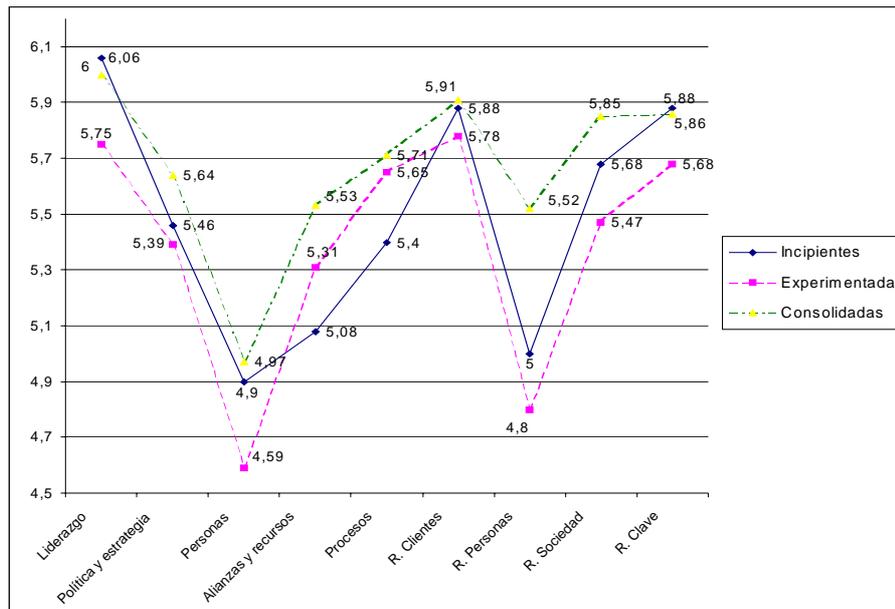
### **Influencia del tiempo de introducción de la Gestión de la Calidad**

Otra de las variables que tienen una influencia sobre los efectos de la Gestión de la Calidad es el tiempo transcurrido desde su introducción. Para evaluar este factor, se segmentó la muestra de empresas en función del tiempo que las empresas estaban involucradas en actividades de Gestión de la Calidad. Así, se identificaron tres grupos: el primero de ellos hacía referencia a empresas con más de cuatro años implantando sistemas de Gestión de la Calidad (que denominamos empresas consolidadas en Gestión de la Calidad), el segundo, a

las empresas entre dos y tres años (empresas experimentadas) y el último, a empresas incipientes en Gestión de la Calidad, con un año o menos de experiencia.

Los resultados de la figura 4 indican que, aunque las empresas consolidadas obtienen puntuaciones superiores a las empresas incipientes y a las experimentadas, las diferencias entre ellas no son significativas.

**Figura 4: Perfil de la Gestión de la Calidad en las empresas cerámicas en función del tiempo de introducción de la GCT**



Diversas explicaciones pueden darse a la similitud existente en la forma de implantar la Gestión de la Calidad entre los distintos segmentos. Una primera explicación es considerar que el tiempo no influye en las percepciones que los directivos tienen sobre el grado de implantación de la calidad. Quizás se requiera un período de tiempo superior al considerado para conocer sus verdaderos efectos.

Una explicación alternativa, que iría en la línea de estudios anteriores realizados en otros sectores, sería considerar que existe un patrón de implantación que hace que durante las primeras fases de introducción de la Gestión de la Calidad, las empresas se comprometan activamente y que pasada esta primera fase, decaiga su esfuerzo. La figura 4 muestra cómo sólo en fases avanzadas de la implantación de la calidad (consolidadas) se obtiene una mejora de las puntuaciones en la mayor parte de los criterios del Modelo. En resumen, estos datos pueden explicar el elevado porcentaje de fracasos que se producen en las fases intermedias de la implantación de la calidad. Es posible que este patrón de comportamiento puede darse también en el sector cerámico, y por tanto, cabe esperar un mayor grado de implantación de

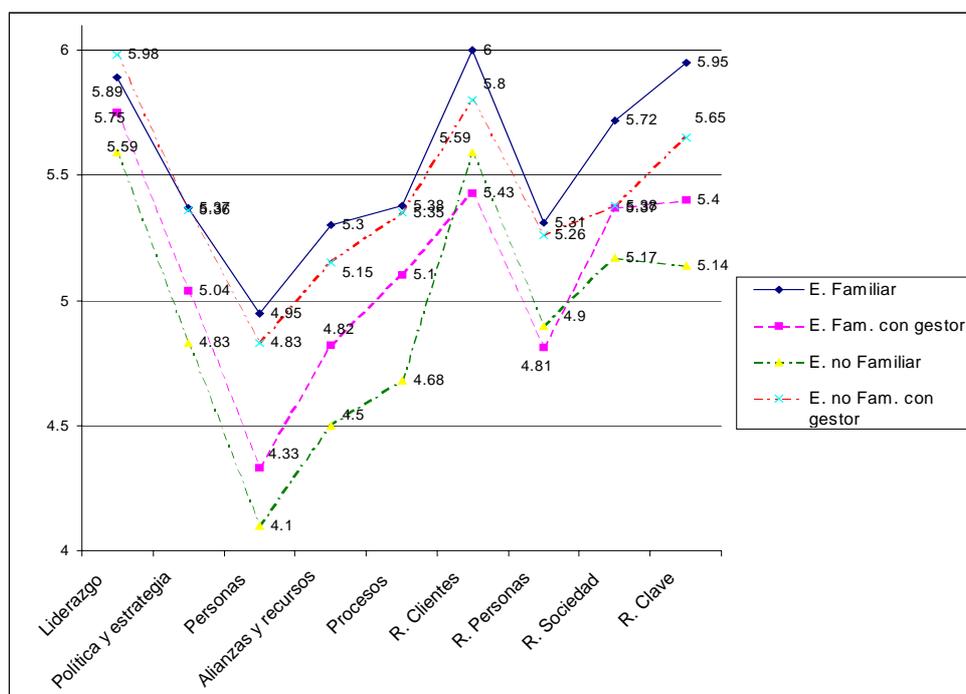
los elementos del Modelo cuando la Gestión de la Calidad alcance su consolidación en las empresas.

### Influencia de la estructura de propiedad y control

Una de las características del sector empresarial en la Comunidad Valenciana y del sector cerámico, en particular, es la alta concentración de empresas familiares. Por ello, se analizó si existían diferencias significativas entre las empresas familiares y no familiares en términos de asunción y valoración de los criterios del Modelo EFQM. Se analizaron de forma simultánea dos características: el carácter familiar de las empresas y la coincidencia de la propiedad y el control en las mismas personas.

El resultado fue la obtención de cuatro grupos de empresas: a) empresas familiares en las que la gestión recae sobre miembros de la familia propietaria (empresa familiar), b) empresas familiares en las que la gestión recae sobre un gestor profesional contratado (empresas familiares con gestor profesional), c) empresas no familiares en que los propios accionistas o partícipes gestionan la empresa (empresa no familiar), d) empresas no familiares en las que la gestión recae sobre un gestor profesional (empresas no familiar con gestor profesional).

**Figura 5: Perfil de la Gestión de la Calidad en las empresas cerámicas en función de la estructura de propiedad y control**



Las valoraciones obtenidas en los nueve criterios del Modelo Europeo por los cuatro grupos de empresas se muestran en la figura 5. De la misma se puede concluir que la

estructura de propiedad y control no es un factor determinante del grado de adopción en la mayor parte de criterios del Modelo. El perfil es similar en todos los grupos, tanto en los elementos agentes como resultados. Así, los criterios más valorados en los cuatro grupos son el liderazgo, la gestión de procesos y los resultados en los clientes.

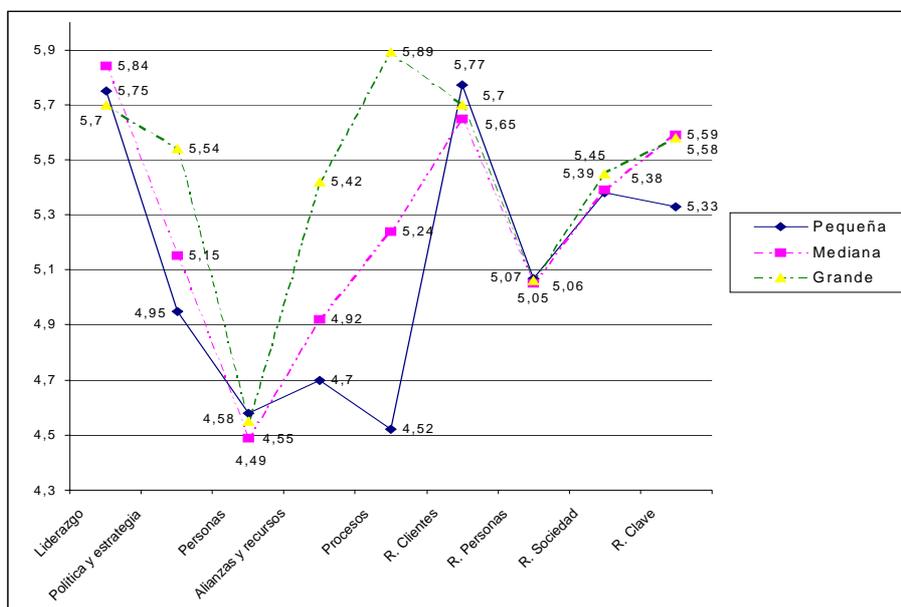
Comparando los resultados entre los grupos de empresas, las mayores diferencias se encuentran en la gestión de personas, la gestión de procesos y los resultados clave. En todos ellos, las empresas familiares presentan una valoración mayor respecto a las empresas no familiares. Puede decirse, por tanto, que uno de los problemas habitualmente asociados con las empresas familiares, y relacionados con la simultaneidad entre la propiedad y el control, no se presenta como una dificultad para la adopción de la Gestión de la Calidad según los criterios del Modelo Europeo.

### **Influencia del tamaño**

La última característica organizativa analizada fue el tamaño. En este caso se comprobó si el tamaño empresarial incide de forma significativa en la forma de adoptar la Gestión de la Calidad y en sus resultados. Para evaluar esta influencia sobre el Modelo Europeo, se formaron tres grupos de empresas: pequeñas (menos de 50 trabajadores), medianas (entre 50 y 250) y grandes (más de 250 empleados).

En términos generales, se observa que el tamaño no influye en el grado de adopción de los criterios agentes ni en los resultados (figura 6). Únicamente las grandes empresas destacan en algunos aspectos puntuales respecto a las pequeñas como son la gestión de procesos (5,89) y la gestión de recursos y alianzas (5,42). Entre los argumentos que justifican estos resultados puede destacarse que los mayores recursos que poseen las grandes empresas les facilitan la adopción de ciertas técnicas y herramientas que ayudan a la mejora y sistematización de los procesos.

**Figura 6: Perfil de la Gestión de la Calidad en las empresas cerámicas en función del tamaño**



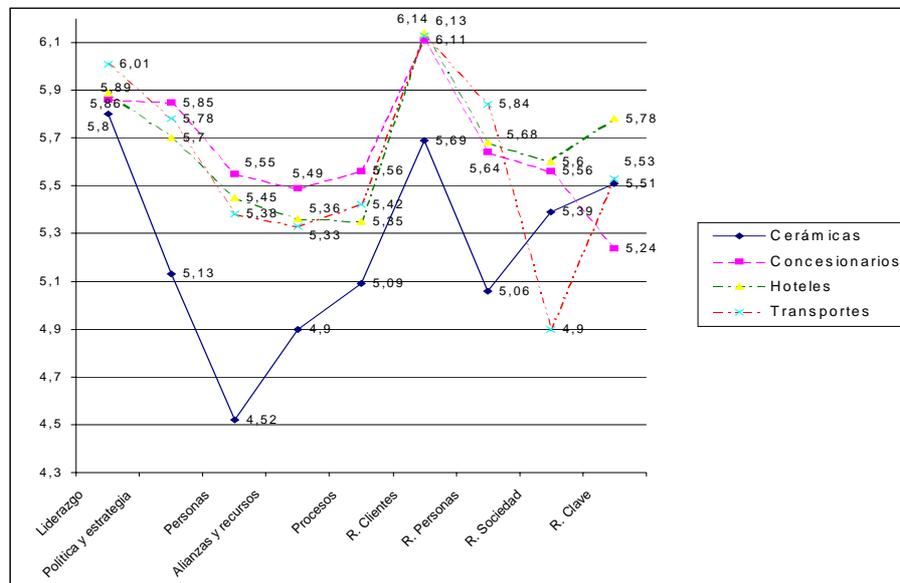
### Comparación de la Gestión de la Calidad en las empresas cerámicas respecto a sectores de servicios

Por último, se comparó la Gestión de la Calidad en el sector cerámico con relación a empresas de otras industrias. El objetivo de esta comparación fue obtener una visión más completa de la situación actual del sector, tomando como referencia diversos sectores de servicios. Éstos presentan unas características especiales, diferentes a las del sector cerámico, con lo que pueden aportar información relevante sobre formas alternativas de implantar la calidad. La simultaneidad en la producción-consumo hace que las empresas de servicios deban concentrarse en la realización de actividades de prevención, y no tanto de evaluación, siendo precisamente la realización de estas actividades uno de los principios básicos que guía el Modelo EFQM. En la figura 7 se muestran los valores medios alcanzados por los distintos grupos de empresas en cada uno de los criterios del Modelo.

Dado que la autoevaluación por el método del cuestionario está basada en la utilización de medidas subjetivas, lo importante de esta comparación es observar las diferencias en los perfiles de implantación que sigue cada tipo de empresa. Respecto a esta cuestión, se observan valoraciones más similares en todos los elementos del modelo entre los tres grupos de empresas. Este patrón de implantación más equilibrado refleja una visión

global del sistema de Gestión de la Calidad, al no estar basado principalmente en los aspectos técnicos.

**Figura 7: Perfil de la Gestión de la Calidad en las empresas cerámicas en función del tamaño**



Los resultados comentados están más en consonancia con los estudios realizados sobre calidad del servicio, donde tradicionalmente se ha defendido que, a diferencia de las empresas industriales que se centran sobre todo en los aspectos técnicos de la calidad, las empresas de servicios, debido a sus características, destacan los elementos sociales y culturales de la calidad, especialmente los relacionados con la gestión de las personas. Los resultados aquí obtenidos confirman la validez de este razonamiento.

#### IV. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en la investigación muestran que el patrón de implantación de la Gestión de la Calidad en las empresas cerámicas enfatiza el liderazgo y la gestión de procesos como agentes facilitadores de los resultados organizativos, destacando entre éstos la satisfacción de los clientes. Cabe concluir, además, que una de las principales áreas de mejora la constituye la gestión de personas, y consecuentemente, los resultados en las mismas.

Atendiendo a las segmentaciones que se han realizado de la muestra se observa, en primer lugar, que la certificación de las empresas cerámicas resulta fundamental para la mejora de los aspectos más técnicos de la Gestión de la Calidad. No ocurre lo mismo con el

tiempo en el que las empresas llevan involucradas con iniciativas de calidad, que presenta un patrón de comportamiento complejo, donde sólo en fases más avanzadas de la implantación de la calidad se observa la mejora de sus resultados. Finalmente, se evidencia que la coincidencia de la propiedad y control en las empresas familiares no constituye impedimento alguno para una adecuada Gestión de la Calidad, y que el tamaño empresarial, por cuanto que implica mayor disponibilidad de recursos, puede condicionar la implantación de iniciativas de calidad. La comparación de los resultados con las empresas de servicios muestra como estas últimas siguen con mayor firmeza los postulados del Modelo EFQM de Excelencia, obteniendo valoraciones superiores a las del sector cerámico en la mayor parte de criterios.

En general, los altos valores alcanzados en los distintos criterios y subcriterios del Modelo EFQM parecen evidenciar que las empresas han superado la fase informativa y de sensibilización de la década de los 90, auspiciada sobretudo por instancias públicas. En estos momentos, una gran parte de empresas están llevando a cabo actividades de Gestión de la Calidad de forma sistemática, necesitando, pues, de un apoyo continuo que les permita compartir conocimientos e información con el objetivo de reconocer cómo y dónde están situadas en comparación con el resto de empresas. Los esfuerzos de las instituciones públicas y asociaciones deberían fomentar la creación de estos marcos de encuentro e investigación en los que se revele el valor y naturaleza de las actuaciones realizadas.

En este sentido, cobra importancia la constitución de una “red” intrasectorial que promueva el intercambio de experiencias y la cooperación entre las organizaciones en la implantación de sistemas de Gestión de la Calidad. Igualmente, a tenor de la considerable progresión experimentada por las empresas de servicios, sería aconsejable la realización de actividades de “benchmarking” en busca de puntos en común y actuaciones potenciales que puedan ser adaptadas a la idiosincrasia de las empresas cerámicas.

Así, la realización de este sencillo ejercicio de autoevaluación, basado en el formato de cuestionario del EFQM y aplicable a cualquier empresa (grandes/pequeñas o servicios/fabricación), se revela como un marco de referencia esencial y preparatorio para fomentar la elaboración de bases de datos que permitan a las empresas realizar un seguimiento en el tiempo de su evolución, así como la posibilidad de confrontar estos resultados con otras organizaciones de su propio sector o de otros sectores. Asimismo, puede verse como un primer paso para aquellas empresas que ambicionen realizar el informe de autoevaluación. En cualquier caso, creemos que proporciona una visión substancial en cuanto al grado “real” de implantación de sistemas de Gestión de la Calidad en el sector cerámico.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Black, S. y Porter, L.J. (1995): "An Empirical Model for Total Quality Management", *Total Quality Management*, vol. 6, nº 2, pp. 149-164.
- Black, S.A. y Crumley, H.C (2000): "Self-Assessment: What's in it for us?", *Total Quality Management*, vol. 8, nº 2/3, pp. 90-95.
- Boaden, R.J. (1997): "What is Total Quality Management, and Does it Matter?", *Total Quality Management*, vol. 8, nº 4, pp. 153-171.
- Claver, E.; Llopís, J. y Tarí, J.J. (1999): *Calidad y Dirección de Empresas*. Ed Cívitas, Madrid.
- Conti, T. (1993): *Building Total Quality Management: A Guide for Management*, Chapman & Hall, London.
- Dale, B.G., Boaden, R.J., y Lascelles, D.M. (1994a): "Total Quality Management: an Overview". En Dale, B.G. (Ed.) (1994): *Managing Quality*, Prentice Hall, London., pp. 3-40.
- Dean, J.W. y Bowen, D.E. (1994): "Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development", *Academy of Management Review*, vol. 19, nº 3, pp. 392-418.
- Dotchin, J.A. y Oakland, J.S. (1992): "Theories and Concepts in Total Quality Management", *Total Quality Management*, vol. 3, nº 2, pp.133-145.
- European Foundation for Quality Management (EFQM) (1999): *Modelo EFQM de Excelencia*. Club Gestión de la Calidad, Madrid.
- Hillman, G.P. (1994): "Making Self-assessment Successful", *The TQM Magazine*, vol. 6, nº 3, pp. 29-31.
- Membrado, J. (1999): *La Gestión Empresarial a través del Modelo Europeo de Excelencia de la E.F.Q.M.*, Diaz de Santos, Madrid.
- Padron, V. (1996): "Análisis Comparativo de los Distintos Enfoques en la Gestión de la Calidad", *Esic-Market*, Julio-Sept., nº 548, pp. 147-158.
- Porter, L. y Tanner, S. (1996): *Assessing Business Excellence*, Butterwoth-Heinemann, Great Britain.
- Russell, S. (2000): "ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence Model: competition or co-operation?", *Total Quality Management*, vol. 11, nº 4/5&6, pp. 657-665.

Wilkinson, A.; Redman, T.; Snape, E. y Marchington, M. (1998): *Managing with Total Quality Management. Theory and Practice*. McMillan Business, Hong-Kong.