

Fernando Xavier Carrillo Pérez <sup>a</sup>; Víctor Hugo Carrillo Pérez <sup>b</sup>; Christian Josuepht  
Moreno Rodríguez <sup>c</sup>

CALIDAD TOTAL: Un enfoque de la administración del siglo XXI

*TOTAL QUALITY: An approach to 21st century management*

*Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento. Vol. 2 núm.3, julio,  
ISSN: 2588-073X, 2018, pp. 634-647*

*DOI: [10.26820/recimundo/2.\(3\).julio.2018.634-647](https://doi.org/10.26820/recimundo/2.(3).julio.2018.634-647)*

Editorial Saberes del Conocimiento

Recibido: 05/04/2018

Aceptado: 04/06/2018

Publicado: 30/07/2018

Correspondencia: [fercarper@yahoo.com](mailto:fercarper@yahoo.com)

- a. Magister en Negocios Internacionales y Gestión en Comercio Exterior; Diploma Superior en Economía Internacional; Diploma Superior en Gestión Empresarial Internacional; Diploma Superior en Economía del Ecuador y del Mundo; Ingeniero Comercial; [fercarper@yahoo.com](mailto:fercarper@yahoo.com)
- b. Magister en Administración de Empresas mención en Recursos Humanos y Marketing; Diplomado Superior en Gerencia de Marketing; Ingeniero Comercial; [vichugcarrillo\\_31@hotmail.cl](mailto:vichugcarrillo_31@hotmail.cl)
- c. Magister en Administración de Empresas con Mención en Marketing; Ingeniero Comercial; Universidad de Guayaquil; [christian.morenorod@ug.edu.ec](mailto:christian.morenorod@ug.edu.ec)

## RESUMEN

Debido al mundo globalización en el cual se interrelacionan en la actualidad las organizaciones, las mismas deben afrontar grandes retos que representa parte de su entorno, debiendo destacar en primera instancia la competencia de los productos/servicios fabrica una empresa, en aras de mantener unos niveles de comercialización óptimos que le permitan alcanzar un margen de rentabilidad para la auto sustentabilidad de la organización, así como el incremento del capital para los accionistas, realizando esto en el mercado tanto nacional como a nivel internacional. Especialmente cuando se trata del mercado internacional, hoy día se torna indispensable que la organización posea las condiciones de competir en ese medio, siendo entonces un factor diferencial ofertar un bien que contenga la calidad y a su vez logre satisfacer las necesidades del cliente, para esto se debe buscar la mejora continua, la satisfacción de los clientes. Es por ello que la calidad a lo largo de los años ha evolucionado y se ha transformado en la época toyotista en calidad total, existiendo una variedad de modelos aplicables a empresas, para así garantizar la mejora continua y la búsqueda de la excelencia en toda la organización.

**Palabras clave:** Calidad Total, EFQM, organización, excelencia.

# **CALIDAD TOTAL: Un enfoque de la administración del siglo XXI**

Vol. 2, núm. 2., (2018)

Fernando Xavier Carrillo Pérez; Víctor Hugo Carrillo Pérez; Christian Josuepht Moreno Rodríguez

---

## **ABSTRACT**

Due to the globalization world in which organizations are currently interrelated, they must face great challenges that represent part of their environment, and must first highlight the competition of products / services manufactured by a company, in order to maintain levels of optimal commercialization that allow it to reach a margin of profitability for the self-sustainability of the organization, as well as the increase of capital for the shareholders, realizing this in the national market as well as internationally. Especially when it comes to the international market, nowadays it is essential that the organization has the conditions to compete in that environment, being then a differential factor offering a good that contains quality and at the same time satisfies the needs of the client, for this must seek continuous improvement, customer satisfaction. That is why the quality over the years has evolved and has been transformed into the Toyotist era in total quality, there being a variety of models applicable to companies, to ensure continuous improvement and the pursuit of excellence throughout the organization.

**Key words:** Total Quality, EFQM, organization, excellence.

## Introducción.

La calidad en las empresas comenzó con la implantación de una serie de controles y procesos que afectaban sobre todo a los productos fabricados. Con el paso del tiempo las compañías empezaron a darse cuenta de que la calidad no debía afectar solo a los productos sino a todos los departamentos. (Carro Paz & Gonzalez Gomez, 2010) El origen de las estrategias de calidad total se remonta a las décadas de 1950 y 1960, momento en el que empezó a implantarse en las industrias japonesas. Esta práctica fue promovida por W. Edwards Deming, ingeniero y estadístico estadounidense que se especializó en control de calidad. Fue el impulsor en Japón de los círculos de calidad, llamados también círculos de Deming. (Alba Caballero, 2008) Los círculos de calidad consisten en grupos de trabajo que se reúnen voluntariamente para buscar soluciones a problemas de sus departamentos empresariales o mejorar aspectos de sus puestos de trabajo. (Chiavenato, 2004)

En virtud de lo anterior se puede aseverar que la calidad hoy día es parte de las funciones administrativas de una empresa como lo es la dirección financiera, de recursos humanos, responsabilidad social, marketing, entre otros, por lo cual no debe ser considerado como un sistema aislado; ya que su propósito es realizar acciones para aplicar las directrices establecida por la junta directiva y alcanzar los objetivos de la organización relacionados con la calidad y la excelencia, a través de una estrategia capaz de convertir la misión, la visión y los valores en políticas, así como lograr los objetivos y acciones eficaces para la mejora continua. En este sentido, el presente artículo, trata de hacer una síntesis por los aspectos más relevantes referentes a la calidad total en las empresas y el modelo la Fundación Europea de la Calidad, EFQM (European Foundation Quality Management) por sus siglas en inglés.

# **CALIDAD TOTAL: Un enfoque de la administración del siglo XXI**

Vol. 2, núm. 2., (2018)

Fernando Xavier Carrillo Pérez; Víctor Hugo Carrillo Pérez; Christian Josuepht Moreno Rodríguez

---

## **Metodología y métodos.**

1. Definición y evolución reciente del movimiento de la calidad:

1.1. Definición:

La búsqueda por hacer las cosas mejor, más rápido y a un menor costo, mediante los tres componentes de una estrategia de calidad: innovación, control y mejora, también ha provocado un cambio continuo en los conceptos y métodos de la calidad (Gutierrez, 2010). Es por ello que la calidad total se entiende como la aplicación de los principios de la gestión de la calidad a un conjunto de actividades y personas de una organización, no sólo a la realización del producto o servicio que se entrega al cliente. En este sentido, los esfuerzos que se generan hacia el cliente, también contemplan al cliente interno (trabajador) por lo cual la organización debe perseguir la satisfacción del cliente de sus productos y servicios, así como la satisfacción de sus empleados; por lo tanto, la mejora continua no se dirige únicamente a la optimización de los procesos productivos sino a la mejora de todos los procesos de la organización (Ventura, n.ed). Armand Feigenbaum fue el primero que habló de control de calidad total, en los años 50, destacando que las actividades de control de calidad no eran responsabilidad del área de calidad sino de toda la organización (AEC, 2017). La calidad total es el concepto sobre el que se desarrollan los modelos de excelencia.

Según (HERRERA MENDOZA, 2008):

En la calidad total todos los miembros de la organización (yendo desde el personal de oficina hasta el gerente general) buscan mejorar la calidad de manera continua y gradual

---

(permanentemente y poco a poco sin necesidad de realizar grandes cambios), no sólo en los productos, sino también en todos los aspectos de la empresa tales como, por ejemplo:

- En los trabajadores (por ejemplo, al contratar trabajadores bien calificados o al darles una adecuada capacitación).
- En los insumos o materia prima (por ejemplo, adquirir insumos o materia prima de primera).
- En los procesos (por ejemplo, al procurar procesos eficientes que eviten desperdicios).
- En la atención al cliente (por ejemplo, al brindar una rápida atención).
- En los proveedores (por ejemplo, al realizar una adecuada selección de proveedores).

La calidad total se basa en el hecho de que la obligación de alcanzar la calidad recae principalmente en las personas que la producen. De ahí que la responsabilidad por lograr altos estándares de calidad, empiece en la cúpula de la organización (en los gerentes o dirigentes), pero recaiga principalmente en las personas que están más cerca de la producción (en los trabajadores de los niveles operativos). Son los gerentes o dirigentes los que planifican la mejora de la calidad, definen políticas de calidad, establecen normas o estándares de calidad, eligen responsables del aseguramiento o control de la calidad, implementan sistemas de calidad, y establecen medidas de control de calidad; pero son los trabajadores de los niveles operativos los que aseguran o garantizan el cumplimiento de las especificaciones, requisitos, normas o estándares de calidad. Es por ello, que en la calidad total los gerentes y dirigentes buscan concientizar, comprometer y motivar a todos los demás trabajadores de la organización en la búsqueda de calidad, así como también establecer una “filosofía de calidad total” en donde todos

# CALIDAD TOTAL: Un enfoque de la administración del siglo XXI

Vol. 2, núm. 2., (2018)

Fernando Xavier Carrillo Pérez; Víctor Hugo Carrillo Pérez; Christian Josuepht Moreno Rodríguez

los trabajadores busquen siempre mejorar la calidad de manera continua y gradual. Para ello, los gerentes y dirigentes promueven el trabajo en equipo y practican el empowerment, es decir, proporcionan a sus subordinados el poder y la autoridad necesarios para que tomen decisiones que antes eran exclusividad de los gerentes, así como el poder y la autoridad necesarios para que solucionen problemas sin tener que perder tiempo en consultar u obtener la aprobación de la gerencia.

## 1.2. Evolución:

Figura N° 1. Evolución de la calidad.



Fuente: (Emprendices, 2018)

La calidad ha tenido un proceso de metamorfosis a lo largo de los últimos años, pasando a ser un elemento a controlar en los procesos productivos, como resultado de una buena fabricación para ofrecer productos y/o bienes duraderos al consumidor final de los mismos, para luego tener un enfoque hacia el cliente, donde este es tomado en cuenta dentro del proceso

---

productivo en pro de garantizar su satisfacción, es entonces cuando surge el aseguramiento de la calidad como factor diferenciador ante los principales competidores, pues se entiende que, si un proceso productivo es llevado cabalmente bajo un estándar de calidad, se asegura la calidad tanto en el producto como para el cliente, quién debería quedar satisfecho cuando adquiriera este. Sin embargo, a raíz del fuerte impacto que ha tenido la filosofía Toyota en el mundo empresarial surge la calidad total que engloba los aspectos anteriores, pero en esta oportunidad se agrega en la ecuación al cliente interno “empleados”, ya que la única forma de garantizar la calidad de “algo” es a través del factor humano calificado y comprometido con la empresa. Es así que cuando se suma la satisfacción de los trabajadores, clientes y entorno comercial, se puede hablar de calidad total, siempre y cuando esto sea cuantificable, pero ¿dónde y cuando surge esta teoría? Es a partir de los años 50 y a raíz de una serie de conferencias de Deming y Juran conjuntamente con los empresarios japoneses organizadas por la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros) de la época que se desencadena el desarrollo de las principales teorías sobre la Calidad Total por parte de autores japoneses: Ishikawa, Ohno, etc. (GestioPolis, 2018)

Según (Uscanga, 2013) debido a la necesidad de naciones como Japón que habían sido abatidos por la Segunda Guerra Mundial, donde el país no contaba con recursos monetarios, pero sí de capital humano con grandes habilidades, es donde surge el foco de lo que hoy día se entiende como calidad total o TQM (Total Quality Management- por sus siglas en inglés), pues para 1950 en la nación nipona las premisas laborales que prevalecían eran: la inamovilidad laboral (no podía despedir a nadie), carencia de flujo de caja para nuevas inversiones (ausencia de capital lo que llevaba a la imposibilidad de comprar maquinas modernas), limitación de



---

mercado (no se podía exportar), estas entre otras causas son las que forzaron la creatividad en pro de buscar soluciones centrando su actividad en:

- Buscar la colaboración de las personas, ya que no podía prescindir de ellas, formándolos para que trabajaran mejor en la consecución de los objetivos de la empresa, y se les hace responsables de ello.
- Enfocar la empresa al cliente. Búsqueda sistemática y exhaustiva de todo lo que no añada valor al cliente (despilfarro cero).

### **Resultados.**

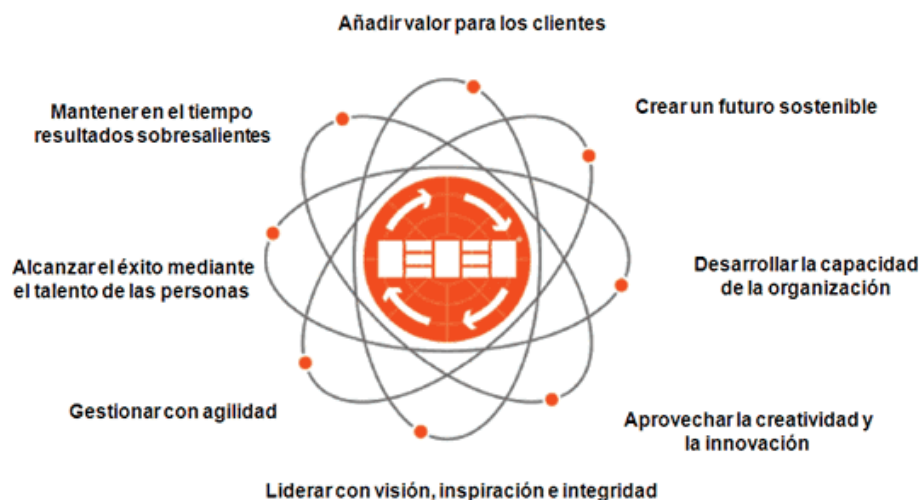
#### *2. Modelo EFQM de calidad y excelencia*

El modelo EFQM ha sido desarrollado por la Fundación Europea para Gestión de la Calidad y principalmente es aplicado para la evaluación de las organizaciones, tanto por personal interno o externo, con la finalidad de llegar a conocer cuál diagnóstico real de la empresa con respecto al ideal de excelencia empresarial que encarna el modelo, así como sus oportunidades de mejora para accionar en cerrar las brechas existentes. Son innumerables los aporte que este modelo hace sobre una organización, ya que busca enfocarla y tratarla en su globalidad y al introducir la evaluación como base para un diagnóstico de situación y punto de partida para intervenir hacia la mejora permanente. El modelo proporciona a las organizaciones una herramienta de mejora de su sistema de gestión. Siendo una herramienta que no es normativa ni prescriptiva: ya que no dice cómo hay que hacer las cosas, respetando así las características de cada organización y la experiencia de sus miembros. (Parra & Villa, 2009)

De acuerdo a (Edefundazioa, n.ed):

La idea básica del modelo es "... una organización tiene unos resultados excelentes cuando hay un liderazgo comprometido con la calidad, que tiene una estrategia clara y que con una buena gestión de los recursos humanos y materiales es capaz de transformar todos esos recursos en procesos eficaces y eficientes, de manera que los clientes, las personas y toda la sociedad se benefician". El sistema europeo EFQM permite enfocar la transformación cultural de la organización en la búsqueda por la excelencia. Supone una mejora permanente, una innovación continua. Se basa en 9 criterios y se fundamenta en una premisa según la cual: Los resultados excelentes en el Rendimiento general de una Organización, en sus Clientes, Personas y en la Sociedad en la que actúa, se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las Personas, las Alianzas y Recursos y los Procesos.

Figura N°2. Principios del modelo EFQM



Fuente: (González, Maldonado, & Nava, 2010)

# CALIDAD TOTAL: Un enfoque de la administración del siglo XXI

Vol. 2, núm. 2., (2018)

Fernando Xavier Carrillo Pérez; Víctor Hugo Carrillo Pérez; Christian Josuept Moreno Rodríguez

El modelo EFQM pretende una gestión más eficaz y eficiente por medio de un proceso de autoevaluación, que permite la identificación de los puntos fuertes y débiles aplicados a diferentes ámbitos de la organización, ya que estos son el punto de partida para el proceso de mejora continua. El eje fundamental del modelo EFQM es la autoevaluación orientada al establecimiento de planes de mejora continua, para ello el modelo identifica nueve criterios que se agrupan en dos conjuntos, agentes facilitadores y resultados (Gutierrez, 2010). Es a través de estos criterios se evidencia la relación entre lo que hace la organización - agentes facilitadores - y los resultados obtenidos. Y se facilita la innovación y mejora dirigida a satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés (Edefundazioa, n.ed).

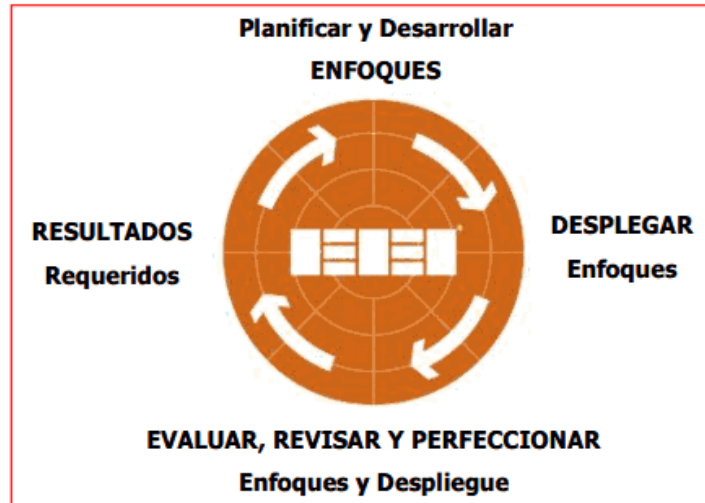
Figura N° 3. Modelo EFQM



Fuente: (González, Maldonado, & Nava, 2010)

Dentro del modelo EFQM el esquema REDER es una herramienta que permite evaluar el rendimiento de la organización.

Figura N° 4. Esquema REDER



Fuente: (González, Maldonado, & Nava, 2010)

El esquema REDER, es un esquema de causa y efecto que busca diagnosticar la causa y una patología que se puede estar presentando dentro de la organización, para así determinar el efecto que esta genera dentro de la empresa y medir su impacto, para finalmente aplicar los correctivos que apliquen, según el tipo de organización, de allí que surja la mejora continua y la misma se encuentra constante en un proceso de autoevaluación. Es por ello que se aboca a cuantificar:

- Que Resultados se desea alcanzar a nivel económico, operativo y de percepción
- Que Enfoques se han planificado y desarrollado para lograr estos resultados
- Como se realiza el Despliegue de los enfoques para lograr una adecuada implantación
- Y finalmente, Evaluar y Revisar los enfoques definidos en base a los resultados.

Se debe recordar que la excelencia implica ir a más allá de lo esperado. De manera que la organización no espera simplemente alcanzar unos determinados resultados, sino re-enfocarlos en base a la evaluación continua en línea con las prioridades estratégicas de la empresa.

## **CALIDAD TOTAL: Un enfoque de la administración del siglo XXI**

Vol. 2, núm. 2., (2018)

Fernando Xavier Carrillo Pérez; Víctor Hugo Carrillo Pérez; Christian Josuepht Moreno Rodríguez

---

### **Conclusiones.**

Cuando se habla de calidad, la misma se puede traducir en la capacidad de medir/ determinar las necesidades futuras de los clientes y garantizar la satisfacción de estos. Es por ello que la mejora de la calidad en una empresa debe enfocarse globalmente, ya que la gestión de la calidad es un proceso estratégico multidisciplinario (Manene, 2010). Las empresas más influyentes en el mundo han comprendido este concepto y han adoptado en diferentes niveles procesos y políticas de calidad que involucran hoy día a sus empleados, pues los ejecutivos de clase mundial se han percatado de como la calidad influencia en los resultados de rentabilidad en una organización, generando así un lazo íntimamente vinculado a los procesos de plusvalor en las mismas. Siendo esta es la razón por la que la gestión de la calidad total se siga considerando en los consejos de dirección como un factor clave para la sostenibilidad de cualquier empresa en el largo plazo y más si ésta desea competir mundialmente.

Es de suma importancia que se internalice que la calidad es una cultura organizacional y como tal se debe realizar jerárquicamente en todos los empleados de la empresa, empezando desde el más alto ejecutivo llegando hasta el nivel más bajo de la cadena de mando, puesto que si uno indistintamente de su ubicación dentro de la estructura organizacional, presenta alguna falla en su accionar laboral (actuando fuera de los criterios de calidad establecidos por la empresa) o no se encuentra convencido del nivel de importancia de esta, hace que todo el esquema colapse y se pierda la eficacia de toda la cadena de producción y de satisfacción, ya que este es el fin último que persigue la calidad total basado en un modelo de EFQM para garantizar la autoevaluación perenne de la empresa y por ende la mejora continua de la misma.

---

## Bibliográfica.

- Alba Caballero, M. (Jul de 2008). La administración de calidad total la mejor alternativa para implantar INTRAGOB en la administración pública federal. *Conciencia Tecnológica*, 35(1), 21-31.
- Carro Paz, R., & Gonzalez Gomez, D. (2010). *Administración de la Calidad Total*. Mar de la Plata: Universidad Nacional del Mar de la Plata.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las Organizaciones*. México: Thomson.
- Edefundazioa. (n.ed). Modelo de calidad total EFQM. recuperado de: [http://www.fundacionede.org/calidad/docs/normas/12\\_EFQM\\_C.pdf](http://www.fundacionede.org/calidad/docs/normas/12_EFQM_C.pdf).
- Emprendices. (01 de 05 de 2018). *EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD*. Obtenido de Calidad Total: Origen, evolución y conceptos: <https://www.emprendices.co/calidad-total-origen-evolucion-y-conceptos/>
- GestioPolis. (04 de 05 de 2018). *Gestión de la calidad según Juran, Deming, Crosby e Ishikawa*. Obtenido de Introducción: <https://www.gestiopolis.com/gestion-de-la-calidad-segun-juran-deming-crosby-e-ishikawa/>
- González, A., Maldonado, X., & Nava, P. (2010). Evaluación de la Gestión de Calidad en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la ULA: aplicando el modelo de excelencia EFQM. *Visión Gerencial*, 293-324.
- HERRERA MENDOZA, M. (2008). *DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA UNA MICROEMPRESA*. Veracruz: UNIVERSIDAD VERACRUZANA.
- Parra, C., & Villa, V. (Jul de 2009). GESTIÓN DE LA CALIDAD CON EL MODELO EFQM EN 10 PYMES METALMECÁNICAS DE MEDELLÍN. *Revista EIA*, 11(1), 9-19.
- Uscanga, C. (2013). México y Japón después de la declaración del estado de guerra a las potencias del Eje. *México y la cuenca del pacífico*, 2(5), 47-70.