

## **Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Malcom Baldrige. Situación frente a la ISO 9000**

**Carmen de Nieves Nieto<sup>1</sup>, Lorenzo Ros McDonnell<sup>2</sup>**

1 Dpto. Economía de la empresa. Universidad Politécnica de Cartagena. Campus Muralla del Mar s/N Cartagena. [Carmen.denieves@upct.es](mailto:Carmen.denieves@upct.es)

1 Dpto. Economía de la empresa. Universidad Politécnica de Cartagena. Campus Muralla del Mar s/N Cartagena. [Lorenzo.ros@upct.es](mailto:Lorenzo.ros@upct.es)

### **Resumen (Times New Roman, 12 puntos, negrita y centrado)**

*El presente artículo realiza una comparación entre los modelos de gestión de Calidad total: EFQM, Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Malcom Baldrige. Dicha comparativa se realiza.*

**Palabras clave:** Modelo Gerencial Deming, Modelo EFQM, Modelo Iberoamericano de Excelencia, Modelo Malcom Baldrige, ISO 9000, Comparativa

### **1. Introducción.**

En el presente artículo se muestra un Análisis Comparativo de cuatro de Modelos Internacionales de Gestión de la Calidad total: el Modelo EFQM de Excelencia, el Modelo Gerencial Deming, el Modelo Iberoamericano para la Excelencia, y el Modelo Malcolm Baldrige. El análisis se realiza en base a la comparativa de las variables definitorias de la misión, enfoque, esquema estructural, retroalimentación, número de criterios y conceptos o principios fundamentales. Posteriormente, se establecerá una relación entre las variables comparadas con el estándar ISO 9000. El propósito del Análisis Comparativo realizado trata de mostrar cuáles son las similitudes y las diferencias entre cada uno de los Modelos con el objeto de poder mediante la comparativa, identificar aquellos elementos que contribuyen de forma definitiva a la implantación de un sistema de calidad total.

### **2. Análisis Comparativo de los Modelos.**

Para llevar a cabo tal tarea, una vez identificadas las características de cada uno de los modelos se establecerá un análisis comparativo en base a las siguientes variables definitorias: Misión, Enfoque, Esquema Estructural, Sistema de Retroalimentación o Feedback, Criterios y Subcriterios, y por último los Conceptos o Principios Fundamentales.

#### **2.1. Análisis Comparativo: Misión.**

El Modelo EFQM se basa en la premisa de que los resultados excelentes con respecto al rendimiento, clientes, personal y sociedad se logran a través del liderazgo, el personal, la política y estrategia, las alianzas y los recursos, y los procesos. El Modelo Iberoamericano de excelencia posee una premisa muy similar debido a que los resultados excelentes se consiguen

no sólo con el liderazgo, sino también con un estilo de dirección y procesos adecuados. El Modelo Gerencial Deming tiene como misión crear un sistema organizativo que fomente la cooperación, tanto interna como externa así como un aprendizaje que facilite la implementación de prácticas de gestión de procesos. Esto lleva a una mejora continua de procesos, productos y servicios, así como de satisfacción del trabajador, fundamentales para la satisfacción del cliente y para la supervivencia de la organización. Por su parte, el Método de Malcolm Baldrige se basa en un sistema de liderazgo, planificación estratégica y enfoque hacia el cliente y mercado.

Todos los métodos hacen hincapié en un método dirigido a quienes apuestan y arriesgan por la empresa, es decir, un método que defina los resultados para los clientes, empleados, sociedad y todos aquellos que poseen un riesgo financiero en la organización.

## **2.2. Análisis Comparativo: Enfoque.**

El Modelo Europeo EFQM basa su enfoque en determinados agentes facilitadores de la organización y en los resultados. Al igual que su homólogo europeo, el Modelo Iberoamericano, que también los basa además en resultados; son claves en el enfoque de ambos, el liderazgo, los clientes, los procesos y los resultados. El Modelo Gerencial Deming, basa su enfoque en el control estadístico, en la resolución de problemas y en perfeccionamiento o mejora continua. Mientras que el Modelo Malcolm Baldrige, sin embargo, se fundamenta en el liderazgo hacia cliente, en el apoyo a la organización; en la medición de índices y parámetros y en el benchmarking como forma de mantener la ventaja competitiva de la organización.

Tanto el Modelo EFQM como el Modelo Malcolm Baldrige tienen el mismo objetivo, que consiste en establecer un conjunto de criterios utilizados para evaluar la calidad y excelencia organizacional. Ambos impulsan la aplicación de los criterios como si de una herramienta de autoevaluación se tratase, para identificar las fortalezas y las áreas que precisan mejorar. Ambos métodos están integrados dentro de una política social para crear ventaja competitiva.

## **2.3. Análisis Comparativo: Esquema Estructural.**

En primer lugar hay que destacar que tanto el Modelo EFQM de Excelencia como el Modelo Iberoamericano, son dos modelos que tienen mucho en común, ya que el segundo está basado en el primero, por lo que su esquema es similar y existen pocas pero apreciables diferencias. El valor íntegro del Modelo EFQM de Excelencia y del Modelo Iberoamericano se logra a partir de las relaciones dinámicas e integradas entre los criterios. A un nivel básico, si un proceso es clave o crucial para la organización dentro de los “Agentes Facilitadores”, entonces los resultados con relación al rendimiento de este proceso deberían aparecer en los criterios de “Resultados”

Ambos Modelos presentan los mismos criterios, nueve en total, en la presentación de su estructura. La lectura del sistema en ambos es la misma. Estos criterios clasifican en dos tipos, los cinco primeros pertenecen a la categoría de “Agentes o Procesos Facilitadores” y los cuatro restantes a la categoría de los “Resultados”. Las dos únicas pequeñas diferencias que se puede apreciar se encuentran en la categoría de los “Agentes o Procesos Facilitadores”, éstas son: En el primer criterio, además del liderazgo, en el Modelo Iberoamericano también incluye el estilo de dirección. Y en el quinto criterio, el agente facilitador es distinto para

ambos. Todo ello se puede observar en la Tabla 1, mostrándose en sombreado las diferencias entre los criterios.

**Tabla 1. Comparativa del Esquema Estructural del EFQM y del Iberoamericano**

Agentes Facilitadores		Resultados	
Modelo EFQM	Modelo Iberoamericano	Modelo EFQM	Modelo Iberoamericano
1. Liderazgo	1. Liderazgo y estilo de dirección	6. Resultados en los clientes	6. Resultados en los clientes
2. Personas	2. Desarrollo de las personas	7. Resultados en las personas	7. Resultados en las personas
3. Política y Estrategia	3. Política y Estrategia	8. Resultados en la sociedad	8. Resultados en la sociedad
4. Alianza y Recursos	4. Asociados y Recursos	9. Resultados clave	9. Resultados globales
5. Procesos	5. Clientes		

Por otro lado, el otro bloque corresponde al sistema de resultados, donde se encuentran los resultados de los enfoques y las metodologías implementadas para materializar dichos enfoques. Por tanto, los resultados son relativos a los clientes, a las personas, a los productos y servicios, a la sociedad, a la efectividad de la empresa, sin olvidar aquellos que tienen que ver con el rendimiento de la organización, financieros y de mercado.

#### 2.4. Análisis Comparativo: Sistema de Retroalimentación o Feedback.

Resulta sencillo comparar el sistema de retroalimentación o feedback que establecen los cuatro modelos, ya que es muy similar. De una manera más ilustrativa en la siguiente tabla se establecen los elementos que componen cada sistema de retroalimentación según Modelo.

**Tabla 2. Comparación de elementos en el sistema de retroalimentación.**

Sistema de Retroalimentación				
Elementos.	Modelo EFQM	Modelo Deming	Modelo Iberoamericano	Modelo Baldrige.
	Enfoque.	Planificar.	Enfoque.	Estrategia.
	Estrategia.	Hacer.	Desarrollo.	Despliegue.
	Despliegue.	Comprobar.	Evaluación y Revisión.	Revisión.
	Evaluación y Revisión	Actuar.		

Como se puede comprobar apenas hay diferencias entre unos y otros, todos cuentan con las mismas características y se componen de los mismos elementos. Cabe destacar que los Modelos EFQM y Deming cuentan con un elemento más en el sistema que los Modelos Baldrige e Iberoamericano, pero todos ellos están en la misma dirección y estiman oportuno que lo que necesita una organización.

#### 2.5. Análisis Comparativo: Criterios y subcriterios.

En este apartado se va a establecer una comparativa tanto de los criterios como de los subcriterios que componen los cuatro modelos.

### 2.5.1. Comparativa de los criterios

Antes de comenzar con la comparativa de los criterios, en primer lugar se nombrarán los criterios que componen cada uno de los Modelos. Así pues, en la tabla siguiente, aparecen recogidos todos ellos. Los dos primeros Modelos EFQM e Iberoamericano tienen el mismo número de criterios, nueve en total, los dos últimos, Modelo Baldrige y Deming también tienen el mismo número de criterios entre ellos, que para este caso son siete.

**Tabla 3. Criterios en los que se basan los Modelos**

	Nº	Modelo EFQM	Modelo Iberoamericano	Modelo Deming	Modelo Baldrige
Criterios	1	Liderazgo	Liderazgo y estilo de dirección	Liderazgo Visionario.	Liderazgo.
	2	Personas	Desarrollo de las personas	Cooperación interna y externa.	Planificación Estratégica.
	3	Política y Estrategia	Política y Estrategia	Aprendizaje.	Enfoque en el cliente y en el mercado.
	4	Alianzas y Recursos	Asociados y Recursos	Gestión de proceso	Dimensión, Análisis y Dirección del conocimiento.
	5	Procesos	Clientes	Mejora Continua.	Enfoque en los recursos humanos.
	6	Resultados en los clientes	Resultados en los clientes	Satisfacción del empleado.	Dirección de procesos.
	7	Resultados en las personas	Resultados en las personas	Satisfacción del cliente.	Resultados económicos y empresariales.
	8	Resultados en la sociedad	Resultados en la sociedad		
	9	Resultados clave	Resultados globales		

Los Modelos EFQM e Iberoamericano poseen prácticamente de los mismos criterios. La comparativa de los Modelos Malcolm Baldrige y Deming difiere algo más. Todos se ponen de acuerdo en la importancia del liderazgo en la consecución de la excelencia final, pues aparece como primer criterio en todos los Modelos. En segundo lugar, se encuentra el personal o recursos humanos, que también se incluye en el Modelo Baldrige como “Enfoque en los Recursos Humanos” y en el Modelo Deming dentro de los criterios “Cooperación interna y Aprendizaje”. En tercer lugar se encuentra la Política y Estrategia, consideradas en el Modelo Baldrige (segundo criterio) y no tenidas en cuenta en el Modelo Deming. En cuarto lugar, Alianzas y Recursos, lo que corresponde a la gestión de recursos internos (financieros, conocimientos, información) y externos (distribuidores, alianzas, proveedores). El Modelo Deming recoge estas funciones dentro de los criterios “Cooperación Externa y Aprendizaje”, sin embargo, el Modelo Baldrige no se centra tanto en los recursos externos sino en los internos, el criterio cuatro “Dimensión, Análisis y Dirección del conocimiento”, hace hincapié en el saber hacer y en la gestión del conocimiento con el fin de guiar la mejora y la competitividad organizativa. En quinto lugar se encuentran, los Procesos y los Clientes; el Modelo Baldrige contiene ambos conceptos en el tercer criterio “Enfoque en el cliente y en el mercado” y en el sexto “Dirección de procesos”. El Modelo Deming sólo recoge con el criterio cuatro la “Gestión de procesos”, no posee ningún criterio que se enfoque en el cliente. Si se puede decir que en el criterio Liderazgo de este Modelo si se tiene en cuenta como fin principal la satisfacción del cliente, y para ello es necesario llevar a cabo los procesos y las actividades con cierta debilidad por el cliente. En el criterio seis, Resultados en los clientes, se

tiene en cuenta en los otros dos. En los criterios siete de Deming, “Satisfacción del Cliente” y de Baldrige como subcriterio dentro del mismo “Resultados enfocados al cliente” en uno de los subcriterios. El criterio siete, Resultados en las personas, también aparece dentro de los otros Modelos, “Satisfacción del empleado” criterio seis de Deming y dentro del siete del Modelo de Baldrige como subcriterio “Resultados en los recursos humanos”. Los Resultados en la Sociedad, criterio ocho, no se recogen en el de Deming pero sí en el de Baldrige como subcriterio dentro del siete “Resultados en la autoridad y en la sociedad”. Esto resalta el carácter más ético que tiene el Modelo EFQM Europeo y Baldrige, el respeto por su entorno social y el buen hacer ciudadano, en relación al carácter más técnico del de Deming. Por último, Resultados Globales, criterio nueve, son todos los resultados referentes al rendimiento organizativo, producción, mercado, ventas, eficiencia, finanzas, etc. También aparece este concepto en tres subcriterios dentro del criterio siete de Baldrige “Resultados en los productos y servicios”, “Resultados financieros y de mercado”, “Resultados en la efectividad organizacional”. El criterio cinco de Deming, Mejora Continua, es el único que falta por establecer. La Mejora continua no aparece como criterio especial en ninguno de los otros Modelos, pero es algo evidente en todos ellos. La Mejora Continua es un objetivo prioritario en todos los modelos, debido al qué de su implantación.

Se puede concluir que donde tiene un mayor peso o importancia el sistema organizativo es en el Modelo Iberoamericano, seguido del Modelo Baldrige y del Modelo EFQM. Sin embargo, en cuanto a los resultados donde mayor relevancia tienen es en el Modelo EFQM, seguido del Modelo Baldrige y en último lugar el Iberoamericano.

### 2.5.2. Comparativa de los subcriterios.

En primer lugar, cabe destacar que el número de subcriterios no es el mismo para todos los modelos, sino que varía. El Modelo EFQM posee nueve criterios, los cuales se subdividen en treinta y dos subcriterios. Su homólogo, el Modelo Iberoamericano también cuenta con nueve criterios pero éstos se subdividen en veintiocho, cuatro menos que el EFQM. El Modelo Malcolm Baldrige por su parte, aporta siete categorías o criterios, las cuales de la misma manera se subdividen en diecinueve sub-items o bien subcriterios. En segundo lugar, cabe mencionar que el Modelo Deming no contiene subcriterios, por ello no se han añadido a la tabla 5. que trata de establecer una comparación entre ellos.

**Tabla 4. Comparativa de los Subcriterios de los Modelos.**

Criterios	Subcriterios		
	Modelo EFQM	Modelo Iberoamericano	Modelo Baldrige
1 Liderazgo	1.a) Desarrollo de funciones, metas, objetivos y valores. 1.b) Implicación en el desarrollo, implantación y mejora del sistema de gestión. 1.c) Implicación con los ciudadanos, socios, colaboradores y representantes de la sociedad. 1.d) Motivación, apoyo y reconocimiento de las personal. 1.e) Impulsar el cambio en la organización.	1.a) Compromiso de los líderes con una cultura de compromiso 1.b) Implicación de los líderes con el personal de fuera y dentro de la organización. Cubrir las necesidades de los grupos de interés. 1.c) Desarrollo de una estructura organizativa para una eficaz aplicación de la política y la estrategia. 1.d) Mejora y Gestión sistemática de procesos.	1.a) Liderazgo Organizacional 1.b) Responsabilidad Social

2 Política y Estrategia.	2.a) Necesidades y expectativas actuales y futuras como fundamento de la política y estrategia. 2.b) Información procedente de actividades relacionadas con el rendimiento y el aprendizaje. 2.c) Desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia. 2.d) Despliegue de la política y estrategia mediante un esquema de procesos clave.	2.a) Orientada hacia el mercado, se basa en las necesidades y expectativas de los grupos de interés. 2.b) Emplea información obtenida a partir de mediciones y actividades de investigación. 2.c) Se desarrolla, evalúa, revisa y mejora. 2.d) Comunicación de la Política y Estrategia.	2.a) Desarrollo de la estrategia. 2.b) Despliegue de la estrategia
3 Desarrollo de las personas.	3.a) Planificación, gestión y mejora de los RR.HH. 3.b) Identificación, desarrollo, y mantenimiento del conocimiento y de las capacidades. 3.c) Implicación y asunción de responsabilidades. 3.d) Diálogo entre las personas y la organización. 3.e) Recompensa, reconocimiento y atención.	3.a) Planificación y mejora del personal. 3.b) Desarrollo de la capacidad, conocimiento y desempeño. 3.c) Comunicación y capacidad de las personas. 3.d) Atención y reconocimiento.	5.a) Sistemas de trabajo. 5.b) Aprendizaje y Motivación del empleado. 5.c) Bienestar y satisfacción del empleado.
4 Alianzas y Recursos.	4.a) Gestión de alianzas externas. 4.b) Recursos económicos y financieros. 4.c) Locales, dependencias, equipos y materiales. 4.d) Tecnología. 4.e) Información y conocimiento.	4.a) Gestión de recursos financieros. 4.b) Gestión de recursos de información y conocimientos. 4.c) Gestión de los inmuebles, equipos, tecnología y materiales. 4.d) Gestión de los recursos externos, incluidos los de los asociados.	4.a) Dimensión y Análisis del Rendimiento Organizacional 4.b) Gestión de la información y del Conocimiento:
5 Procesos y Clientes	5.a) Diseño y gestión sistemática de procesos. 5.b) Mejora continua de procesos. 5.c) Orientación de los procesos y procedimientos hacia la satisfacción del cliente. 5.d) Prestación de servicios y productos al cliente. 5.e) Gestión y mejora de la relación con los clientes.	5.a) Identificación de necesidades y expectativas. 5.b) Diseño y desarrollo de productos y servicios. 5.c) Fabricar, suministrar, y mantener productos y servicios. 5.d) Cultivar y mejorar las relaciones con los clientes.	3.a) Conocimiento del cliente y del mercado. 3.b) Relaciones con el cliente y satisfacción. 6.a) Procesos de creación de valor. 6.b) Procesos soporte
6,7,8,9 Resultados	6.a) Medidas de percepción 6.b) Indicadores de rendimiento	6.a) Medidas de percepción 6.b) Medidas del desempeño.	7.a) Resultados enfocados en el cliente 7.b) Resultados en los productos y servicios
	7.a) Medidas de percepción 7.b) Indicadores de rendimiento.	7.a) Medidas de percepción 8.a) Medidas del desempeño.	
	8.a) Medidas de percepción 8.b) Indicadores de rendimiento	8.a) Medidas de percepción 8.b) Medidas del desempeño.	

	<p>9.a) Resultados clave del rendimiento de la organización</p> <p>9.b) Indicadores clave del rendimiento de la organización</p>	<p>9.a) Medidas de percepción</p> <p>9.b) Medidas del desempeño.</p>	<p>7.c) Resultados financieros y de mercado</p> <p>7.d) Resultados en los recursos humanos</p> <p>7.e) Resultados en la efectividad organizacional</p> <p>7.f) Resultados en la autoridad y en la responsabilidad social</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 2.6. Análisis Comparativo: Conceptos o principios fundamentales.

Este apartado establecerá una comparativa de los conceptos principales en los que se basa cada uno de los modelos. Teniendo en cuenta que el Modelo EFQM y el Modelo Iberoamericano poseen los mismos, sólo es necesario establecer la comparación con los otros dos restantes, el Modelo Deming y el Modelo Malcolm Baldrige.

Lo que primero llama la atención, es la diferencia en el número de principios en cada uno. El Modelo EFQM cuenta con ocho, el Modelo Deming contiene los catorce puntos de la filosofía de Deming, y por último el Modelo Baldrige engloba once conceptos. Resulta sorprendente comparar los principios del EFQM con los de Baldrige, pues en los ocho primeros apenas existen diferencias, aunque sí en los tres últimos ya que son totalmente nuevos para el Modelo EFQM, que son: Agilidad en las respuestas (capacidad de cambio flexible y rápido a las nuevas tendencias en el mercado, cliente, procesos, trabajadores, etc), Enfoque en el futuro (para conseguir un crecimiento sostenible y una buena posición en el mercado, además de procurar la supervivencia de la organización), y Perspectiva de sistemas (tratar la organización como un sistema compuesto por subsistemas cuyo fin es obtener la excelencia en el desempeño organizativo mediante la síntesis, alineación e integración de toda la organización.)

El Modelo Deming cuenta con diferencias más apreciables en los principios que los otros modelos, en concreto, seis más que el Modelo EFQM y tres más que el Modelo Baldrige. Los catorce puntos de la filosofía de Deming llevan a un enfoque más técnico en cuanto a las consideraciones a tener en cuenta a la hora de implantar este modelo. Son unos conceptos más detallados y precisos por su disgregación, pero a pesar de ello tienen mucho en común con los conceptos de otros criterios. Es por ello, que estos catorce puntos pueden simplificarse en solo unos pocos o lo que es lo mismo pueden incluirse dentro de los conceptos de los otros Modelos.

En la siguiente tabla se presenta el listado de todos los principios que componen los modelos presentados y así visualizar mejor las diferencias, ya que el fin último es que las organizaciones que adopten estos conceptos fundamentales de excelencia logren un mejor rendimiento.

**Tabla 5: Principios o conceptos fundamentales**

**Tabla 5. Conceptos o Principios Fundamentales de los Modelos.**

Modelo EFQM	Modelo Deming	Modelo Iberoamericano	Modelo Malcolm Baldrige
1. Orientación en los resultados.	1. Crear y difundir visión, propósito, misión.	1. Orientación en los resultados.	1. Enfoque en los resultados y en la creación de valor..
2. Orientación hacia el cliente	2. Aprender y adoptar la nueva filosofía.	2. Orientación hacia el cliente	2. Excelencia enfocada hacia el cliente
3. Liderazgo y coherencia con los objetivos	3. No depender más de la inspección masiva.	3. Liderazgo y coherencia con los objetivos	3. Visión de Liderazgo.
4. Dirección por procesos y hechos.	4. Eliminar la práctica de otorgar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.	4. Dirección por procesos y hechos.	4. Dirección por hechos.
5. Desarrollo e implicación del personal.	5. Mejorar de forma continua y para siempre el sistema de producción y de servicios.	5. Desarrollo e implicación del personal.	5. Valoración de los empleados y de los socios.
6. Aprendizaje, Innovación y Mejora continua.	6. Instituir la capacitación en el trabajo.	6. Aprendizaje, Innovación y Mejora continua.	6. Aprendizaje organizacional y personal y Mejora continua.
7. Desarrollo de alianzas y asociaciones	7. Enseñar e instituir el liderazgo.	7. Desarrollo de alianzas y asociaciones	7. Desarrollo de las asociaciones.
8. Responsabilidad Social.	8. Desterrar el temor, generar el clima para la innovación.	8. Responsabilidad Social.	8. Responsabilidad Social y Buen hacer ciudadano.
	9. Derribar las barreras que hay entre las áreas departamentales.		9. Agilidad y Respuestas rápidas
	10. Eliminar los eslóganes, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral.		10. Enfoque en el futuro
	11. Eliminar estándares de producción y las cuotas numéricas, sustituir por mejora continua.		11. Perspectiva en sistemas.
	12. Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien un trabajo.		
	13. Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento.		
	14. Empezar acciones para alcanzar la transformación.		



Las causas que motivan, por encima de otros muchos incentivos, a la implementación de los sistemas y prácticas de calidad total, son: por una parte lograr premios de calidad importantes, y por otra parte, cumplir con los estándares internacionales de certificación de calidad. La tabla 7 muestra un perfil comparativo de los premios de calidad el estándar de certificación de calidad (certificación ISO 9000). Las mejores empresas con calidad total no consideran la obtención de un premio o de la certificación como un fin, sino como modo valioso y necesario para la institucionalización del perfeccionamiento continuo y la ventaja competitiva.

El énfasis en el premio Deming, que se centra en el control estadístico, en la resolución de problemas y en el perfeccionamiento continuo, y el Baldrige, EFQM e Iberoamericano, que se centran en los sistemas de nivel organizativo y en el desarrollo del liderazgo, se deben por un lado a las diferencias culturales y por otro lado a los cambios históricos en el movimiento de la calidad. El carácter técnico del premio Deming en Japón se debe a que el premio está estructurado y administrado por científicos e ingenieros académicos (Deming y el Sindicato de científicos e ingenieros japoneses). El carácter menos técnico de los premios Baldrige y EFQM e Iberoamericano se debe a que están formulados y determinados por grupos de empresarios interesados en la calidad desde la perspectiva de la dirección.

A pesar de que el estándar ISO 9000 es prescriptivo, al contrario que los otros modelos, no concede premios sino certificaciones a las empresas que cumplan con las normas que en el estándar se fijan, se puede establecer una cierta comparativa con los Modelos Internacionales aunque no se haya usado en el presente capítulo a la hora de comparar otras características. En la tabla siguiente se lleva a cabo una comparación entre los distintos premios de calidad total y el estándar de certificación ISO 9000. En ella, aparece el año de creación de cada uno, su estructura básica, su aplicación geográfica principal, quienes son los posibles ganadores del premio, el enfoque general de cada uno y el coste cualitativo de cada uno.

**Tabla 6: Premios a los Modelos de Calidad**

	Premio Deming	Premio Baldrige	Premio Europeo de calidad EFQM	Premio Iberoamericano	Certificación ISO 9000
Año de creación	1951	1987	1992	1999	1987
Estructura básica	Premio a largo plazo	Concurso anual	Concurso Anual	Concurso Anual	Certificación
Aplicabilidad geográfica principal	Japón	Estados Unidos	Europa	Ibero América	Todo el mundo
Ganadores	Pocos	Pocos	Muy pocos	Muy pocos	Muchos

Enfoque	Control estadístico; resolución de problemas; perfeccionamiento o mejora continua	Liderazgo del cliente; apoyo a la organización; medición; benchmarking	Facilitadores de la organización y resultados; liderazgo, procesos y resultados.	Facilitadores de la organización y resultados; liderazgo, clientes y resultados.	Estándares mínimos de calidad global igualitarios; documentación del sistema de control, de los procesos operativos y actividades de apoyo.
Coste	Elevado	Medio-alto	Medio-alto	Medio-alto	Bajo-medio

La ISO 9000 es un conjunto de estándares de participación designada para promover el comercio internacional creando un área en la que los productores de todo el mundo compitan en igualdad de condiciones. La finalidad es certificar a las empresas individuales, facilitando que las organizaciones compren bienes y servicios de todo el mundo y asegurándose de un nivel mínimo uniforme de calidad. Mientras que las series de estándares ISO 9000 se desarrollaron en Europa, con el tiempo se están aplicando globalmente. Cumpliendo los estándares de la ISO 9004, relativa a la creación y el mantenimiento de un sistema de gestión de calidad, incluyendo aspectos específicos de formación y desarrollo de RRHH, cuestiones de liderazgo, y temas de reconocimiento de la actuación, y siendo competitivos con los principales premios de calidad, las organizaciones consiguen un nivel de actuación estándar para sus recursos humanos.

### 3. Conclusiones .

Se puede concluir una vez establecida la comparativa entre los modelos internacionales de gestión de calidad total que:

- Apenas existen diferencias entre los Modelo EFQM e Iberoamericano, debido a que cuentan con los mismos principios, y básicamente los mismo criterios.
- Todos ellos sirven de autoevaluación, bien para incorporar mejoras bien para comprobar el funcionamiento y rendimiento organizativo.
- El Modelo Malcolm Baldrige es quizá el más completo, pues incorpora una mayor cantidad de criterios englobando todos aquellos en los se basa el Modelo EFQM, Iberoamericano, y el de Deming. Cabe mencionar que el más específico es el Modelo es el EFQM debido a que contiene treinta y dos subcriterios.
- Los Modelos EFQM, Iberoamericano, y Malcolm Baldrige son más éticos que el Modelo Deming cuyo perfil es más técnico, pues los primeros están enfocados hacia la dirección de la calidad por parte de los empresarios y el segundo es administrado y estructurado por ingenieros japoneses.
- Todos los Modelos conciben la organización como conjunto de subsistemas relacionados y conectados entre sí, todos tienen su papel y su importancia específica en el logro del objetivo primordial, la excelencia y la mejora continua.

### Bibliografía

EFQM. Fundación Europea para la gestión de la calidad. [www.efqm.org](http://www.efqm.org). Consultada feb 2006

Deming, E. "Out of crisis" The Mit Press. Cambridge. 2000.

Fundación Iberoamericana para la gestión de la calidad (FUNDIBEQ). [www.fundibeq.org](http://www.fundibeq.org). Consultada enero 2006.

The Baldrige Model. [www.baldrige.com/](http://www.baldrige.com/). Consultada enero 2006