

GESTIÓN DE CALIDAD EN ARTES GRÁFICAS

Pablo Navarro Roncal

 NAUlibres

© Pablo Navarro Roncal

© Derechos de edición:

Nau Llibres

Periodista Badía 10. 46010 Valencia. Tel.: 96 360 33 36

E-mail: nau@naullibres.com - web: www.naullibres.com

Diseño de portada e interiores:
Artes Digitales Nau Llibres

Ilustración de cubierta:
@timbrk

Imágenes e ilustraciones:

@timbrk

Imprime:

Podiprint. Impreso en España. Printed in Spain.

ISBN13: 978-84-19755-65-0

Depósito Legal: V- 4370 - 2024

Nau Llibres apoya las leyes de propiedad intelectual que protegen a los creadores de contenido, fomentan la diversidad de ideas, estimulan la creatividad y favorecen el desarrollo de nuestra sociedad. Gracias por comprar una edición autorizada de este libro y por no reproducir, escanear ni distribuir ninguna parte de esta obra por ningún medio sin autorización previa. De esta forma, usted está respaldando a los autores y permitiendo que Nau Llibres continúe publicando libros.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita utilizar algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 27204 45).



No puedo enseñar nada a nadie;
solo puedo hacerles pensar

Sócrates

Índice

PRESENTACIÓN	13
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	17
1.1. Concepto de Calidad.....	17
1.1.1. Orígenes históricos de la calidad: la Ley de Hammurabi.....	17
1.1.2. Percepción moderna de la calidad.....	18
1.2. Evolución histórica del concepto de calidad.....	18
1.2.1. Definiciones evolutivas de calidad.....	19
1.2.2. Etapas de la evolución del enfoque de la calidad.....	20
1.2.3. Evolución de los sistemas de producción.....	21
1.3. Pioneros de la calidad.....	21
1.3.1. Walter Shewhart.....	22
1.3.2. Edward Deming.....	23
1.3.3. Joseph Juran.....	23
1.3.4. Kaoru Ishikawa.....	23
1.3.5. Taiichi Ohno.....	24
1.3.6. Masaaki Imai.....	24
1.3.7. Genichi Taguchi.....	24
1.3.8. Kiyoshi Suzaki.....	25
1.4. La calidad en las artes gráficas.....	25
1.4.1. Características únicas de la industria gráfica.....	25
1.4.2. Impacto de la calidad en la satisfacción del cliente y la reputación.....	26
1.5. Objetivos del libro.....	27
1.6. Importancia de la gestión de calidad en las artes gráficas.....	27

CAPÍTULO 2: FUNDAMENTOS DE LA CALIDAD	29
2.1. Definición de calidad	29
2.1.1. Definiciones clásicas de calidad.....	29
2.1.2. Definición moderna de calidad.....	30
2.1.3. Calidad en las artes gráficas.....	31
2.2. Sistemas de gestión de calidad (ISO 9001 y otros estándares).....	32
2.2.1. ISO 9001: Sistema de Gestión de la Calidad.....	32
2.2.2. ISO 12647: estándares para impresión offset.....	33
2.2.3. Otras normas y estándares relevantes.....	33
2.3. Estadísticas de ISO.org sobre empresas certificadas con la ISO 9001 y otros estándares.....	34
2.3.1. Certificación ISO 9001 a nivel mundial.....	35
2.3.2. Certificaciones en el sector de las artes gráficas.....	35
2.3.3. Beneficios reportados por empresas certificadas.....	36
2.3.4. Tendencias futuras en certificaciones de calidad.....	37
CAPÍTULO 3: QUIÉN ES QUIÉN EN CALIDAD	39
3.1. Entidades de normalización nacionales e internacionales	40
3.1.1. Entidades internacionales de normalización.....	40
3.1.2. Entidades nacionales de normalización.....	41
3.1.3. Aplicación de los estándares en las artes gráficas.....	42
3.2. Entidades de acreditación nacionales e internacionales	42
3.2.1. Entidades internacionales de acreditación.....	42
3.2.2. Entidades nacionales de acreditación.....	43

3.2.3. Importancia de la acreditación en las artes gráficas	44
3.3. Entidades de certificación nacionales e internacionales	44
3.3.1. Entidades internacionales de certificación...	44
3.3.2. Entidades nacionales de certificación.....	45
3.3.3. Beneficios de la certificación para las artes gráficas	46
3.4. Laboratorios de ensayo y laboratorios de calibración..	47
3.4.1. Laboratorios de ensayo	47
3.4.2. Laboratorios de calibración	47
3.4.3. Importancia de los laboratorios de ensayo y calibración en las artes gráficas	48
Referencias	49
CAPÍTULO 4: CALIDAD CON ENFOQUE EN EL CLIENTE.....	53
4.1. QFD. La casa de la calidad	54
4.1.1. Fundamentos del QFD	54
4.1.2. Pasos para implementar el QFD.....	55
4.1.3. Aplicación del QFD en las artes gráficas.....	56
4.1.4. Beneficios del QFD	57
4.1.5. Desafíos y consideraciones en la implementación del QFD.....	58
4.1.6. Herramientas y software para QFD	59
4.1.7. Ejemplo de QFD para un producto gráfico: tarjetas de presentación personalizadas	59
Referencias	65
CAPÍTULO 5: 7 HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD.....	67
5.1. Diagramas de flujo.....	68
5.1.1. Definición y propósito.....	68

5.1.2. Componentes principales.....	68
5.1.3. Aplicación en las artes gráficas.....	68
5.1.4. Beneficios.....	69
5.2. Diagrama de Ishikawa.....	69
5.2.1. Definición y propósito.....	69
5.2.2. Componentes principales.....	70
5.2.3. Aplicación en las artes gráficas.....	70
5.2.4. Beneficios.....	71
5.3. Hojas de verificación.....	71
5.3.1. Definición y propósito.....	71
5.3.2. Componentes principales.....	71
5.3.3. Aplicación en las artes gráficas.....	72
5.3.4. Beneficios.....	73
5.4. Diagrama de Pareto.....	73
5.4.1. Definición y propósito.....	73
5.4.2. Componentes principales.....	73
5.4.3. Aplicación en las artes gráficas.....	74
5.4.4. Beneficios.....	74
5.5. Histogramas.....	75
5.5.1. Definición y propósito.....	75
5.5.2. Componentes principales.....	75
5.5.3. Aplicación en las artes gráficas.....	75
5.5.4. Beneficios.....	76
5.6. Gráficos de control estadístico.....	76
5.6.1. Definición y propósito.....	76
5.6.2. Componentes principales.....	77
5.6.3. Aplicación en las artes gráficas.....	77
5.6.4. Beneficios.....	78
5.7. Diagramas de dispersión.....	78
5.7.1. Definición y propósito.....	78
5.7.2. Componentes principales.....	78
5.7.3. Aplicación en las artes gráficas.....	79

5.7.4. Beneficios.....	80
Referencias	80
CAPÍTULO 6: MAPAS DE PROCESOS	81
6.1. Procesos estratégicos.....	82
6.1.1. Definición y propósito.....	82
6.1.2. Características principales.....	82
6.1.3. Aplicación en las artes gráficas.....	82
6.2. Procesos operativos.....	83
6.2.1. Definición y propósito.....	83
6.2.2. Características principales.....	83
6.2.3. Aplicación en las artes gráficas.....	83
6.3. Procesos de apoyo.....	84
6.3.1. Definición y propósito.....	84
6.3.2. Características principales.....	84
6.3.3. Aplicación en las artes gráficas.....	84
6.4. Ejemplo de mapa de procesos de una imprenta de naipes.....	85
6.4.1. Introducción al mapa de procesos.....	85
6.4.2. Mapa de procesos: imprenta de naipes.....	85
6.4.3. Visualización del mapa de procesos.....	87
6.4.4. Beneficios del mapa de procesos.....	88
Referencias	88
CAPÍTULO 7: PROCEDIMIENTOS	91
7.1. Qué es un procedimiento.....	92
7.1.1. Definición y propósito.....	92
7.1.2. Características principales de un procedimiento.....	92
7.1.3. Importancia de los procedimientos en la gestión de calidad.....	93
7.2. Ejemplos de procedimientos: selección de proveedores.....	93

7.2.1. Introducción al procedimiento de selección de proveedores.....	93
7.2.2. Pasos del procedimiento de selección de proveedores	94
7.2.3. Diagrama de flujo del procedimiento de selección de proveedores.....	96
7.2.4. Beneficios de un procedimiento de selección de proveedores bien definido.....	97
Referencias	97

CAPÍTULO 8: COSTES DE LA CALIDAD Y NO CALIDAD 99

8.1. Costes de prevención.....	100
8.1.1. Definición y propósito.....	100
8.1.2. Componentes principales.....	100
8.1.3. Aplicación en las artes gráficas	100
8.1.4. Beneficios.....	101
8.2. Costes de evaluación.....	102
8.2.1. Definición y propósito.....	102
8.2.2. Componentes principales.....	102
8.2.3. Aplicación en las artes gráficas	102
8.2.4. Beneficios.....	103
8.3. Costes de fallos internos	104
8.3.1. Definición y propósito.....	104
8.3.2. Componentes principales.....	104
8.3.3. Aplicación en las artes gráficas	104
8.3.4. Beneficios de minimizar los costes de fallos internos	105
8.4. Costes de fallos externos.....	105
8.4.1. Definición y propósito.....	105
8.4.2. Componentes principales.....	106
8.4.3. Aplicación en las artes gráficas	106

8.4.4. Beneficios de minimizar los costes de fallos externos.....	107
Referencias	108

CAPÍTULO 9: PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE

CALIDAD	109
9.1. Enfoque al cliente.....	110
9.1.1. Definición y propósito.....	110
9.1.2. Importancia en las artes gráficas.....	110
9.1.3. Aplicación práctica	110
9.1.4. Beneficios.....	111
9.2. Liderazgo	111
9.2.1. Definición y propósito.....	111
9.2.2. Importancia en las artes gráficas.....	111
9.2.3. Aplicación práctica	112
9.2.4. Beneficios.....	112
9.3. Compromiso de las personas	112
9.3.1. Definición y propósito.....	112
9.3.2. Importancia en las artes gráficas	113
9.3.3. Aplicación práctica	113
9.3.4. Beneficios.....	113
9.4. Enfoque basado en procesos	114
9.4.1. Definición y propósito.....	114
9.4.2. Importancia en las artes gráficas	114
9.4.3. Aplicación práctica	114
9.4.4. Beneficios.....	115
9.5. Mejora	115
9.5.1. Definición y propósito.....	115
9.5.2. Importancia en las artes gráficas	115
9.5.3. Aplicación práctica	115
9.5.4. Beneficios.....	116

9.6. Toma de decisiones basadas en la evidencia.....	116
9.6.1. Definición y propósito.....	116
9.6.2. Importancia en las artes gráficas.....	116
9.6.3. Aplicación práctica.....	117
9.6.4. Beneficios.....	117
9.7. Gestión de las relaciones.....	117
9.7.1. Definición y propósito.....	117
9.7.2. Importancia en las artes gráficas.....	118
9.7.3. Aplicación práctica.....	118
9.7.4. Beneficios.....	119
Referencias.....	119

CAPÍTULO 10: GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL

(EFQM)	121
10.1. Agentes facilitadores.....	122
10.1.1. Definición y propósito.....	122
10.1.2. Componentes principales.....	122
10.1.3. Aplicación en las artes gráficas.....	123
10.1.4. Beneficios de los agentes facilitadores.....	124
10.2. Resultados.....	125
10.2.1. Definición y propósito.....	125
10.2.2. Componentes principales.....	125
10.2.3. Aplicación en las artes gráficas.....	126
10.2.4. Beneficios de medir los resultados.....	127
10.3. Premios EFQM.....	127
10.3.1. Definición y propósito.....	127
10.3.2. Tipos de premios EFQM.....	128
10.3.3. Aplicación en las artes gráficas.....	128
10.3.4. Beneficios de los premios EFQM.....	129
Referencias.....	130

Presentación

En un mundo donde la calidad se ha convertido en un diferenciador clave para el éxito empresarial, la industria de las artes gráficas enfrenta el desafío de mantenerse competitiva en un mercado en constante evolución. Este libro surge de la necesidad de ofrecer una guía integral que no solo explique los conceptos fundamentales de la gestión de calidad, sino que también proporcione herramientas prácticas para implementar estos conceptos en el ámbito real.

La gestión de calidad en las artes gráficas no es un simple complemento, sino un pilar fundamental que afecta cada aspecto del proceso creativo y productivo. Desde la selección de los materiales hasta la entrega del producto final, cada etapa requiere un compromiso con la excelencia. Este compromiso no solo garantiza la satisfacción del cliente, sino que también refuerza la reputación de la empresa en un sector altamente competitivo.

La evolución de los conceptos de calidad a lo largo de la historia revela una transición desde enfoques reactivos, centrados en la inspección de productos terminados, hacia estrategias proactivas e integrales que buscan la mejora continua. En las últimas décadas, la adopción de norma-

Capítulo I:

Introducción

I.I. Concepto de Calidad

El término “calidad” es ampliamente utilizado en diversos contextos, desde la construcción de una vivienda hasta la prestación de servicios en un restaurante. Sin embargo, su significado puede variar significativamente según la perspectiva desde la cual se aborde. Para comprender plenamente el concepto de calidad, es útil explorar su origen histórico y cómo ha evolucionado a lo largo del tiempo.

I.I.I. Orígenes históricos de la calidad: la Ley de Hammurabi

Uno de los primeros registros históricos que reflejan la importancia de la calidad en los trabajos realizados por profesionales se encuentra en el Código de Hammurabi, una de las leyes más antiguas conocidas, establecidas en Babilonia alrededor del año 1754 a.C. Los artículos 229, 230 y 231 de este código sancionan severamente a los arquitectos y constructores cuya negligencia resulta en la muerte de los propietarios, sus hijos o sus esclavos.

Ley 229: Si un arquitecto hizo una casa para otro, y no la hizo sólida, y si la casa que hizo se derrumbó y ha hecho morir al propietario de la casa, el arquitecto será muerto.

Capítulo 2:

Fundamentos de la calidad

2.1. Definición de calidad

La **calidad** es un concepto multifacético que ha evolucionado significativamente a lo largo del tiempo, adaptándose a las cambiantes necesidades y expectativas de clientes, organizaciones y mercados. En el contexto de las artes gráficas, la calidad no solo se refiere a la excelencia técnica de un producto impreso, sino también a la satisfacción del cliente, la eficiencia de los procesos y la sostenibilidad de las operaciones.

2.1.1. Definiciones clásicas de calidad

- Philip Crosby: Definió la calidad como “conformidad con los requisitos”, enfatizando la importancia de cumplir con las especificaciones establecidas. Según Crosby, “la calidad es gratis”, ya que pre-

venir defectos es más económico que corregirlos después¹.

- Joseph Juran: Propuso que la calidad abarca tres aspectos: “la planificación de la calidad”, “el control de la calidad” y “la mejora de la calidad”. Su enfoque se centra en la gestión de la calidad como un proceso continuo y estratégico².
- Walter A. Shewhart: Introdujo el concepto de control estadístico de procesos (SPC) y el ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), subrayando la importancia de la variabilidad controlada en los procesos para asegurar la calidad³.

2.1.2. Definición moderna de calidad

Actualmente, la calidad se define de manera más integral, abarcando no solo las características del producto o servicio, sino también las percepciones y expectativas del cliente, así como el impacto de la organización en la sociedad y el medio ambiente. Una definición contemporánea podría ser:

“La calidad es el grado en que un producto o servicio cumple con las expectativas y necesidades de los clientes, integrando aspectos de funcionalidad, durabilidad, estética, servicio al cliente y sostenibilidad, dentro de un marco de mejora continua y eficiencia operativa.”⁴

-
- 1 Crosby, P. B. (1979). *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York: McGraw-Hill.
 - 2 Juran, J. M. (1988). *Juran on Planning for Quality*. New York: Free Press.
 - 3 Shewhart, W. A. (1931). *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. New York: D. Van Nostrand Company.
 - 4 Organización Internacional de Normalización. (2015). *ISO 9001:2015 - Quality Management Systems - Requirements*. Ginebra: ISO.

Capítulo 3:

Quién es quién en calidad

En el ámbito de la gestión de calidad, es esencial identificar y comprender las diversas entidades que desempeñan roles fundamentales en la normalización, acreditación, certificación y en los laboratorios de ensayo y calibración. Estas organizaciones establecen estándares, garantizan la competencia de las entidades que los implementan y aseguran la precisión de las mediciones y pruebas necesarias para mantener la calidad en los productos y servicios. A continuación, se detallan las principales entidades que conforman este ecosistema tanto a nivel nacional como internacional.

Capítulo 4:

Calidad con enfoque en el cliente

En un entorno empresarial competitivo, comprender y satisfacer las necesidades del cliente es fundamental para el éxito. La gestión de calidad con enfoque en el cliente implica identificar y priorizar las expectativas y requisitos del cliente, integrándolos en todos los aspectos del proceso productivo. Una de las herramientas más efectivas para lograr esto es el **Quality Function Deployment (QFD)**.

El QFD proporciona una metodología estructurada para asegurar que las necesidades y expectativas del cliente se integren de manera efectiva en el desarrollo de productos y servicios. En el sector de las artes gráficas, la aplicación del QFD puede resultar en una mayor satisfacción del cliente, procesos optimizados y una ventaja competitiva sostenida.

Necesidades del cliente	Diseño atractivo y profesional	Durabilidad y calidad del papel	Precisión en la reproducción de colores	Variedad de opciones de acabado	Tiempo de entrega rápido	Precio competitivo	Personalización fácil y flexible
Características técnicas							
Tipos de papel	★★★	★★★★★	★★	★★★★	★	★★	★★★
Tecnología de impresión	★★★	★★★★	★★★★★	★★★★	★★★	★★	★★★★★
Sistema de gestión de colores	★★	★★★	★★★★★	★★	★★	★	★★★
Opciones de acabado	★★★	★★	★★★★	★★★★★	★★	★★	★★
Capacidad de personalización	★★★★	★★	★★★★★	★★★★	★★	★★	★★★★★
Procesos de producción eficientes	★★	★★★★	★★★★	★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
Estrategias de costo y precios	★	★	★★	★	★★★	★★★★★	★★

Capítulo 5:

7 Herramientas de la calidad

La gestión de calidad en las artes gráficas requiere la utilización de herramientas específicas que faciliten la identificación, análisis y resolución de problemas, así como la mejora continua de los procesos. Las **7 herramientas de la calidad** son fundamentales para alcanzar estos objetivos, proporcionando métodos estructurados y efectivos para gestionar la calidad en todas las etapas de producción.

Las **7 herramientas de la calidad** proporcionan un conjunto de métodos esenciales para gestionar y mejorar la calidad en las artes gráficas. Desde la visualización de procesos mediante diagramas de flujo hasta el análisis de correlaciones con diagramas de dispersión, estas herramientas facilitan la identificación de problemas, la implementación de mejoras y la garantía de que los productos finales cumplen con las expectativas de los clientes. La correcta aplicación de estas herramientas contribuye significativamente a la eficiencia operativa, la reducción de costos y el aumento de la satisfacción del cliente.

5.5. Histogramas

5.5.1. Definición y propósito

Los **histogramas** son gráficos de barras que representan la distribución de un conjunto de datos continuos. Permiten visualizar la frecuencia de los datos en intervalos específicos, facilitando el análisis de variabilidad y tendencias. En las artes gráficas, los histogramas son útiles para evaluar la uniformidad de procesos como la densidad de tinta, el gramaje del papel y la precisión de color.

5.5.2. Componentes principales

- Eje Horizontal (X): Intervalos de datos (por ejemplo, rangos de densidad de tinta).
- Eje Vertical (Y): Frecuencia o cantidad de ocurrencias.
- Barras: Representan la frecuencia de cada intervalo de datos.

5.5.3. Aplicación en las artes gráficas

Ejemplo práctico: análisis de la densidad de tinta

1. Recolección de datos:

- Medición de la densidad de tinta en 50 muestras impresas.
- Valores obtenidos: 1.20, 1.25, 1.22, 1.30, 1.18, etc.

2. Construcción del histograma:

- Definir intervalos (por ejemplo, 1.15-1.19, 1.20-1.24, 1.25-1.29, 1.30-1.34).

Capítulo 6:

Mapas de procesos

La **gestión de calidad** en las artes gráficas requiere una comprensión profunda de los procesos que componen la organización. Los **mapas de procesos** son herramientas visuales que permiten identificar, analizar y optimizar los distintos procesos dentro de una empresa.

Estos mapas no solo proporcionan una visión clara y estructurada de cómo se desarrollan las actividades dentro de la empresa, sino que también facilitan la identificación de áreas de mejora y la implementación de cambios que optimicen la eficiencia y la satisfacción del cliente. Al comprender y clasificar los diferentes tipos de procesos—estratégicos, operativos y de apoyo—las empresas pueden asegurarse de que todas las actividades están alineadas con los objetivos de calidad y las expectativas de los clientes.

Capítulo 7:

Procedimientos

Este capítulo explora qué es un procedimiento, su relevancia en el contexto de las artes gráficas y presenta un ejemplo práctico de cómo establecer un procedimiento para la selección de proveedores.

Los **procedimientos** son elementos esenciales en la gestión de calidad, ya que proporcionan un marco estructurado para la ejecución consistente y eficiente de las actividades dentro de una organización. En el sector de las artes gráficas, contar con procedimientos bien definidos para procesos críticos como la selección de proveedores garantiza la calidad de los productos finales, optimiza los costos y fortalece las relaciones comerciales. La implementación y el mantenimiento de procedimientos efectivos son pasos fundamentales hacia la mejora continua y la excelencia operativa.

Capítulo 8:

Costes de la calidad y no calidad

En el ámbito de la gestión de calidad, es esencial comprender no solo los beneficios de mantener altos estándares de calidad, sino también los costes asociados a la calidad y a la falta de ella. Estos costes se clasifican generalmente en cuatro categorías principales: costes de prevención, costes de evaluación, costes de fallos internos y costes de fallos externos.

Comprender y gestionar los **costes de la calidad y no calidad** es esencial para cualquier organización que aspire a mantener altos estándares de calidad y competitividad en el mercado. En el sector de las artes gráficas, donde la precisión y la calidad son fundamentales, la adecuada inversión en costes de prevención y evaluación puede significar una reducción significativa de los costes de fallos internos y externos. Implementar estrategias efectivas para minimizar estos costes no solo mejora la rentabilidad, sino que también fortalece la satisfacción y lealtad del cliente, asegurando el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

Capítulo 9:

Principios de la gestión de calidad

La **gestión de calidad** es una disciplina esencial para garantizar que los productos y servicios cumplan con las expectativas de los clientes y los estándares establecidos. Este capítulo explora los siete principios fundamentales según la norma ISO 9001:2015, su importancia en el contexto de las artes gráficas y cómo su aplicación puede contribuir al éxito y sostenibilidad de una organización.

Los **principios de la gestión de calidad** proporcionan una base fundamental para desarrollar y mantener sistemas de gestión de calidad efectivos. En el sector de las artes gráficas, la aplicación de estos principios—desde el enfoque al cliente y el liderazgo hasta la gestión de las relaciones—es esencial para asegurar que los productos y servicios no solo cumplan, sino que excedan las expectativas de los clientes. Implementar estos principios de manera coherente y sistemática permite a las organizaciones mejorar continuamente sus procesos, optimizar la eficiencia operativa y mantener una ventaja competitiva en un mercado dinámico.

Capítulo 10:

Gestión de Calidad Total (EFQM)

La **Gestión de Calidad Total (TQM)** es un enfoque integral que busca mejorar continuamente la calidad de los productos y servicios mediante la participación de todos los miembros de una organización. Uno de los modelos más reconocidos para implementar TQM es el **EFQM Excellence Model**, desarrollado por la **European Foundation for Quality Management (EFQM)**.

El **modelo EFQM** proporciona un marco integral para la gestión de calidad total, destacando la importancia de los Agentes Facilitadores y la medición de Resultados para alcanzar la excelencia organizacional. En el sector de las artes gráficas, la implementación efectiva de este modelo no solo mejora la calidad de los productos y servicios, sino que también fortalece la posición competitiva de la empresa en el mercado. Además, los **Premios EFQM** representan un reconocimiento valioso que valida los esfuerzos de la organización en la búsqueda continua de la excelencia.