

El modelo EFQM de Excelencia

Ana CILLA ÁLVAREZ
Madrid

Palabras clave

I. Introducción.

II. Tipos de gestión de la calidad.

III. El Modelo EFQM de Excelencia.

3.1. *La Fundación Europea para la Gestión de Calidad.*

3.2. *Conceptos base.*

3.3. *Finalidad y beneficios.*

3.4. *Revisiones.*

3.5. *Estructura y filosofía subyacente.*

3.6. *El esquema lógico REDER.*

IV. Conclusión.

V. Bibliografía.

I. INTRODUCCIÓN

Desde mediados de los años ochenta, el entorno económico internacional se caracteriza por una tendencia creciente a la globalización de los mercados, un importante incremento de la competitividad en todos los sectores, así como por la rapidez en la innovación tecnológica y los cambios continuos en los procesos de trabajo.

Ya no parece suficiente hacer las cosas bien, siendo preciso mejorar día a día; verificando que se consiguen los objetivos deseados y estar dispuesto a anticiparse al cambio. Es decir, se necesita buscar constantemente ventajas competitivas y conseguir una organización flexible, innovadora y de alto rendimiento. De ahí que cada vez un número creciente de empresas asuma la excelencia como una nueva forma de gestión empresarial que les permite alcanzar la eficiencia económica de la organización mediante la fidelización de los clientes, la reducción de los costes de no-calidad (retrabajos, despilfarros, ineficiencias, etc.), la optimización de sus recursos y la simplificación de los procesos.

Como veremos más adelante, las organizaciones verdaderamente excelentes se caracterizan por su capacidad de alcanzar resultados sobresalientes para todos los grupos de interés y mantenerlos en el tiempo.

II. TIPOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Antes de centrarnos en el Modelo EFQM de Excelencia, conviene recordar que existen distintos tipos de gestión de la calidad que pueden situarse a lo largo de un espectro, como son: la inspección de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad total. En realidad, a medida que se avanza hacia la excelencia (derecha del espectro), los elementos de la parte izquierda del mismo

pasan a formar parte del conjunto. Es decir, no es posible el aseguramiento sin la inspección de la calidad, pero la inspección propiamente dicha no es aseguramiento. De igual modo, éste debería ser parte de la gestión de la calidad total.

En este sentido conviene resaltar el efecto en la mejora y el papel que puede y debe desempeñar el aseguramiento de la calidad dentro del marco más amplio de la gestión de la calidad total. De hecho, introducir el aseguramiento de la calidad proporciona pequeñas mejoras, pero la gestión de la calidad total ofrece una mejora potencial mucho mayor. Si la gestión de la calidad se limita exclusivamente al aseguramiento, el proceso de mejora se estanca gradualmente. Dentro de un enfoque de gestión de la calidad total, el aseguramiento puede utilizarse como una cuña que, tras el círculo de Deming PDCA (planificar, hacer, comprobar y actuar), consolida los resultados obtenidos, avanzando hacia la excelencia por medio de la mejora continua. En definitiva, no debe subestimarse el efecto sinérgico del aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad total.

La siguiente tabla resume los aspectos que caracterizan a cada tipo de gestión, en cuanto a: el ámbito de aplicación, el objetivo, la filosofía, la referencia, la responsabilidad, la orientación hacia el cliente, las personas, el concepto subyacente de calidad, los proveedores y las directrices/normas.

Aspecto	Inspección de la calidad	Aseguramiento de la calidad	Gestión de la calidad total
ÁMBITO	Relacionado con el producto.	Principalmente proceso de producción y, en un grado limitado, algunos servicios de apoyo.	Gestión por procesos de todos los procesos importantes de la empresa.
OBJETIVO	Detección de errores.	Crear confianza cumpliendo las normas y un sistema de calidad documentado. Eficacia interna. Esfuerzo mínimo.	Conseguir la satisfacción del cliente (interior y exterior) mediante la mejora continua. Efectividad. Excelencia.
FILOSOFÍA	Clasificación de los productos de calidad después de la fabricación.	Generar la calidad desde el diseño a la entrega. Sospecha latente de desconfianza.	Mejora de la calidad en todos los aspectos de la organización. La calidad como forma de vida. Se basa en la confianza.
REFERENCIA	Especificaciones del producto.	Manuales y procedimientos de calidad.	Comprender las expectativas de los clientes.
RESPONSABILIDAD	Departamento de calidad e inspectores.	Representante de la dirección para el sistema de calidad.	La alta dirección como un equipo. Todo el mundo en su puesto de trabajo. Responsabilidad conjunta para los procesos interdepartamentales.

Aspecto	Inspección de la calidad	Aseguramiento	Gestión de la calidad total
ORIENTACION HACIA EL CLIENTE	Se presta poca atención al cliente.	Expectativas de los clientes expresadas en las especificaciones. La orientación al cliente tiene escasa influencia.	Los clientes internos y externos son básicos. Orientado hacia la asociación.
PERSONAS	No se les presta ninguna atención.	Formación para las tareas que influyen en la calidad del producto. Departamento de personal.	Las personas marcan la diferencia. Compromiso, motivación y desarrollo de la delegación de funciones en el personal. Gestión de los Recursos Humanos. Trabajo en equipo interdepartamental.
CALIDAD	Conformidad con las especificaciones del producto final.	Conformidad con el Sistema de calidad. Calidad del Sistema.	La percepción de la calidad por parte del cliente. La calidad de la organización como un todo.
PROVEEDORES	Se les presta poca atención.	Un elemento que debe ser controlado (desconfianza).	Esforzarse en una asociación basada en la confianza. El proveedor como un eslabón importante en la cadena de la calidad.
NORMAS / DIRECTRICES	Especificaciones de producto.	ISO 9001, 9002, 9003, edición de 1994.	ISO 9001, ISO 9004, edición de 2000. Criterios para el Premio Europeo a la Calidad EFQM. Criterios para el Premio Deming (Japón). Criterios para el Premio Malcon Baldrige (EE.UU.). Criterios para el Premio Iberoamericano.

III. EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

3.1. La Fundación Europea para la Gestión de Calidad

La Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM) es una organización sin ánimo de lucro, integrada por organizaciones y empresas miembros. Dicha institución fue fundada en 1988 por los presidentes de las siguientes catorce compañías europeas, líderes de distintos sectores (industriales y servicios)¹: Bosch, British Telecom, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer y Volkswagen, con el objetivo de potenciar la posición de las compañías europeas en los mercados mundiales; impulsando, entre otras actividades, la creación del Premio Europeo a la Calidad, que nace en 1991 con el apoyo de la Comisión Europea y de la Organización Europea para la Calidad.

1. JULIA, J., «El modelo de excelencia EFQM», en *Qualitat Actual* (Madrid, abril 2003) 2.

Con el fin de promover la excelencia sostenida de las organizaciones europeas, la EFQM establece alianzas a nivel nacional con organizaciones similares a ella. En el caso de España, la organización nacional asociada es el Club de Gestión de Calidad.

En enero de 2003 estaba integrada por ochocientos miembros de treinta y ocho países, la mayor parte de ellos europeos y de diversos sectores de actividad. Además de convocar y organizar el Premio Europeo a la Calidad que se concede anualmente, siendo propietaria del Modelo EFQM de Excelencia, organiza grupos de intercambio de experiencias, difundiendo las herramientas de gestión más adecuadas para avanzar hacia la excelencia.

En definitiva, la Fundación Europea para la Gestión de Calidad se creó con la finalidad de ² «fomentar un enfoque de gestión que condujera a una excelencia sostenida para todas las organizaciones que operan en Europa». Siendo su visión ³ «un mundo en el que las organizaciones europeas alcancen la excelencia», entendiendo por excelencia ⁴ «el modo sobresaliente de gestionar la organización y obtener resultados, mediante la aplicación de ocho conceptos fundamentales de excelencia», y su misión ⁵ «ser la fuerza que impulsa una excelencia sostenida en las organizaciones de Europa.

Así, una organización será verdaderamente excelente si se esfuerza en satisfacer a todos los grupos de interés (clientes, empleados, *partners*, proveedores y sociedad) midiéndose su éxito ⁶ «en función de los resultados que alcanza, la manera de alcanzarlos y lo que sea capaz de alcanzar».

3.2. *Conceptos base*

Conviene destacar que los Conceptos Fundamentales de la Excelencia ⁷ (orientación hacia los resultados; orientación al cliente; liderazgo y coherencia en los objetivos; gestión por procesos y hechos; desarrollo e implantación de las personas; proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora; desarrollo de alianzas y responsa-

2. *Ocho fundamentos de la Excelencia. Conceptos fundamentales y sus beneficios*, Madrid 1999, p. 4.

3. *Ocho fundamentos de la Excelencia*, o.c., p. 4.

4. *Conceptos fundamentales de la Excelencia*, Madrid 2003, p. 3.

5. *Ocho fundamentos de la Excelencia*, o.c., p. 4.

6. *Conceptos fundamentales de la Excelencia*, o.c., p. 3.

7. *IDEM, ibid.*, pp. 4-8.

bilidad social de la organización) son aplicables a organizaciones de todo tipo, independientemente de su sector o tamaño, siendo la base del Modelo EFQM de Excelencia. Así como que el logro de la excelencia precisa del compromiso y de la aceptación total de dichos conceptos por parte de los directivos de la organización.

A continuación se detallan las definiciones y descripciones de los mismos, así como los beneficios que aportan ⁸ :

1. Orientación hacia los resultados ⁹: «La Excelencia consiste en alcanzar resultados que satisfagan plenamente a todos los grupos de interés de la organización».

Su puesta en práctica requiere que las organizaciones sean ágiles, flexibles y tengan capacidad de responder a los cambios en las necesidades y expectativas de sus grupos de interés. Es decir, deben medir y anticipar las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, haciendo un seguimiento de las mismas, así como analizar el comportamiento de otras organizaciones. La información recogida de sus grupos de interés actuales y futuros habrá de ser utilizada para el establecimiento, la implantación y la revisión de las políticas, estrategias, objetivos, medidas y planes a corto, medio y largo plazo, así como para el desarrollo y consecución de un conjunto equilibrado de resultados para los grupos de interés.

Los beneficios que proporciona son:

- Un incremento del valor añadido para todos los grupos de interés.
- El éxito sostenido para todos los grupos de interés.
- La comprensión de los requisitos actuales y futuros, en cuanto a resultados de la organización, con el fin de fijar objetivos.
- La alineación y focalización de toda la organización en el logro de unos determinados resultados.
- La satisfacción plena de todos los grupos de interés.

2. Orientación al cliente ¹⁰: «La Excelencia consiste en crear valor sostenido para el cliente».

Su puesta en práctica requiere, por parte de la organización, el conocimiento y la comprensión de las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y potenciales, así como del modo de aumentar

8. IDEM, *ibid.*, pp. 5-7.

9. IDEM, *ibid.*, p. 5.

10. IDEM, *ibid.*, p. 5.

su fidelidad y retención, incrementando su cuota de mercado. De ahí la importancia de la segmentación de sus clientes para: anticiparse a dichas necesidades y expectativas, excediéndolas si es posible, hacer un seguimiento de la evolución de las mismas y mejorar la eficacia de su respuesta, así como establecer y mantener en el tiempo una relación excelente con sus clientes. De igual modo, resulta fundamental que las organizaciones estudien las actividades y ventajas competitivas de sus competidores.

La orientación al cliente aporta los siguientes beneficios:

- Los clientes son satisfechos plenamente.
- La fidelidad y la retención de los mismos.
- El incremento de la cuota de mercado.
- El éxito sostenido de la organización.
- La motivación de los empleados.
- La comprensión de las ventajas competitivas.

3. Liderazgo y coherencia en los objetivos ¹¹: «Excelencia es ejercer un liderazgo con capacidad de visión que sirva de inspiración a los demás y que, además, sea coherente en toda la organización».

Por tanto, los líderes han de establecer y comunicar la dirección que ha de seguir la organización, sirviendo de referente a sus colaboradores en cuanto a comportamiento y rendimiento, estableciendo valores y principios éticos, así como desarrollando la cultura y el sistema de gobierno de la organización.

Conviene destacar la importancia que tiene el trabajo conjunto con los distintos grupos de interés en actividades de mejora. Así como el papel fundamental que desempeñan en cuanto a motivación, confianza, coherencia y compromiso, debiendo ser capaces de reorientar la dirección de la organización en función de los cambios constantes en el entorno.

Por consiguiente, los beneficios que conlleva son:

- Claridad respecto al objetivo y a la dirección de la organización en todos los integrantes de la misma.
- La organización tiene una identidad clara.
- Existencia, en toda la organización, de un conjunto de valores y principios éticos de comportamiento que son compartidos por todas las personas que la integran.

11. IDEM, *ibid.*, pp. 5-6.

- Existencia de comportamientos coherentes que sirven de modelo de referencia.
 - Una plantilla comprometida, motivada, eficaz y eficiente.
 - La organización tiene confianza en sí misma, incluso en tiempos difíciles.
4. Gestión por procesos y hechos ¹²: «Excelencia es gestionar la organización mediante un conjunto de sistemas, procesos y datos, interdependientes e interrelacionados».

Se trata de conseguir un sistema de gestión eficaz y eficiente, que se base en las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés y sea capaz de satisfacerlas. De ahí que resulte esencial que los procesos sean claros y estén integrados, permitiendo la implantación sistemática de las políticas, estrategias, objetivos y planes de la organización. Dichos procesos han de desplegarse, gestionarse y mejorarse de forma eficaz y constante.

Las decisiones han de fundamentarse en la información, fiable y basada en datos, de: los resultados actuales y los previstos, la capacidad de los procesos y sistemas, las necesidades y experiencias de los grupos de interés y el rendimiento de otras organizaciones. Se trata de que las medidas de rendimiento sean sólidas y permitan identificar los riesgos e implantar medidas preventivas, así como llevar a cabo una gestión eficaz que exceda, a ser posible, los requisitos exigidos e inspire confianza en los distintos grupos de interés.

La gestión por procesos y hechos proporciona los siguientes beneficios:

- Máxima eficacia y eficiencia en la consecución de los objetivos de la organización, así como en la elaboración de sus productos o prestación de sus servicios.
 - Una toma de decisiones eficaz y realista.
 - Una gestión de riesgos eficaz y eficiente.
 - Una mayor confianza en la organización por parte de todos sus grupos de interés.
5. Desarrollo e implantación de las personas ¹³: «Excelencia es maximizar la contribución de los empleados a través de su desarrollo e implicación».

12. IDEM, *ibid.*, p. 6.

13. IDEM, *ibid.*, p. 6.

De ahí la importancia de identificar y comprender cuáles son las competencias necesarias para la implantación, actual y futura, de las políticas, estrategias, objetivos y planes. Así como de que realmente se fomente el desarrollo profesional de las personas que integran la organización y su capacidad para adaptarse a los cambios. Se potenciará el compromiso y la fidelidad de los empleados mediante la atención, la recompensa y el reconocimiento de las personas; así como los valores compartidos y una cultura de confianza, transparencia, delegación y asunción de responsabilidades. Asimismo, se prestará una importancia creciente al capital intelectual de la organización, así como a la génesis e implantación de las ideas de mejora.

Los beneficios que conllevan el desarrollo y la implicación de las personas son:

- Todos los integrantes de la organización se sienten propietarios y comparten unos mismos objetivos.
 - La plantilla es fiel, estando implicada y motivada.
 - El capital intelectual incrementa su valor.
 - Se consigue la mejora continua de la capacidad y del rendimiento de las personas.
 - Se logra una mayor competitividad mediante una mejor imagen de la organización.
 - Las personas de la organización alcanzan todo su potencial.
- 6.** Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora ¹⁴: «Excellencia es desafiar el *status quo* y hacer realidad el cambio aprovechando el aprendizaje para crear innovación y oportunidades de mejora».

La organización ha de ser capaz de aprender constantemente, no sólo de sus actividades y resultados, sino también de los de otras organizaciones. Por consiguiente, se potenciará el *benchmarking* interno y externo, así como que el conocimiento sea compartido; de tal manera, que se consiga maximizar el aprendizaje en toda la organización, para lo cual será imprescindible fomentar una mentalidad abierta e innovadora, capaz de aceptar las ideas de todos los grupos de interés y de aplicar mejoras continuas que generen valor añadido.

Los beneficios aportados serán:

- Una mayor creación de valor.

14. IDEM, *ibid.*, p. 7.

- La mejora de la eficacia y eficiencia.
- El incremento de la competitividad.
- Unos productos y servicios innovadores.
- El conocimiento es recogido, estructurado y compartido.
- La organización se vuelve más ágil.

7. Desarrollo de Alianzas ¹⁵: «Excelencia es desarrollar y mantener alianzas que añaden valor».

Cada vez es más frecuente que el éxito de una organización dependa de las alianzas que establezca y desarrolle con proveedores, clientes, la sociedad e incluso sus competidores. Dichas alianzas le permiten aportar mayor valor añadido a sus grupos de interés, así como optimizar las competencias clave. Conviene resaltar que han de basarse en una relación duradera de confianza, respeto y beneficio mutuo, de manera que se compartan experiencias, recursos y conocimientos, alcanzando objetivos comunes.

Por consiguiente, se obtendrán los siguientes beneficios:

- Un incremento del valor de la organización para los grupos de interés.
- La mejora de la competitividad.
- La optimización de las competencias clave.
- La mejora de la eficacia y eficiencia.
- El incremento de las posibilidades de supervivencia.
- Unos riesgos y costes compartidos.

8. Responsabilidad social de la organización ¹⁶: «Excelencia es exceder el marco legal mínimo en el que opera la organización y esforzarse por comprender y dar respuesta a las expectativas que tienen sus grupos de interés en la sociedad».

La organización, además de adoptar un enfoque ético, debe ser transparente, comunicando a los distintos grupos de interés su rendimiento y comportamiento responsable, así como su compromiso abierto e inclusivo con ellos.

La responsabilidad social y la defensa del medio ambiente quedan definidas en los valores de la organización, integrándose en la misma. Así, la organización no sólo satisface las expectativas y las

15. IDEM, *ibid.*, p. 7.

16. IDEM, *ibid.*, p. 7.

normas a nivel local y global, sino que, en la medida de lo posible, las excede. No sólo se gestionan los riesgos y se minimizan los impactos adversos, sino que se fomenta la colaboración con la sociedad mediante proyectos mutuamente beneficiosos. De ahí que los beneficios proporcionados sean:

- Una mejor imagen en la opinión pública.
- El incremento del valor de la marca.
- Un mayor acceso a la financiación (p. ej., la de inversiones socialmente responsables).
- La mejora de la salud y seguridad de los empleados.
- La mejora de la gestión de los riesgos y del gobierno de la organización.
- La mejora de la motivación de los empleados.
- Una mayor fidelidad de los clientes.
- El incremento de la confianza que la organización tiene en sí misma, así como de la que en ella tienen sus grupos de interés.

3.3. *Finalidad y beneficios*

La EFQM desarrolló en 1991 el Modelo EFQM de Excelencia con el fin de ayudar a las organizaciones a mejorar su rendimiento, siendo utilizado actualmente por numerosas organizaciones (empresas grandes y pequeñas, organizaciones no gubernamentales y organismos de la administración), tanto europeas como de otros continentes.

Como veremos más adelante, se trata de un ¹⁷ «marco de trabajo no prescriptivo, basado en nueve criterios», que permite evaluar y mejorar las organizaciones, de manera que puedan alcanzar la excelencia sostenida. Entre los beneficios que aporta a las organizaciones conviene destacar los siguientes:

- Sirve de herramienta para realizar una autoevaluación que hace posible identificar en qué punto se halla la organización en el camino hacia la excelencia, así como posibles carencias, ayudando a implantar soluciones pertinentes.
- Facilita el establecimiento en todos los departamentos y unidades de la organización de un mismo lenguaje y modo de pensar, sien-

17. *Modelo EFQM de Excelencia*, Madrid 2003, p. 12.

do un marco de referencia que otorga una base conceptual común a todos los integrantes de la organización.

- Constituye un instrumento de formación en la gestión de la calidad para todos los miembros de la organización.
- Permite estructurar el sistema de gestión de la organización, facilitando la elaboración y corrección de la planificación y programación general de la misma, así como de los objetivos y estrategias.
- Sirve para diagnosticar la situación real de la organización, posibilitando la identificación de carencias, así como eliminar duplicidades y ubicar diferentes iniciativas.
- Facilita compartir entre las distintas organizaciones las «buenas prácticas».
- Su aplicación supone una implicación profunda del personal de la organización.

Respecto a las ventajas económicas que se obtienen con la adopción de los principios de excelencia en los que se basan los criterios de los premios de calidad, conviene resaltar los resultados obtenidos por los doctores Singhal y Hendricks en su trabajo de investigación realizado en el año 2000¹⁸.

El estudio contempla cinco años de actividad de más de seiscientas empresas ganadoras de premios de calidad, concluyendo que experimentaron mejoras significativas en: el valor de sus acciones en bolsa, sus ingresos operativos, sus ventas, su margen neto, el número de empleados y el crecimiento de los activos.

A su vez, la solicitud del Premio Europeo a la Calidad conlleva los siguientes beneficios¹⁹:

- Proporciona una evaluación externa imparcial de la organización.
- Permite a la organización medir, validar y calibrar su procedimiento de autoevaluación interna.
- Ofrece a los integrantes de la organización un objetivo claro y tangible, estimulando su interés, autoestima y sentido de pertenencia.
- El informe de evaluación de su solicitud permite identificar, de modo independiente y externo a la organización, los puntos fuertes a potenciar, así como las mejoras necesarias.

18. *Modelo EFQM de Excelencia*, o.c., pp. 5-6.

19. *Introducción a la Excelencia*, Madrid 1999, pp. 10-12.

- La elaboración del documento de solicitud conlleva la implicación de numerosos miembros de la organización en la recogida y análisis de los datos, potenciando el trabajo en equipo y proporcionando un reto estimulante.
- La visita de los evaluadores incrementa la conciencia de las personas acerca de la gestión de la calidad total, aumentando su compromiso e implicación con la misma.
- El documento de solicitud puede convertirse en una herramienta de comunicación para demostrar a proveedores, empleados, clientes reales y potenciales los resultados alcanzados por la organización. También puede emplearse como herramienta de formación interna para desarrollar los planes de mejora.
- Las organizaciones ganadoras obtienen el reconocimiento público de la excelencia, aumentando su prestigio. Además, son invitadas a compartir su experiencia con otras en distintas conferencias.
- En general, las organizaciones ganadoras afirman haber incrementado la confianza en su propia capacidad, su rendimiento general, su prestigio y su reconocimiento.

Resulta conveniente destacar que el Modelo EFQM se basa en hechos y experiencias contrastadas, estando ordenado sistemáticamente y siendo cerrado en cuanto a criterios y subcriterios, pero abierto en cuanto a la forma de aplicación en cada organización, de ahí que sirva para cualquier tipo de actividad y de organización.

3.4. *Revisiones*

La EFQM, junto a sus organizaciones asociadas, estudia y actualiza el Modelo con la información práctica y académica que aportan miles de organizaciones, de manera que el Modelo sea dinámico y refleje el pensamiento más actual referente a la gestión. Así, en 1997 se inicia el primer proceso de revisión y, tras dos años de trabajo, se aprueba el 21 de abril de 1999 el nuevo Modelo.

Este último no representa una ruptura con el anterior, sino una mejora, manteniendo intactos los conceptos fundamentales en que se basa. Con dicha revisión se persigue:

- Añadir nuevas áreas que tienen cada vez un mayor peso en las organizaciones, como son: la gestión de alianzas, la innovación y la gestión del conocimiento.

- Hacer más hincapié en el cliente (relaciones con él y procesos orientados al mismo) y en los demás grupos de interés.
- Destacar la importancia del ciclo de mejora PDCA en la gestión de la organización, así como enfatizar la cadena de valor.
- Resaltar la necesidad de que todas las actividades de la organización estén en consonancia con la política y estrategia de la misma.
- Hacer el Modelo más aplicable a organizaciones de distinto tipo: públicas, privadas y sin ánimo de lucro.

En el año 2002 se aprueba actualizar de nuevo el Modelo. Dicha revisión persigue hacer más claros e inteligibles, tanto el Modelo como los Conceptos Fundamentales de la Excelencia en los que se basa, incrementar la precisión de los mismos, actualizar los elementos a considerar que integran los subcriterios, así como reforzar la lectura horizontal y transversal del Modelo.

3.5. *Estructura y filosofía subyacente*

A continuación analizaremos el Modelo EFQM de Excelencia en su versión del año 2003. Conviene resaltar que existe un único Modelo con 3 versiones (Empresas, Pequeñas y Medianas Empresas, así como Sector Público y Organizaciones del Voluntariado), siendo idénticas las denominaciones de los criterios y subcriterios. Las diferencias que caracterizan a las tres versiones se refieren a los elementos a considerar en los distintos subcriterios.

Como ya se ha dicho, se trata de un marco de trabajo no prescriptivo que se basa en nueve criterios. Dichos criterios se agrupan en dos categorías: criterios de «Agentes Facilitadores» (Liderazgo, Política y Estrategia, Personas, Alianzas y Recursos, así como Procesos) y criterios de «Resultados» (Resultados en los clientes, Resultados en las personas, Resultados en la sociedad y Resultados clave).

Los criterios referentes a los «Agentes Facilitadores» muestran lo que hace la organización; es decir, cómo alcanza los resultados. Los criterios que se refieren a los «Resultados» indican qué logros ha conseguido y está consiguiendo la organización, siendo consecuencia de los «Agentes Facilitadores». A su vez, éstos mejoran empleando la información procedente de los criterios «Resultados».

La filosofía subyacente al Modelo es la siguiente²⁰: «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». Así, la excelencia consistiría en²¹ «alcanzar recursos tangibles respecto a lo que hace una organización, cómo lo hace, los resultados que realmente obtiene y la confianza en que estos resultados se mantendrán en el futuro».

Se trata de que existan evidencias de que lo que realiza la organización y su modo de ejecución tienen un sólido fundamento, siendo revisados y mejorados sistemática y continuamente. La representación gráfica del Modelo es la siguiente:



Fuente: *Modelo EFQM de Excelencia*, Madrid 2003, p. 12.

Las flechas reflejan su naturaleza dinámica, destacando que tanto la innovación como el aprendizaje favorecen el papel de los «Agentes Facilitadores», conduciendo a una mejora de los «Resultados».

Los distintos criterios posibilitan la evaluación del progreso de una organización hacia la excelencia. Cada criterio se acompaña de una definición a nivel global y de un número variable de subcriterios que permiten un desarrollo detallado del mismo. A su vez, cada subcriterio incluye una relación no exhaustiva de elementos a considerar

20. *Modelo EFQM de Excelencia*, o.c., p. 12.

21. *Conceptos fundamentales de la Excelencia*, o.c., p. 9.

con el fin de aclarar su significado; no siendo, por tanto, obligatorio abordar todos los elementos contemplados. De ahí que el Modelo sea cerrado en cuanto a criterios y subcriterios, pero abierto en la forma de aplicación en cada organización.

A continuación se muestran los distintos criterios y subcriterios. Para consultar los elementos a considerar en cada subcriterio véanse las páginas 13 a 24 del Modelo EFQM de Excelencia 2003²².

*Criterio 1 – Liderazgo*²³: «Los Líderes Excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización; y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas».

- a) «Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia».
- b) «Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización».
- c) «Los líderes interactúan con clientes, *partners* y representantes de la sociedad».
- d) «Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la organización».
- e) «Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización».

*Criterio 2 – Política y Estrategia*²⁴: «Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia».

22. *Modelo EFQM de Excelencia*, o.c., pp. 13-24.

23. IDEM, *ibid.*, pp. 13-14.

24. IDEM, *ibid.*, p. 15.

- a) «La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés».
- b) «La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas».
- c) «La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza».
- d) «La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave».

Criterio 3 – Personas ²⁵: «Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad, e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma».

- a) «Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos».
- b) «Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización».
- c) «Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización».
- d) «Existencia de un diálogo entre las personas y la organización».
- e) «Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización».

Criterio 4. – Alianzas y Recursos ²⁶: «Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente».

25. IDEM, *ibid.*, p. 16.

26. IDEM, *ibid.*, pp. 17-18.

- a) «Gestión de las alianzas externas».
- b) «Gestión de los recursos económicos y financieros».
- c) «Gestión de los edificios, equipos y materiales».
- d) «Gestión de la tecnología».
- e) «Gestión de la información y del conocimiento».

Criterio 5. – Procesos ²⁷: «Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos».

- a) «Diseño y gestión sistemática de los procesos».
- b) «Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor».
- c) «Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes».
- d) «Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios».
- e) «Gestión y mejora de las relaciones con los clientes».

Criterio 6. – Resultados en los Clientes ²⁸: «Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes».

- a) «Medidas de percepción»: Hacen referencia a la percepción que tienen los clientes de la organización respecto a la imagen general, los productos y servicios, las ventas y el servicio de atención al cliente, así como respecto a la fidelidad. Pueden obtenerse a partir de encuestas a clientes, grupos focales, clasificaciones de proveedores existentes en el mercado, felicitaciones y quejas, etc.
- b) «Indicadores de rendimiento»: Son utilizados para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento organizacional,

27. IDEM, *ibid.*, pp. 19-20.

28. IDEM, *ibid.*, p. 21.

permitiendo anticipar la percepción de los clientes externos. Refieren a: imagen externa, productos y servicios, ventas y servicio de atención al cliente, así como fidelidad.

Criterio 7. – Resultados en las Personas ²⁹: «Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran».

- a) «Medidas de percepción»: Refieren a la percepción que los integrantes de la organización tienen de la misma, obteniéndose de encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones del desempeño estructuradas.
- b) «Indicadores de rendimiento»: Son empleados para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de los integrantes de la organización, permitiendo anticipar sus percepciones. Hacen referencia a los logros, a la motivación e implicación, a la satisfacción, así como a los servicios que la organización proporciona.

Criterio 8 - Resultados en las Sociedad ³⁰: «Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad».

- a) «Medidas de percepción»: Hacen referencia a la percepción que tiene la sociedad de la organización respecto a: su imagen general, las actividades que realiza como miembro responsable de la sociedad, la implicación en las comunidades donde actúa, las actividades encaminadas a reducir el impacto medioambiental, así como la información sobre las actividades de la organización que contribuyen a la preservación y mantenimiento de los recursos. Dichas medidas son obtenidas de encuestas, informes, artículos de prensa, reuniones públicas, representantes sociales y autoridades de la Administración.
- b) «Indicadores de rendimiento»: Son utilizados para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento organizacional, permitiendo anticipar las percepciones de la sociedad. Refieren al tratamiento de los cambios en los niveles de empleo, a las relaciones con las autoridades, así como a las felicitaciones y premios recibidos.

29. IDEM, *ibid.*, p. 22.

30. IDEM, *ibid.*, p. 23.

Conviene resaltar que algunas de las medidas del subcriterio *a)* son también aplicables al subcriterio *b)* y viceversa.

Criterio 9. – Resultados Clave ³¹: «Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia».

- a)* «Resultados Clave del Rendimiento de la Organización»: Se trata de los resultados clave, tanto económicos y financieros como no económicos, definidos por la organización y acordados en su política y estrategia.
- b)* «Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización» - Son empleados por la organización para supervisar y entender los procesos, así como para predecir y mejorar los probables resultados clave del rendimiento de ésta. Hacen referencia a medidas tanto económicas y financieras como no financieras.

Ciertas medidas del subcriterio *a)* pueden ser también aplicadas al subcriterio *b)* y viceversa.

3.6. *El esquema lógico REDER*

El esquema lógico REDER ³², formado por los siguientes cinco elementos: resultados, enfoque, despliegue, evaluación y revisión, se encuentra en los fundamentos del Modelo. De hecho, deben tenerse en cuenta en todos los subcriterios del mismo.

Los resultados se ocupan de los logros que la organización está alcanzando y de los que quiere conseguir como parte del proceso de elaboración de su política y estrategia. Dichos resultados cubrirán el rendimiento de la organización en términos económicos, financieros, operativos, así como las percepciones de todos los grupos de interés de la misma.

En una organización excelente, los resultados han de mostrar tendencias positivas y/o un buen rendimiento sostenido. Los objetivos establecidos son los adecuados, siendo alcanzados, o incluso, superados. El rendimiento se comparará externamente, debiendo ser bueno en comparación con el de otras organizaciones, especialmente

31. IDEM, *ibid.*, p. 24.

32. IDEM, *ibid.*, p. 27.

con la mejor del sector y/o del mundo. La relación entre las causas (enfoques adoptados) y los efectos (resultados logrados) es clara.

El ámbito de aplicación de los resultados abordará las áreas relevantes, y los resultados serán segmentados cuando dicha segmentación contribuya al entendimiento e identificación de las oportunidades de mejora.

El enfoque aborda lo que la organización planifica hacer y las razones que le conducen a ello. Se trata de planificar y desarrollar enfoques que estén sólidamente fundamentados e integrados, de manera que permitan a la organización alcanzar los resultados requeridos en la actualidad y en el futuro. Dicho enfoque se desplegará mediante procesos, bien definidos y desarrollados, orientados a la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés. Los procesos han de estar basados en la política y estrategia, debiendo estar vinculados entre sí cuando sea procedente.

El despliegue aborda el modo en que la organización implanta sistemáticamente el enfoque. Este último ha de estar implantado en las áreas relevantes de manera sistemática. Dicha implantación debe planificarse, realizarse y completarse de forma adecuada, tanto para el enfoque propiamente dicho como para la organización.

La evaluación y revisión se ocupan de lo que la organización realiza para revisar y mejorar el enfoque, así como del despliegue del mismo. Ambos serán medidos periódicamente, analizando los resultados alcanzados y realizándose actividades continuas de aprendizaje. Los resultados obtenidos servirán tanto para la identificación y establecimiento de prioridades como para la planificación e implantación de mejoras.

Como es lógico, los elementos enfoque, despliegue, evaluación y revisión del esquema mencionado deben ser abordados en cada subcriterio del grupo «Agentes Facilitadores». A su vez, el elemento resultados debe abordarse en los subcriterios del grupo «Resultados».

El esquema lógico REDER tiene distintas aplicaciones, como son:

- La evaluación o autoevaluación mediante la «Matriz de Puntuación REDER».
- Emplearlo para desarrollar un sistema de gestión, ya que permite la determinación de: los enfoques a utilizar, dónde desplegar

éstos, así como las medidas pertinentes para la evaluación de su eficacia.

- Utilizarlo como método de análisis estructurado de problemas referente a procesos, proyectos y enfoques.

La «Matriz de Puntuación REDER» recoge los distintos elementos a considerar y sus atributos en forma de tabla, siendo empleada para calcular la puntuación de una organización. Dicha puntuación puede ser utilizada tanto para la memoria que ha de presentarse si se pretende optar al Premio Europeo a la Calidad y a la mayoría de los premios nacionales de calidad europeos, como para realizar una autoevaluación que permita establecer actividades de *benchmarking* con otras organizaciones.

A cada criterio del Modelo se le ha asignado un peso específico o porcentaje, de manera que se puede calcular el total de puntos asignados a cada criterio. Dichos pesos fueron establecidos en 1991 tras un período de consultas, siendo revisados cada cierto tiempo por la EFQM. La última revisión se produjo en el año 2002.

Los pesos específicos son los siguientes ³³: Liderazgo 10%, Política y Estrategia 8%, Personas 9%, Alianzas y Recursos 9%, Procesos 14%, Resultados en los Clientes 20%, Resultados en las Personas 9%; Resultados en la Sociedad 6% y Resultados Clave 15%.

Respecto a los subcriterios, en general, salvo las excepciones que se detallan a continuación, se asigna el mismo peso específico a todos los subcriterios de un mismo criterio.

- Al subcriterio 6.a) se le ha concedido el 75% del total de los puntos del criterio 6.b), correspondiendo el 25% restante al subcriterio 6b.
- Al subcriterio 7 a) se le ha asignado el 75% del total de los puntos del criterio 7 y el 25% al subcriterio 7.b).
- Al subcriterio 8.a) le corresponde el 25% del total de los puntos del criterio 8, asignándosele al subcriterio 8.b) el 75% restante.

La «Matriz de Puntuación REDER», con sus elementos y atributos, aparece detallada en las páginas 29 y 30 del Modelo de 2003. Para consultar el Resumen de la Puntuación véase la página 31 del mismo.

33. IDEM, *ibid.*, p. 28.

La puntuación final se obtiene asignando un porcentaje a cada subcriterio mediante la aplicación de la «Matriz de Puntuación REDER». Posteriormente se compilan todos los porcentajes en la hoja denominada Resumen de la Puntuación, de manera que se consigue una puntuación total en una escala de 0 a 1.000 puntos.

IV. CONCLUSIÓN

En un entorno tan dinámico y competitivo como el actual, en el que los cambios cada vez son más rápidos, los conceptos de calidad y excelencia se han convertido en referentes imprescindibles, siendo necesario disponer de un marco orientador amplio y contrastado que sirva de guía en la búsqueda del incremento de la calidad de los productos y servicios. De ahí la importancia que el Modelo EFQM de Excelencia tiene en el logro común de mejoras en el nivel competitivo y en el posicionamiento estratégico de toda organización, sea esta una empresa de gran volumen, una pyme, una ONG o un organismo de la Administración Pública.

De hecho, la consecución de la calidad en los productos, los procesos y los servicios incrementa tanto la productividad (menos horas / hombre y menos desperdicios) como la competitividad (menos costes, mejores productos, mayor número de clientes y más fidelidad).

La gestión de la calidad total se caracteriza por la orientación hacia el cliente; el liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad; la participación de todos los miembros de la organización; el cambio cultural; el trabajo en equipo; la cooperación con los clientes y proveedores; la gestión por procesos; la mejora continua de conocimientos, procesos, productos y servicios; la formación en calidad y herramientas fundamentales de mejora; una gestión basada en hechos, apoyada en indicadores y sistemas de evaluación; la orientación hacia los resultados, así como el compromiso social.

Como se ha visto, el Modelo resulta una herramienta muy útil de autodiagnóstico de la gestión organizacional, siendo una valiosa guía-referencia para las organizaciones que deseen aplicar la gestión de la calidad total e integrarla, tanto en su política como en su estrategia.

V. BIBLIOGRAFÍA

- Conceptos fundamentales de la Excelencia*, Madrid 2003, Ed. EFQM-Club Gestión de Calidad.
- DE LA CRUZ BLÁZQUEZ, J., *Sistema de calidad. Instrumento de cambio para optimizar las organizaciones*, Madrid 1998, Ed. CIE Inversiones Editoriales Dossat, 2000.
- DRUMMOND H., *La calidad total. El movimiento de la calidad*, Bilbao 2000, Ed. Deusto, S.A.
- Evaluar la Excelencia. Guía práctica para la Autoevaluación*, Madrid 1999, Ed. EFQM-Club Gestión de Calidad.
- GALGANO, A., *Calidad total*, Madrid 1993, Ed. Díaz de Santos.
- *Introducción a la Excelencia*, Madrid 1999, Ed. EFQM-Club Gestión de Calidad.
- JULIA, J., «El modelo de excelencia EFQM», en *Qualitat Actual* (Madrid, abril 2003) 2.
- MEMBRANO MARTINEZ, J., «Las bases del Modelo EFQM de Excelencia», en *Qualitas Hodie. Curso mejora de la gestión*, 68 (Viacaya 2001) 8.
- MEMBRANO MARTINEZ, J., «Un binomio de excelencia: Deming y Malcolm Baldrige», en *Qualitas Hodie. Curso mejora de la gestión*, 67 (Vizcaya 2001) 8.
- *La gestión empresarial a través del modelo europeo de excelencia de la EFQM*, Madrid 1999, Ed. Díaz de Santos.
- Modelo EFQM de Excelencia Cambios*, Madrid 1999, Ed. EFQM-Club Gestión de Calidad.
- Modelo EFQM de Excelencia*, Madrid 1999, Ed. EFQM-Club Gestión de Calidad.
- Modelo EFQM de Excelencia*, Madrid 2003, Ed. EFQM-Club Gestión de Calidad.
- MORENO-LUZÓN, M. D., PERIS, F. J., y GONZÁLEZ, T., *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones*, Madrid 2001, Ed. Prentice Hall.
- MUÑOZ NIETO, M., «El modelo EFQM como guía para la mejora y la excelencia», en *Qualitat Actual* (Madrid, abril 2003) 4.
- *Ocho fundamentos de la Excelencia. Conceptos fundamentales y sus beneficios*, Madrid 1999, Ed. EFQM-Club Gestión de Calidad.
- UNE-EN-ISO 9000:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*, Madrid 2000, Ed. AENOR.

