

# Foro por la Excelencia

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) tiene su base en Bruselas y está compuesta por organizaciones nacionales asociadas como es el caso del Club Gestión de Calidad en España. Su finalidad es ayudar a las empresas europeas a mejorar su gestión en la búsqueda de la Excelencia empresarial.

Es una asociación sin ánimo de lucro integrada por 800 miembros de 38 países. EFQM convoca y organiza el Premio Europeo a la Calidad que se concede anualmente, organiza grupos de intercambio de experiencias y difunde las herramientas de gestión consideradas más adecuadas en el camino a la Excelencia empresarial.

EFQM, cuyo Director General es Alain de Donmartin, fue fundada en 1988 por los Presidentes de 14 compañías con el apoyo de la Comisión Europea. En su momento, Jacques Delors, Presidente de la Comisión Europea, afirmaba “la batalla por la Calidad es uno de los prerrequisitos para el éxito de nuestras compañías y nuestra competitividad”.

EFQM basa su actividad en la difusión del Modelo EFQM de Excelencia Empresarial que regula la actividad de una compañía según nueve criterios: Liderazgo, Personas, Política y Estrategia, Alianzas y recursos, Procesos, Resultados en personas, Resultados en clientes, Resultados en Sociedad, Resultados clave.

## El modelo EFQM como guía para la mejora y la excelencia

Las sociedades modernas se caracterizan por estar sometidas a procesos de cambio de naturaleza estructural, continuados y relativamente rápidos. Por ello, se hace necesario articular estrategias que permitan a las organizaciones adaptarse a la nueva coyuntura, haciendo de ella más que una amenaza, un estímulo y una oportunidad para la mejora.

En este contexto dinámico y complejo, característico de las sociedades del conocimiento y de la información, aumentan las expectativas individuales y sociales con respecto a todos los productos y servicios. Por ello, no basta con recurrir a algunas ideas aisladas sobre la calidad, sino que se hace imprescindible disponer de un marco orientador suficientemente amplio y, a la vez, suficientemente contrastado que sirva de guía en la búsqueda de ese necesario incremento de calidad de los productos y servicios.

La Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM), creada en 1988, ha creado desde entonces, unas directrices con el fin de que sirvan de ayuda a las organizaciones para su mejora. Como proceso clave para la mejora se sitúa la autoevaluación. La autoevaluación es definida por la Fundación como “un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una

organización comparados con un modelo de excelencia”. El modelo al que se hace referencia es el que se conoce como Modelo Europeo de Gestión de la Calidad.

Este Modelo combina de forma equilibrada el interés por las personas con la importancia de los recursos, de los procesos y de los resultados y se beneficia de una flexibilidad tal que puede ser aplicado a organizaciones de cualquier propósito y de cualquier tamaño, y también a los propios individuos.

Pero, además, la aplicación del modelo va asociada a la implementación de un proceso de autoevaluación que permite valorar el progreso de la organización y establecer planes de mejora. Facilita el diagnóstico de los puntos débiles de la organización, estimula los procesos de mejora y hace, finalmente, posible la comprobación de su grado de progreso. El Modelo establece una ordenación sistemática de los factores más críticos para el buen funcionamiento de toda organización. Se recogen las reflexiones y experiencias habidas en el mundo de la dirección de las organizaciones y se reúnen de forma estructurada. Es, pues, un modelo que se fundamenta no sólo en ideas sino muy especialmente en resultados.

La sistematización y estructuración del Modelo se basa en la utilización de hechos y datos, con objeto de evitar los errores que



# Foro por la Excelencia

## ...LA APLICACIÓN DEL MODELO VA ASOCIADA A LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN QUE PERMITE VALORAR EL PROGRESO DE LA ORGANIZACIÓN Y ESTABLECER PLANES DE MEJORA.

se derivarían de la utilización de opiniones personales o valoraciones subjetivas.

¿Pero, realmente, cómo puede ayudar el Modelo EFQM a una organización a mejorar su gestión y a hacer frente con éxito a estas situaciones de cambio en el entorno?

Siguiendo una secuencia lógica de desarrollo, una organización, en su afán de posicionarse en su entorno y de obtener ventajas competitivas, y sobre todo de orientar todos sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos que persigue y el logro de la satisfacción de las necesidades de sus clientes, de la sociedad y de la propia organización, inicia su camino definiendo cuál es su razón de ser, su misión, y cual es su deseo a largo plazo, su visión, estableciendo para ello los parámetros o valores sobre los que se va a mover para conseguirlo.

Esta es una labor inicial y continuada de la Dirección, en su función de **Liderazgo**, sustentada en una implicación personal y en un apoyo intenso y reconocido a los esfuerzos de toda la organización, con el objetivo de mantener un grado de motivación elevada que permita caminar hacia la mejora.

Una vez aclarados, y actualizados en todo momento si es necesario, estos fines como empresa u organización, el reto siguiente consiste en plantear cómo se van a conseguir estos fines, lo que supone la definición de la **Política y Estrategia** de la organización.

Para asegurar que se orienta hacia los intereses de todos los que se relacionan con la organización, clientes, sociedad y personas de la organización, es necesario contar inicialmente, y para siempre desde entonces, con la información válida que permite conocer sus necesidades y expectativas, y con ello, con la información del entorno y la competencia, y con los resultados que la empresa

### VENTAJAS DEL MODELO EFQM

- Sirve para cualquier tipo de organización y para cualquier clase de actividad.
- Está ordenado sistemáticamente.
- Se basa en hechos y en experiencias contrastadas, no en opiniones personales.
- Es un marco de referencia que otorga una base conceptual común a todo el personal de una organización.
- Constituye un instrumento de formación en la gestión de calidad para todo el personal.
- Sirve para diagnosticar la situación real de una organización.
- Es cerrado en cuanto a los criterios y los subcriterios, pero abierto en cuanto a la forma en que pueden aplicarse en cada organización.
- Su aplicación del Modelo supone una implicación profunda del personal de la organización.
- El Modelo facilita la elaboración y corrección de la planificación y programación general de una organización y de los objetivos y estrategias en los que se desarrolla.

conoce en cada momento sobre su actuación interna y sus necesidades de mejora y avance, se plantean los planes y estrategias de la organización de manera equilibrada, con visión a corto, medio y largo plazo y con enfoque hacia la consecución de todos los intereses, y a la definición de todos los procesos clave necesarios para conseguirlos, revisando continuamente estos planes y estrategias en función de los cambios y necesidades que surjan y en función de la eficacia obtenida.

Una vez definidos los planes y objetivos a conseguir, deben ser comunicados a toda la organización, con una preocupación continuada sobre su entendimiento en todos los niveles de la organización.

Pero, una vez concretados los planes, objetivos y metas, la organización se pregunta con qué medios y recursos y con quién puede contar para conseguirlos. En las organizaciones modernas, con criterios de mejora y con afán de superación, las **Personas** se convierten en el recurso estratégico por excelencia, el que va a permitir realmente ganar una posición competitiva frente al resto, y el que va a asegurar en todo momento una realización eficaz, ordenada y eficiente de sus actuaciones, así como el que va a posibilitar avanzar y mejorar los productos y los servicios y la forma de hacerlos. Por ello, la orga-

### VENTAJAS DE LA AUTOEVALUACIÓN

- Es un proceso interno de la propia organización.
- Muestra cuál es la evolución del comportamiento de una organización en su proceso de mejora a lo largo del tiempo, y hace posible la conducción inteligente de la empresa, su pilotaje.
- Hace que las acciones de mejora puedan ordenarse por procesos.
- Es objetiva y, debido a su estructura común, sus resultados son comparables con los obtenidos por otras empresas u otras organizaciones.

nización tiene que comprometerse en conocer las necesidades de las personas, planificar los recursos humanos necesarios y la formación que requieren, gestionar las actuaciones que permitirán su avance y desarrollo junto con los de los propios intereses de la organización, permitir y promover que se asuman responsabilidades y se propongan mejoras, facilitar los cauces para el diálogo y comunicación en todos los niveles y todos sentidos en la organización, y reconocer y compensar debidamente los esfuerzos realizados.

Sin embargo, la organización no sólo cuenta con las personas para conseguir sus resultados, sino que debe centrarse también en establecer **alianzas** con proveedores, clientes, otras entidades, etc., que faciliten estos resultados, al tiempo que permita el beneficio mutuo en dichas relaciones.

A su vez, debe planificar y gestionar adecuadamente los **Recursos** necesarios, como los económicos y financieros, orientando con inteligencia su uso para apoyar la política y estrategia establecida; los edificios, equipos y materiales, asegurando que se adecuan y ajustan a los usos previstos y apoyan debidamente a la política y estrategia; la tecnología, conociendo e incorporando los avances tecnológicos que en cada momento se requieran; y la información y el conocimiento acumulados y disponi-

bles en la organización, permitiendo su utilización y disponibilidad en todos los niveles donde se necesita, salvaguardando y potenciando su aprovechamiento para todas las operaciones y actuaciones y facilitar en cada ámbito la toma de decisiones hacia la consecución de la propia política y estrategia. Finalmente, queda por concretar cómo se van a conseguir los objetivos y se van a obtener los resultados previstos, acordes a la propia misión y visión definidos y a la política y estrategia planteadas.

La mejor forma se basa en la gestión por **Procesos**, mediante la cual la empresa puede identificar aquellos procesos que son clave para la consecución de su política y estrategia y para la obtención de la satisfacción de todos los grupos de interés, clientes, sociedad y personas de la organización, y establecer los sistemas adecuados (utilizando modelos como las Normas ISO 9000 o ISO 14000) que permitan planificar y gestionar estos procesos y medir periódicamente sus resultados con el objetivos de implantar las mejoras necesarias. En esta gestión por procesos también será importante que la organización se preocupe por fomentar y posibilitar la innovación como método eficaz para la incorporación de mejoras a los procesos y los productos y servicios.

Estos productos y servicios deben ser diseñados y mejorados en función de las necesidades y expectativas de los clientes previa recogida ordenada de la información proce-

dente de éstos y del mercado, así como producidos o realizados según estos criterios. Especial atención debe incluir también la relación mantenida con los clientes y el aprovechamiento de todos los contactos posibles para recoger sus necesidades y percepción como fuente de información para la mejora de procesos y de los productos y servicios.

Pero, ¿cómo puede saber la organización o la empresa, después de haber aplicado todos estos criterios en su gestión, si está haciendo bien las cosas? Evidentemente, midiendo los resultados y comprobando el grado de eficacia y de avance en todos los aspectos. Por ello, es necesario que la organización mida los **Resultados en los clientes**, tanto desde su percepción como desde sus propios objetivos internos, para conocer, por ejemplo, su nivel de satisfacción con los productos y servicios y los contactos con la organización, o los rendimientos obtenidos en los procesos de relación con el cliente como las ventas, la atención, el servicio posventa, etc.

De la misma forma, otro de los aspectos a medir son los **Resultados en las personas**, con el objetivo de conocer igualmente su grado de satisfacción en la organización y el rendimiento interno de los procesos de gestión de los recursos humanos. Desde el momento en que la organización o empresa está integrada en un entorno social, cultural, geográfico, ambiental, etc., también debe conocer en qué medida está incidiendo positivamente en est entorno,

midiendo los **Resultados en la Sociedad**, para conocer el nivel de satisfacción y el rendimiento en aspectos tales como gestión medioambiental, percepción de la sociedad o del entorno local sobre la imagen de la organización, los beneficios culturales y sociales proporcionados, etc.

Finalmente, como factor clave de la eficacia de la organización, debe medir los **Resultados clave**, aquellos que posibilitan la obtención de los rendimientos operativos y de gestión en todos sus ámbitos, obteniendo información sobre niveles de venta, beneficios, rentabilidad del capital y los activos, cuota de mercado, nivel de incidencias, volumen de fallos o rechazos, etc. Esta aplicación de criterios de gestión, mediante el despliegue de los agentes facilitadores y la obtención de resultados, es la que integra el Modelo EFQM basado en la definición de los 9 criterios y sus subcriterios correspondientes. **¿Cómo podemos emplear el Modelo EFQM para mejorar?**

La autoevaluación constituye el proceso clave del Modelo. A través de dicho proceso se consigue una comprensión detallada del mismo, se inicia su aplicación y se incorpora a las estructuras de la organización. Con la autoevaluación una organización es capaz de efectuar un diagnóstico sobre cuál es su situación, de detectar los puntos fuertes existentes y las áreas de mejora; a partir de esta acción puede iniciar planes de mejora sobre alguna de las áreas encontradas deficitarias. Posteriormente se establecen mecanismos



# Foro por la Excelencia

para el seguimiento del plan o planes de mejora implantados y se evalúan los resultados obtenidos y los objetivos alcanzados, abriéndose así el camino para que nuevamente la organización realice otra autoevaluación. Mediante esta acción de carácter circular se irán incorporando y consolidando progresivamente los avances conseguidos y se irán definiendo nuevas áreas de mejora, es decir, la organización se habrá introducido en un proceso de mejora continua.

Es un ciclo similar al definido por Deming, basado en la mejora continua mediante el ciclo planificar, hacer, verificar y actuar. La autoevaluación permitirá detectar las acciones necesarias para la mejora de la organización. La planificación y la ejecución de las acciones constituyen las fases más críticas del proceso. Finalmente, es conveniente responder a las siguientes preguntas una vez concluida la autoevaluación:

- ¿Qué puntos fuertes hemos identificado que deban mantenerse y aprovecharse al máximo?
- De los puntos fuertes identificados, ¿cuáles necesitan desarrollarse y aprovecharse más aún?
- ¿Sobre qué áreas de mejora identificadas no trabajaremos de inmediato por estimar que no son críticas para la organización?
- ¿Qué áreas de mejora de las identificadas consideramos de máxima importancia abordar?
- ¿Cómo vamos a realizar el seguimiento de las acciones de mejora acordadas?

En el proceso de autoevaluación, además, se obtiene una puntuación para cada criterio y para el conjunto de ellos, que puede servir de referente para observar el grado de avance en cada criterio con las mejoras implantadas, al tiempo que puede servir de referente de comparación con otras organizaciones. Finalmente, se puede optar además por un proceso de Evaluación externa, en el marco de las entidades acreditadas por la Fundación EFQM en España, como el Club de Gestión de la Calidad, y a la concesión de Sellos de Excelencia a través de las Entidades de Certificación acreditadas, que permite otorgar un reconocimiento al esfuerzo realizada en función de la puntuación obtenida en la evaluación externa realizada.

**Manuel Muñoz Nieto**

*Director del Área de Tecnología y Sistemas  
Auren Consultores Mediterráneo*

## Carolina Sánchez Botella

Directora de la Fundación Valenciana de la Calidad (FVQ)

**E**l sector empresarial que desarrolla su actividad en un entorno dinámico y competitivo como el que vivimos en la actualidad es consciente de que los conceptos de Calidad y Excelencia se han convertido en referentes imprescindibles de la actividad industrial y en determinantes de su comportamiento en el mercado con objeto de preservar su desarrollo corporativo y sentar las bases para su evolución futura con garantías de éxito. Consiste en la adopción de un nuevo paradigma que modifica el modo de entender los negocios y de planificar la organización empresarial para garantizar los mejores resultados.

La exigencia de productos cada vez más personalizados y adaptados a las necesidades y demandas de los clientes y consumidores hacen que las empresas tengan que realizar continuamente procesos de adaptación e innovación para poder atender los rápidos cambios que marcan los mercados y poder satisfacer las demandas de los consumidores.

Las empresas de la Comunidad Valenciana están tomando conciencia de la importancia de la implantación de sistemas de calidad y en la actualidad existen cerca de 2.500 empresas valencianas que están en posesión de la certificación de un sistema de calidad. Además, es cada vez mayor el número de empresas que certifican su sistema de calidad y el incremento de certificaciones anuales con respecto a otras Comunidades Autónomas nos sitúan entre las primeras de España, por lo que podemos decir que la Comunidad Valenciana está cada vez más implicada y comprometida con la calidad.

Desde la Fundación Valenciana de la Calidad consideramos que la formación es una herramienta fundamental y directa para introducir esta cultura de la calidad y la excelencia entre las organizaciones de la Comunidad Valenciana de manera que damos soporte y apoyo formativo a las empresas aportándoles los conocimientos que requieren para su gestión diaria.

Para ello, facilitamos el acceso a la formación a todas las empresas que lo requieran mediante la financiación de cursos formativos especializados dirigidos a profesionales e impartidos por consultores altamente cualificados. En este sentido, a través de la Fundación, se han formado desde el año 2000, a más de 700 profesionales.

Asimismo, la Fundación Valenciana de la Calidad presta apoyo a las empresas con la edición de herramientas prácticas de gestión que puedan servir de referencia a cualquier organización. Así, y entre los muchos proyectos emprendidos para servir de soporte a las empresas, FVQ ha constituido el Primer Club de Evaluadores EFQM de la Comunidad Valenciana con la finalidad de formar expertos en la utilización del Modelo Europeo (EFQM). Estos evaluadores elaborarán informes para las empresas en los que se definirán cuáles son sus fortalezas y áreas de mejora con la finalidad de obtener un mejor conocimiento de su organización a la hora de tomar decisiones. Este Club de Evaluadores, en su primer año de funcionamiento, cuenta ya con 50 expertos en la utilización del Modelo Europeo y serán los que evalúen a las empresas candidatas al Premio de Excelencia de la Comunidad Valenciana que se creará y gestionará desde la Fundación Valenciana de la Calidad. El objeto de estos premios es reconocer toda la labor que muchas organizaciones de esta Comunidad ya vienen realizando desde hace tiempo para conseguir ser excelentes en su gestión así como para sensibilizar a otras muchas de que para alcanzar ese grado de avance que las haga más competitivas sólo basta con dar un primer paso y empezar a caminar.

Además y para que todas las empresas puedan tener a su alcance todos los materiales de gestión editados o cualquier información en general sobre calidad y excelencia, la Fundación Valenciana de la Calidad pone a disposición todas sus herramientas formativas e informativas a través de su página web <http://turia.gva.es/fvq>.

Esta página, que obtiene una media de 30.00 visitas anuales, ofrece toda una serie de elementos novedosos como, por ejemplo, la Biblioteca de Calidad que agrupa una relación de libros y referencias más destacadas en temas diversos de gestión y un foro de debate en el que compartir experiencias o plantear dudas sobre los distintos aspectos de la calidad.



Entrevista: Presidente del Club Gestión de Calidad

# Eduardo **MONTES**

**“EL CLUB OFRECE GRACIAS AL SELLO DE EXCELENCIA UN RECONOCIMIENTO DE PRESTIGIO Y DE ALCANCE EUROPEO”**

**¿Podría indicarnos cuando y cómo se constituyó el Club Gestión de Calidad y cual es su relación con la Fundación Europea de Gestión de la Calidad?**

El Club Gestión de Calidad nace en España en el año 1991 por iniciativa de veintuna grandes empresas españolas que detectan la oportunidad de poner en marcha una organización de este tipo que impulse las prácticas de Calidad en las organizaciones del país. Una vez diagnosticada esta necesidad, deciden, tras estudiar varias posibilidades que lo más positivo es presentar en España, la European Foundation Quality Management (EFQM) y se funda el Club como organización representante en exclusiva para España de esta Fundación europea.

**¿Cuándo se produjo su incorporación a la Presidencia del Club?**

Yo asumo la Presidencia del Club Gestión de Calidad en octubre del año 2001 aunque mi vinculación es muy anterior a esa fecha.

**¿Cual es el papel que desarrolla el Club Gestión de Calidad entre las empresas españolas?**

El Club ofrece a las empresas españolas y organizaciones del sector público formación, intercambio de opiniones y conocimiento y les acerca, a través del Observatorio de Gestión, las herramientas de vanguardia en Gestión Empresarial. Les ofrece un referente europeo de Gestión de Calidad.

**Estos últimos años han sido de un gran dinamismo en el Club, ¿Qué actuaciones considera más relevantes en su actuación y cuáles tiene previstas para el futuro más inmediato?**

El Club ha sido muy dinámico en los últimos años porque hemos visto la necesidad de dar un giro importante en su orientación. Consideramos que, ya que el concepto de Calidad está muy superado en muchas organizaciones y en sus prácticas, es el momento de incidir de modo muy intenso en lo que definimos como Excelencia en Gestión.

Esa Excelencia y el Liderazgo serán los conceptos que marquen la diferencia entre una organización u otra.

Este cambio de orientación ha llevado al Club a cambiar muchas de sus actividades y también se han intensificado el nuevo Esquema de Reconocimiento que incluye el Sello de Excelencia que ya se ha popularizado entre las organizaciones españolas como la marca que garantiza el prestigio y el alcance europeo de aquellas organizaciones que lo obtienen.

Este Sello y el lanzamiento del Observatorio de Gestión que ofrecerá las herramientas más novedosas en gestión para las empresas españolas son algunos de los proyectos más atractivos.

**“EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA ES CADA VEZ MÁS CONOCIDO PORQUE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS HAN AVANZADO YA MUCHO EN LAS PRÁCTICAS DE CALIDAD Y DECENAS DE MILES DE ELAS HAN OBTENIDO SUS ISO”.**

**¿Cual es la posición actual del Club en la promoción del Modelo de Excelencia entre las medianas empresas españolas?**

El Club desde hace algunos años ha identificado que las empresas pequeñas y medianas son una parte muy importante de sus socios y clientes de modo que a través de él estas organizaciones pueden obtener el Modelo EFQM para pyme y toda la formación que necesitan. Además, el Club convoca todos los años el Premio Mejores Prácticas al que pueden optar todas estas organizaciones y que este año va a tener una especial repercusión al difundirse junto con nuestras organizaciones regionales asociadas.

**Consultoras, Evaluadores, Certificadores, Licenciarios, ORAs...**

**¿Es esperable una asunción importante del Modelo de Excelencia entre las empresas? ¿Tienen alguna previsión en este sentido?**

Efectivamente el Club se basa en esta estrategia de Coalición de distintas entidades que nos va a permitir difundir nuestro mensaje de un modo mucho más efectivo.

Por otra parte, el Modelo EFQM de Excelencia es cada vez más conocido por la sencilla razón de que las empresas españolas han avanzado ya mucho en las prácticas de Calidad y decenas de miles de ellas han obtenido sus ISO. Ahora es el momento para ellas de dar el salto a la implantación de este Modelo que garantiza sus prácticas excelentes de una manera mucho más global en sus organizaciones.

**¿Considera que la certificabilidad mediante el lanzamiento del Sello de Excelencia Europea propiciará ese acceso de las empresas?**

Estamos seguros de las empresas españolas, sea del tamaño que sean, han entendido que el camino a la Excelencia no se agota nunca y que las certificaciones han sido un paso importante hasta ahora pero que, una vez obtenidas muchas de ellas, este Sello es el que aporta prestigio a sus organizaciones y el reconocimiento de alcance europeo que solo obtienen los mejores y que solo da el Club junto con las certificadoras con las que se ha firmado un acuerdo para ello.

**¿En qué condiciones de homologación con otros sellos europeos se encuentra el Sello de Excelencia Europea?**

Aquellos que obtienen el Sello de Excelencia Europea pueden optar directamente al esquema Levels of Excellence de la EFQM porque el Club, adelantándose a las demás organizaciones europeas, ha homologado ya este reconocimiento.

# Foro por la Excelencia

## El Modelo de Excelencia EFQM



*En los últimos tiempos, cada vez es más frecuente oír de organizaciones que “adoptan el modelo EFQM”, “trabajan sobre EFQM”, y muchas expresiones por el estilo. Lo que se conoce normalmente sobre EFQM, salvo los especialistas, es que se trata “de un modelo de excelencia”, que “va más allá que ISO” .. y poca cosa más. En el presente texto procuraremos aclarar todo aquello que alguien que esté al día en calidad debería saber sobre EFQM.*

**E**n primer lugar, ¿que quiere decir EFQM?... Como era de esperar, EFQM es un acrónimo, y en este caso lo es de “European Foundation for Quality Management”. Esta institución (EFQM) fue fundada en 1988 por los presidentes de 14 grandes empresas europeas: Bosch, British Telecom, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Volkswagen). El miembro número 15 es español, el BBVA, que no se integró en el núcleo inicial por estar en el proceso de fusión BB-BV. En la actualidad hay más de 850 miembros.

EFQM se constituyó como un intento de estimular, por parte de las grandes empresas europeas, la adopción de determinadas técnicas de gestión, introducidas en USA y Japón, que permitían que las empresas que las empleaban - foráneas - fuesen más competitivas.

Literalmente, la doble misión de EFQM era (y es): “Estimular y ayudar a las organizaciones europeas a participar en actividades de mejora que conduzcan, en último término, a la excelencia en la satisfacción de sus clientes, de sus empleados, en su impacto social y en sus resultados de negocio”, y “dar soporte a los líderes de organizaciones europeas en impulsar el proceso de hacer de la Gestión de la calidad Total un factor decisivo para conseguir una ventaja competitiva global”. Lo dicho: hacer las empresas europeas más competitivas. Esto lo ha llevado a cabo EFQM promoviendo una serie de con-

**EFQM SE CONSTITUYÓ COMO UN INTENTO DE ESTIMULAR, POR PARTE DE LAS GRANDES EMPRESAS EUROPEAS, LA ADOPCIÓN DE DETERMINADAS TÉCNICAS DE GESTIÓN, INTRODUCIDAS EN USA Y JAPÓN, QUE PERMITÍAN QUE LAS EMPRESAS QUE LAS EMPLEABAN FUESEN MÁS COMPETITIVAS.**

ceptos fundamentales, que constituyen la base del modelo. Estos principios son muy parecidos a los de gestión de calidad que expone ISO 9000 y a los del modelo Malcolm Baldrige, el modelo de excelencia americano, promovido por el gobierno Reagan, que permitió a las empresas americanas adoptar las prácticas de gestión que les permitieron superar en su mercado a las japonesas en los años 90.

Para ayudar a las empresas a adoptar estos principios, algo abstractos, EFQM estableció un mecanismo muy parecido al establecido previamente en los USA: basarse en creación de un modelo de autoevaluación bastante detallado, y exigente, más o menos cuantificable, y en la convocatoria de un Premio, cuyo mecanismo de concesión sea el modelo de autoevaluación (el premio Europeo a la Excelencia), lo que permite dotar al modelo de un carácter ejemplifica-

## OCHO CONCEPTOS FUNDAMENTALES DEL MODELO EFQM

- Orientación a los resultados
- Orientación al cliente
- Liderazgo y constancia en los objetivos
- Gestión por procesos hechos
- Desarrollo e implicación de las personas
- Aprendizaje, innovación y mejora continuos
- Desarrollo de alianzas
- Responsabilidad social



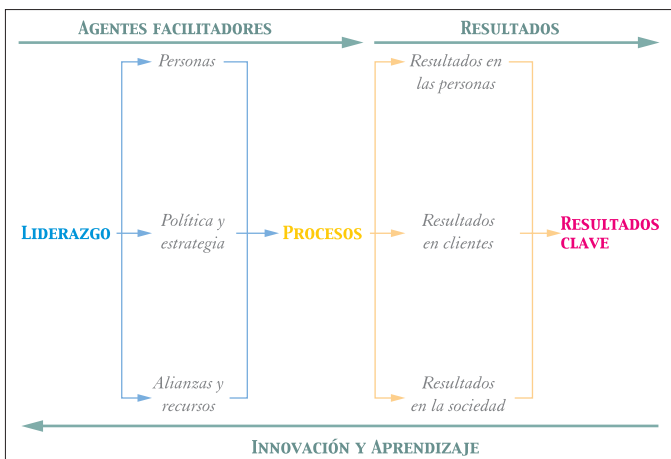
Como podemos ver, se trata de un “modelo mental”, que nos ayuda a ver hasta que punto una empresa es excelente, desarrollando los principios previamente establecidos. Por tanto, parte de una determinada idea de excelencia. Según esta idea:

- Una buena empresa es la que tiene buenos resultados, y no aisladamente: tiene buenas tendencias, cumple sus objetivos (que están establecidos de acuerdo con una lógica) y, si se compara con otras (a ser posible de su sector), siguen siendo buenos. Hay varios tipos de resultados a establecer: resultados clave – aquellos que responden a la razón de ser de la empresa – resultados relacionados con clientes, con las personas de dentro y con la sociedad. Hay que revisarlos todos.
- Los resultados no vienen solos: vienen de cómo está estructurada y como funciona la empresa. En terminología EFQM, a esto se le llama “agentes”. Los hay de diversos tipos. Un modo de ver sus interrelaciones es establecer que un factor de suma importancia disponer

**UNA EMPRESA ES UN SISTEMA. TODO ESTÁ RELACIONADO, Y TODO DEPENDE DE TODO, Y EN ÚLTIMO TÉRMINO, DE LA POLÍTICA DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL LIDERAZGO. LOS RESULTADOS DEPENDEN DE UNA CADENA DE INDUCTORES QUE HAY QUE CONOCER Y SOBRE LOS QUE HAY QUE ACTUAR.**

dor y mediático (el primer premio Europeo lo entregó el Rey Juan Carlos de España). Por supuesto, el modelo enfatiza los 8 principios de calidad que, en realidad, son los que permiten a las organizaciones que los adoptan gozar de ventajas competitivas.

La siguiente figura representa el modelo de excelencia, según el esquema sostenido por EFQM.



de los mejores profesionales (que es difícil: suelen ser exigentes y tener ofertas). Para tener, y retener, a los mejores profesionales hacen falta una serie de factores. Seguramente, lo más importante, un buen liderazgo (en el sentido de generación de cultura de empresa: misión, visión y valores) y una buena política, que mantengan a la gente orientada a la misión, con una buena dosis de entusiasmo. También hacen falta recursos. Si se tiene esto, que no es fácil, ya se tiene casi todo. El elemento que falta, es algo sobre lo que últimamente viene insistiendo ISO, sobre todo la versión 2000: Lo que une estos agentes que acabamos de ver y los resultados son los procesos. Estos procesos deben estar relacionados con la política y estrategia de la organización, deben ser medidos y mejorados, y deben proporcionar en último término los resultados deseados.

Una empresa es un sistema. Todo está relacionado, y todo depende de todo, y en último término, de la política de la organización y del liderazgo. Los resultados dependen de una cadena de inductores, que hay que conocer y sobre los que hay que actuar.

... y esto es todo. Aplicar el modelo EFQM quiere decir revisar hasta que punto nuestra organización responde a este modelo (de entrada, no suele responder mucho), ver que hay que hacer para que responda, ponerlo en marcha, e ir efectuando un seguimiento regular.

Josep Julià

EFQM Product Manager, Bureau Veritas

# Foro por la Excelencia

## Excelencia & liderazgo

Si analizamos el mundo empresarial actual observamos que la máxima premisa que se exige a todas las organizaciones es la excelencia en los resultados económicos. Asimismo con la apertura de fronteras y con la consecuente globalización de la economía aumenta la competencia. Para poder diferenciarnos de nuestros competidores debemos desarrollar una serie de factores intangibles (liderazgo, i+d, recursos humanos, innovación), que no son más que herramientas de gestión que nos permitirán alcanzar las metas establecidas.

La experiencia demuestra que la excelencia económica (consecución de los objetivos económicos) se alcanza gracias a la excelencia en la gestión empresarial. Podemos decir que la excelencia económica es la imagen final de un puzzle donde todas las piezas deben encajar perfectamente, y la primera pieza que se debe poner en este puzzle es el liderazgo. El liderazgo debe ser la herramienta empleada por la dirección más importante si bien es la más etérea y difícil de ejecutar.

### EL LIDERAZGO DE LAS ORGANIZACIONES DEBE SER:

- un liderazgo que defina la misión, las estrategias y los objetivos
- un liderazgo que sepa transmitir e involucrar al resto de la organización
- un liderazgo que se preocupe por los empleados
- un liderazgo que se involucre con los clientes
- un liderazgo que se comprometa con la Sociedad y el entorno
- un liderazgo que se preocupe por sus empleados
- un liderazgo que alcance los objetivos fijados.

Para poder cumplir este compromiso un líder debe emplear todas las herramientas de gestión que tiene a su alcance y que le permita definir y desarrollar políticas y estrategias adecuadas para que a través de una óptima gestión de su personal, de sus recursos y de sus procesos de la organización consiga unos óptimos resultados económicos, en sus clientes y en sus empleados.

Una herramienta válida es el modelo EFQM y el sello de excelencia europea como esquema de reconocimiento.



## VALENCIA ACOGE POR SEGUNDA VEZ LA CONFERENCIA DE GANADORES DE PREMIOS EFQM

Valencia acogió el 23 de abril la Conferencia de Ganadores 2002, una cita, inaugurada por el Consejero de Industria, Comercio y Energía, Fernando Castelló, en la que se reunieron los vencedores de los Premios de Excelencia Empresarial del año 2002. Estos premios están convocados por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). Para esta ocasión acudieron a la capital valenciana los ganadores de esta edición, que expusieron sus prácticas empresariales por las que han obtenido este Reconocimiento, así como Alain de Donmartin, Director General de EFQM.

La Conferencia, organizada por la Fundación Valenciana para la Calidad y el Club Gestión de Calidad en el Palau de la Música, se

celebró por segunda vez en Valencia habiéndose organizado también en el año 1999. En otras ediciones ha tenido lugar en Oviedo y Zaragoza. Según Carolina Sánchez Botella, Directora de la Fundación, "es una oportunidad de acercar a las empresas valencianas a las empresas europeas".

El Club Gestión de Calidad es una organización sin ánimo de lucro, representante en exclusiva para España de EFQM con su sede en Madrid. Fundada en 1991 agrupa a trescientos socios que pertenecen al sector privado y público y a todos los sectores de actividad; y a ocho organizaciones regionales asociadas entre las que se incluye FVQ.