

FRANCISCO CORMA CANÓS

**APLICACIONES PRÁCTICAS
DEL MODELO EFQM
DE EXCELENCIA EN PYMES**



Madrid - Buenos Aires

Copyright © 2005 Francisco Corma Canós

Reservados todos los derechos.

«No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.»

Ediciones Díaz de Santos

www.diazdesantos.es (Madrid)
www.diazdesantos.com.ar (Buenos Aires)

ISBN: 84-7978-717-1
Depósito legal: M. 35.875-2005

Diseño de cubierta: Ángel Calvete
Fotocomposición: Fernández Ciudad, S. L.
Impresión: Fernández Ciudad, S. L.
Encuadernación: Rústica-Hilo, S. L.

ÍNDICE

Agradecimientos	XIII
Preámbulo	XV
Introducción	XVII
Capítulo 1: LA DERIVA DE LOS MODELOS	1
1.1. La deriva en los modelos	1
1.2. El caso del modelo EFQM de excelencia	7
1.3. Conclusiones	10
Capítulo 2: BIBLIOGRAFÍA SOBRE LOS ANTECEDENTES DEL MODELO	11
2.1. Principales tendencias en la gestión de las empresas trans- formadoras. Elementos para diseñar un modelo de ges- tión	12
2.2. La relación entre la calidad y resultados: revisión de la litera- tura	13
2.2.1. La calidad del producto y los resultados	13
2.2.2. Otros aspectos de la calidad y relación con los resul- tados	16
2.3. Estudios para el caso de las pymes en España	20
2.4. Marco conceptual de la gestión de la calidad	23
2.5. Evolución y antecedentes. La calidad por medio de los grandes autores	30
2.6. Conclusiones	36

Capítulo 3: LOS MODELOS DE REFERENCIA	39
3.1. Los modelos de evaluación de la gestión de la Calidad Total .	39
3.2. Premio Deming	40
3.3. Premio Malcolm Baldrige	42
3.4. Modelo de Tito Conti	45
3.5. Modelo EFQM	46
3.6. El Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) y el autodiagnós- tico	47
3.7. Conclusiones	50
 Capítulo 4: EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA	 53
4.1. Modelo EFQM de excelencia. Conceptos fundamentales de la excelencia	 53
4.2. El modelo EFQM de excelencia 2003	59
4.2.1. Liderazgo	60
4.2.2. Política y estrategia	61
4.2.3. Personas	61
4.2.4. Alianzas y recursos	62
4.2.5. Procesos	62
4.2.6. Resultados en los clientes	63
4.2.7. Resultados en las personas	63
4.2.8. Resultados en la sociedad	63
4.2.9. Resultados clave	64
4.3. Autoevaluación	64
4.3.1. Esquema lógico REDER	64
4.4. Modelo EFQM general, de pyme, de sector público y organi- zaciones del voluntariado	 69
4.5. Conclusiones	70
 Capítulo 5: RESULTADOS EXPERIMENTALES DE AUTOEVA- LUACIONES CON EL MODELO EFQM DE EXCE- LENCIA	 71
5.1. Resultados experimentales de evaluaciones con el modelo EFQM de excelencia	 71
5.2. Resultados experimentales extraídos de la bibliografía	76
5.3. Comparativo de las series. Elementos comunes y diferencias	82
5.4. Necesidad de generar un modelo adaptado	85
5.5. Conclusiones	87
 Capítulo 6: MODELO ADAPTADO	 89
6.1. Criterios para la confección de las tablas adaptadas	89
6.2. Tablas adaptadas a las empresas del cluster cerámico	92
6.3. Conclusiones	103

Capítulo 7: RESULTADOS DEL CONJUNTO DE PYMES CON EL MODELO ADAPTADO	105
7.1. Criterio de puntuación y resultados obtenidos	105
7.2. Criterio 1: Liderazgo	107
7.3. Criterio 2: Política y estrategia	110
7.4. Criterio 3: Gestión de las personas	113
7.5. Criterio 4: Gestión de alianzas y otros recursos	116
7.6. Criterio 5: Procesos	118
7.7. Criterio 6: Resultados en el cliente	121
7.8. Criterio 7: Resultados en las personas	124
7.9. Criterio 8: Resultados en la sociedad	128
7.10. Criterio 9: Resultados clave	132
7.11. Datos globales finales y comparación entre los resultados del modelo propuesto y el Modelo STD	136
7.12. Comentarios sobre la dispersión en los valores	140
7.13. Conclusiones	141
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y BIBLIOGRAFÍA RECO- MENDADA	 143

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo solo ha sido posible gracias a las empresas que han depositado su confianza en mi labor de consultoría y especialmente en el terreno de la Calidad Total y del Modelo EFQM de excelencia. A todas ellas, a sus directivos, mi máximo agradecimiento.

A QPT S.L., empresa en la que desarrollo mi actividad profesional, por permitirme desarrollar dichos trabajos, establecer estrechas relaciones con los clientes y permitir mi formación y estudios sobre el tema. Han sido los compañeros de QPT los que, incluso sin saberlo en algunas ocasiones, han contribuido a que este trabajo sea posible.

PREÁMBULO

(A modo de justificación)

El nacimiento de una publicación cumple una doble finalidad: por un lado contribuir a la generación de nuevo conocimiento; y por otro, a difundirlo entre los interesados. Con ello se consigue ir creciendo en la cantidad del saber a la vez que se comunica, difunde e incluso se debate abiertamente sobre el mismo para conseguir que el máximo de personas participen de ambos factores: acceso a los conocimientos que se generan y discusión para la mejora de los mismos.

Teniendo en cuenta las diferentes vertientes de las publicaciones (publicaciones técnicas en revistas especializadas, comunicaciones en congresos, revistas de divulgación, etc.) en esta ocasión he considerado oportuno hacerlo bajo la fórmula de monografía por varias razones: en primer lugar, porque no abundan las mismas sobre el tema concreto del modelo EFQM de excelencia y todavía menos sobre aplicaciones prácticas del mismo; en segundo lugar, porque puede resultar de más fácil acceso a los profesionales que trabajan con el modelo por su especificidad; en tercero, porque resultaría excesivamente larga una publicación en revista especializada, habida cuenta de la necesidad de incluir el máximo de aplicaciones prácticas, tanto del modelo oficial como de la propuesta de adaptación; en cuarto lugar porque, tratándose de una propuesta de adaptación, requiere una vertiente metodológica para su aplicación; en quinto, porque permite poner orden en mis propias ideas, y ello me obliga a un espacio suficiente, etc. En definitiva, todas las razones están en la doble línea ya mencionada de generar y difundir conocimiento.

También deseo incluir en este preámbulo una reflexión sobre las publicaciones consultadas, estudiadas o simplemente utilizadas a lo largo de los años de existencia del modelo. En mi opinión no abundan, por no decir que escasean de forma espectacular, las monografías prácticas, las publicaciones sobre aspectos aplicativos del modelo y, por qué no decirlo, las revisiones crí-

ticas del mismo sobre la base de trabajos de campo. El modelo existe, es vigente, pero no afloran con regularidad monografías sobre aspectos prácticos de su vertiente aplicativa. Todavía son menos las evidencias sobre las posibilidades de revisión crítica.

Para que el modelo crezca en extensión es necesario un mayor conocimiento práctico del mismo y desde el máximo de ópticas aplicativas, de forma que se perciba como próximo, asequible y utilizable por el máximo de organizaciones. Es, así mismo conveniente y necesario, el realizar investigaciones sobre las posibilidades de adaptación, de forma que no se contemple como un modelo estático y de obligado seguimiento sino más bien como un modelo para utilizar en la propia organización, sin necesidad de que la misma se adapte al modelo aún a costa de su cultura, ni el modelo a aquella. Debe haber una utilización provechosa del modelo, asequible y que pueda ser reconocido por la organización particular.

Si además conseguimos hacer la propuesta desde la experiencia de trabajo de campo, con aporte de casos concretos que validen las recomendaciones, será una forma de investigar nuevas posibilidades, de hacerlas efectivas y de proponerlas como válidas de acuerdo a la experiencia.

Parte del presente trabajo pertenece a la tesis doctoral que realicé en 2003 (dirigida por el Dr. Juan Bautista Carda) así como a aplicaciones prácticas del modelo desde 1998 hasta el momento de entregar el original en otoño de 2004. Se trata, pues, de una labor de investigación basada en trabajos de campo y avalada por experiencias en empresas concretas y con resultados propios del trabajo de consultoría que vengo desarrollando como licenciataria del modelo.

INTRODUCCIÓN

(Plan de la obra)

El presente trabajo, dado su contenido eminentemente práctico, se estructura en forma de «modelo de aplicación», trata de ser una guía para las empresas (pymes) que pretendan poner en marcha un *modelo de gestión basado en criterios EFQM de excelencia*.

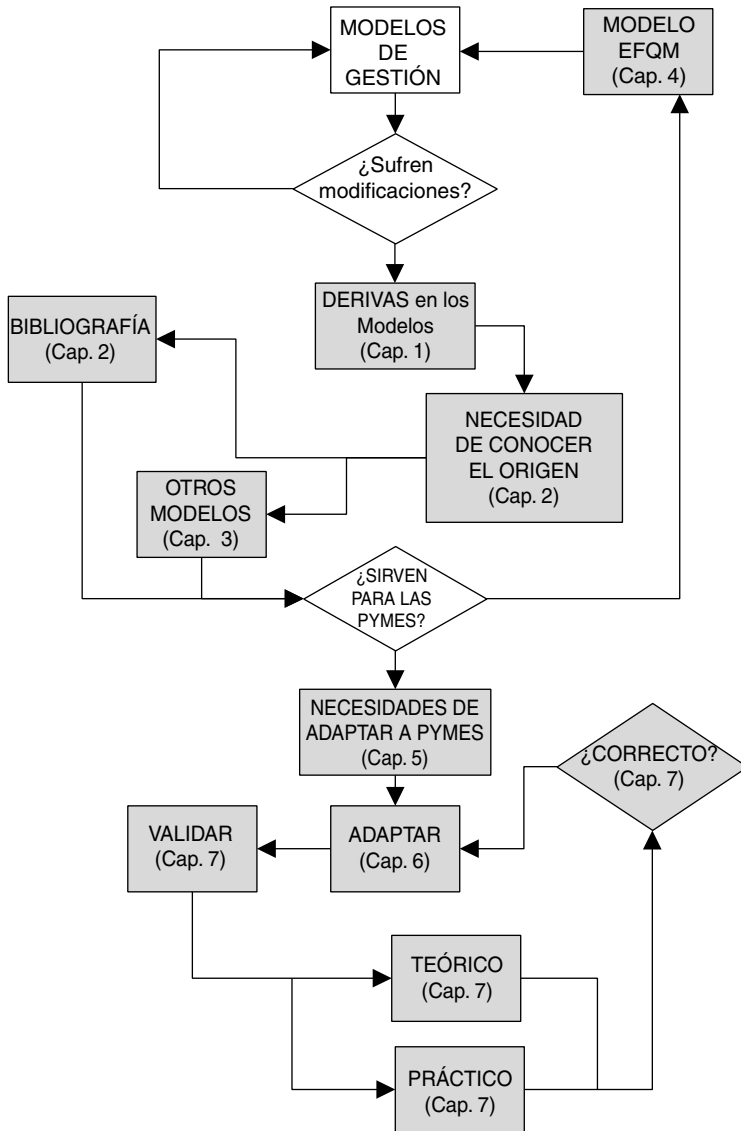
Por otra parte, y teniendo en cuenta que se presenta una propuesta de adaptación del modelo EFQM de excelencia, se hace necesario realizar una explicación previa sobre la necesidad o conveniencia de dicha adaptación. Para ello se seguirá el esquema que figura al final de esta introducción:

- **En primer lugar (Capítulo 1)** se pretende enmarcar, lo más específicamente posible, la realidad del modelo, a la vez que tratar de segregar las aplicaciones prácticas concretas y operativas de lo que podríamos llamar «deseos» o posibilidades del propio modelo pero que nunca, o en muy pocas ocasiones, se encuentran en la realidad. Se presentan las «desviaciones» a las que, en ocasiones, se somete a los modelos y que amenazan su esencia inicial.
- **En el Capítulo 2** se realiza un repaso a los autores en materia de calidad para poder enmarcar mejor los antecedentes del modelo EFQM. Dicho repaso, no exhaustivo, enlaza los conceptos de calidad con la gestión de calidad y su influencia en los resultados empresariales. Se ha elegido preferentemente la relación entre prácticas de calidad y resultados, por ser la que más directamente afecta a la validación de los modelos.
- **En el Capítulo 3** se presentan los antecedentes inmediatos del modelo, como son el Deming japonés y el Malcolm Baldrige estadounidense.
- **En el Capítulo 4** se presenta el dato de partida, el modelo EFQM de excelencia en su versión más reciente (2003), así como su vertiente en pyme. Dicho dato de partida es consecuencia del propio devenir histó-

rico del modelo y, por tanto, se realizará un análisis crítico para mejor entender la versión actual e incluso prever las futuras versiones.

- **El Capítulo 5** se dedica a resultados experimentales de aplicaciones del modelo. Se presentan también los datos de EFQM y Club Gestión Calidad sobre empresas que han realizado evaluaciones. Este capítulo supone una verdadera colección de datos para su comparación. A partir de las cuales se concluye la necesidad de adaptar el modelo a la realidad de las pymes.
- **El Capítulo 6** supone profundizar en las conclusiones a la luz de los resultados de los trabajos presentados en el Capítulo 5. A partir de ello se presenta una adaptación estructurada del modelo para su aplicación concreta al caso de pymes, modo de hacerlo y ventajas que reporta.
- Para validar el modelo adaptado se presentan, **en el Capítulo 7**, aplicaciones concretas del mismo en diferentes pymes y los resultados obtenidos, así como ventajas e inconvenientes encontrados en la aplicación.
- Finalmente se incluye la bibliografía empleada y las referencias inscritas en el propio texto. Se añaden enlaces a direcciones de internet que pueden resultar útiles para profundizar en el tema.

ESQUEMA GENERAL DE LA OBRA Y UBICACIÓN DE LOS CAPÍTULOS



LA DERIVA DE LOS MODELOS

«Una estrategia empresarial excelente pero mal implementada genera malos resultados. En cambio una estrategia empresarial simplemente adecuada pero correctamente implementada, genera buenos resultados».

A. HOURIHAN

En el presente capítulo se trata de responder a preguntas del tipo:

- La diferencia entre el modelo original y sus derivaciones.
- ¿Qué es el modelo y qué no es el modelo?
- ¿Para qué sirve el modelo y para qué no sirve?
- ¿Qué confusiones conviene evitar?

1.1. LA DERIVA EN LOS MODELOS

Habida cuenta que el presente trabajo no tiene como finalidad el propio Modelo EFQM sino más bien sus aplicaciones prácticas, así como una propuesta concreta de adaptación al caso de pymes, este primer capítulo no trata de profundizar en las bases teóricas del modelo. Se centra, más bien, en sus aplicaciones prácticas a lo largo de estos últimos años, de modo que son dichas aplicaciones las que van popularizando una deriva concreta del modelo, hasta tal punto que se llega a confundir el modelo original con su realidad aplicativa.

Este hecho se da en muchos de los modelos de todo tipo que se proponen en el campo de la gestión empresarial. Todos ellos siguen un esquema general como el representado en la Figura 1.1.

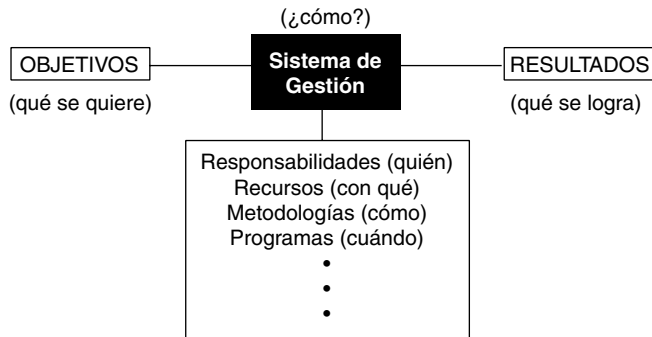


Figura 1.1. Esquema general de un modelo de gestión.

Son ejemplos claros, a la vez que recientes, el de la Norma ISO 9001:2000 de «gestión de la calidad», El cuadro de mando, 6 Sigma...

En efecto, haciendo un somero repaso a las aplicaciones prácticas de los mencionados modelos, podemos sacar las siguientes conclusiones:

— **La Norma ISO 9001:2000**⁽¹⁾ nace como «modelo de GESTIÓN de la calidad» (véase esquema en Figura 1.2) con el fin de superar las limitaciones de la ISO 9001:1994⁽²⁾ «modelo de ASEGURAMIENTO de la calidad»:

- La idea era clara y, la revisión de la Norma en dicho sentido, más que necesaria para superar las limitaciones o restricciones operativas de la visión de ASEGURAMIENTO de la calidad o de lo «realmente existente».
- Para ello es conveniente centrarse en la ISO 9004:2000⁽³⁾.
- La realidad más extendida implica que está resultando enormemente difícil sustraerse de la cultura de ASEGURAMIENTO de la calidad incluso en la ISO 9001:2000. A ello contribuye, además, el carácter de conjunto de requisitos auditables⁽⁴⁾ propio de dicha Norma.
- La realidad más extendida es la de sistemas de calidad, fundamentalmente de ASEGURAMIENTO de la calidad y con tímidas introducciones de elementos de GESTIÓN de la calidad.
- En mi opinión, además, no considero negativo dicha deriva, ya que la realidad de las organizaciones requiere de elementos de ASE-

GURAMIENTO, es decir, de procedimientos regulativos que permitan mantener aquello que se va consiguiendo mediante un proceso de mejora continua. Es en dicho campo donde la ISO 9001 más éxitos está cosechando y en lo que más está contribuyendo a que las empresas, especialmente las pymes, gestionen de forma más ordenada sus procesos.

- Para el caso que nos ocupa y después de 4 años de experiencia de ISO 9001:2000, creo que pocos se atreverían a decir que se ha conseguido el objetivo para el que nació: ser modelo de GESTIÓN de la calidad.

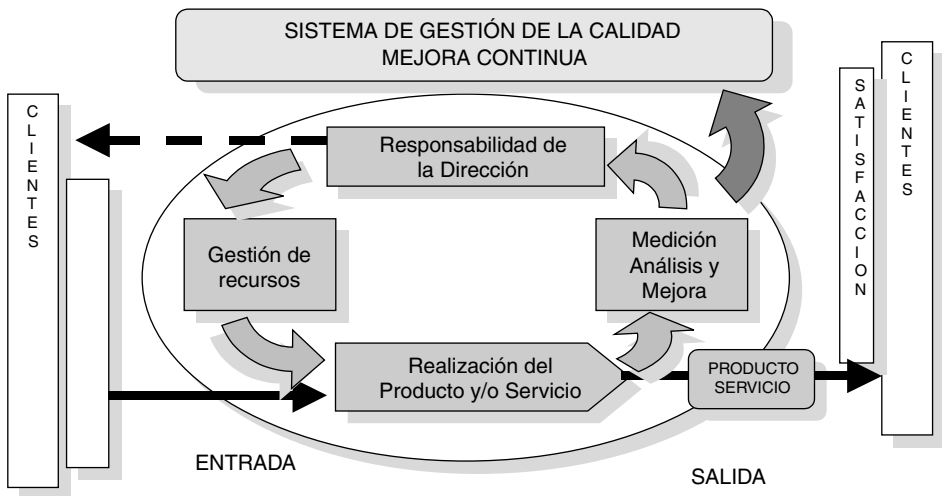


Figura 1.2. Esquema general del modelo ISO 9001:2000 «Sistema de Gestión de la Calidad».

- *El cuadro de mando integral* (Kaplan y Norton ⁽⁵⁾) nace como modelo asociado a la definición estratégica de la empresa y a la correlación de todas y cada una de las actividades con la política y estrategia de la organización (véanse esquemas Figura 1.3 y Figura 1.4). El fin último del modelo es el de orientar todas las actividades (estructuradas en los diferentes niveles: financiero, mercado, operativo, recursos) a la política y estrategia por medio de los mapas estratégicos ⁽⁶⁾. Una vez conseguido, se definirá la orientación por medio de una estructura de indicadores que hagan operativa y práctica dicha correlación (véase esquema Figura 1.5):

- La idea básica está en los propios autores y en sus publicaciones. Está definida.

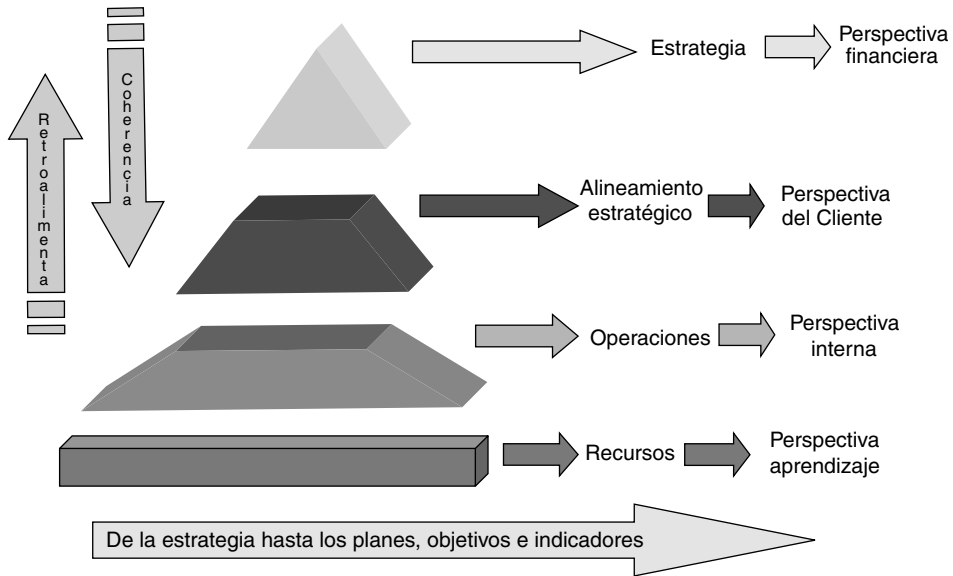


Figura 1.3. Esquema general modelo BSC.

- Las aplicaciones prácticas, la formación sobre el tema y el «saber hacer» derivado del original han tomado, en muchas ocasiones, derroteros diferentes.
 - Se llega a asociar el cuadro de mando integral con el llamado «cuadro de mando», «cuadro de indicadores», «gestión por indicadores», etc. A ello ha contribuido de manera especial el vocabulario utilizado por el marketing de la oferta de software asociado a la «gestión de indicadores».
 - Nuevamente se ha popularizado, e incluso aplicado, una versión reducida, cuando no una reducción directa, del concepto o modelo original.
 - Se asiste a una proliferación de «gestión de indicadores», apoyada o no en software específicos, pero que poco tienen que ver con la idea original de los autores. Ya no se dice nada, o poco, de la «orientación o alineamiento de todas las actividades con la política y estrategia» o de los «mapas estratégicos».
- Tomando el tercero de los modelos, *6 Sigma* ^(7, 8, 9, 10, 11), vemos que está sucediendo algo similar:
- Los orígenes de 6 Sigma están claros y definidos, desde las experiencias iniciales de Motorola hasta las propuestas posteriores de, entre otros, la Sociedad Americana de Calidad.

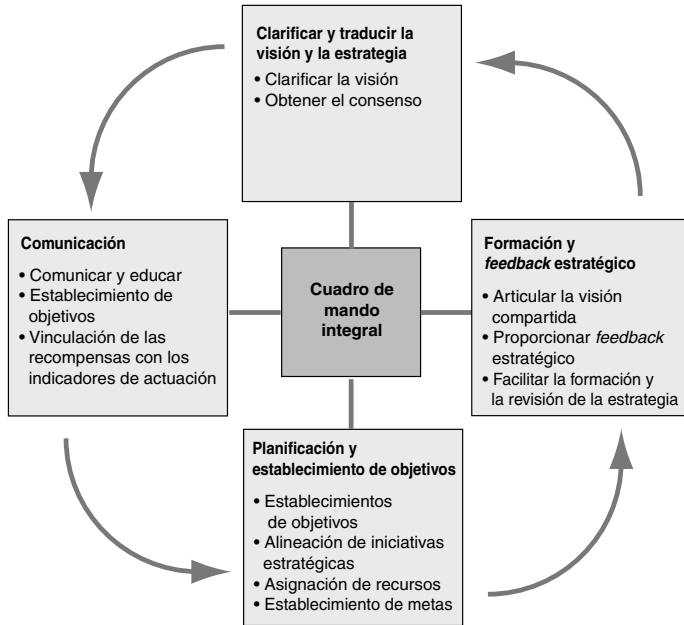


Figura 1.4. Los indicadores dentro de la estructura del cuadro de mando.

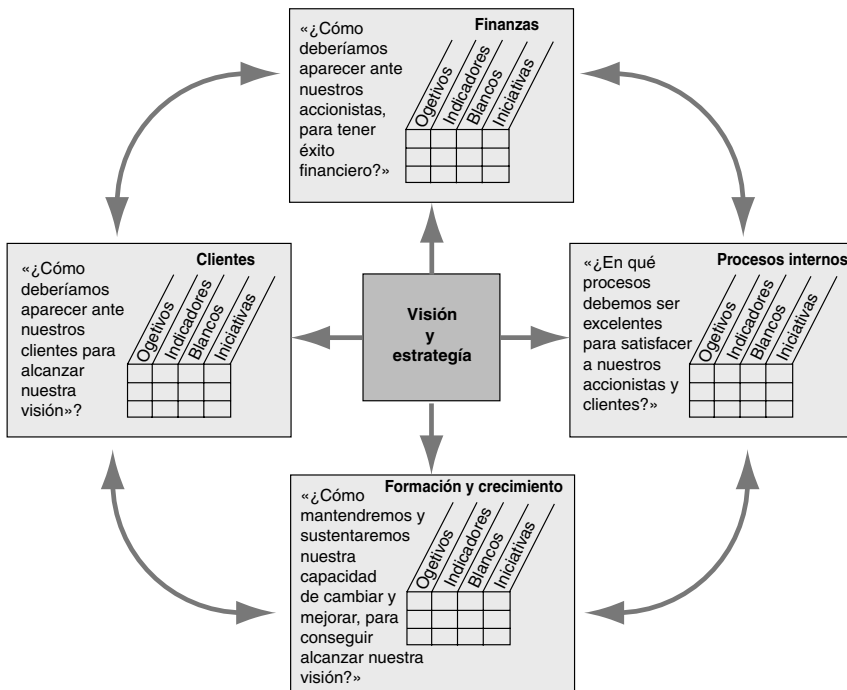


Figura 1.5. Flujoograma de la metodología 6-Sigma.

- El método viene de lejos y hunde sus raíces en el control estadístico de procesos y en todas las técnicas estadísticas de mejora de procesos, bien en su vertiente de procesos industriales o en su vertiente de ingeniería de diseño (véanse esquemas Figura 1.6, Figura 1.7 y Figura 1.8).
- Una vez que ha emergido, a lo cual no son ajenos los intereses editoriales de los principales autores especialistas o las empresas franquiciadoras, se hace necesario revestirlo de una mayor cantidad de accesorios para llegar a presentarlo como MODELO, ya que la mera propuesta como conjunto de disciplinas o herramientas estadísticas (más propias de especialista) limitan su difusión y especialmente su venta.
- Así pues, estamos asistiendo a la plasmación de una realidad algo distorsionada, ya que se requiere una aplicación práctica de conocimientos y herramientas estadísticas de especialista (como no podría ser de otra manera) junto a una elevada cantidad de aditamentos asociada a un supuesto MODELO de gestión.

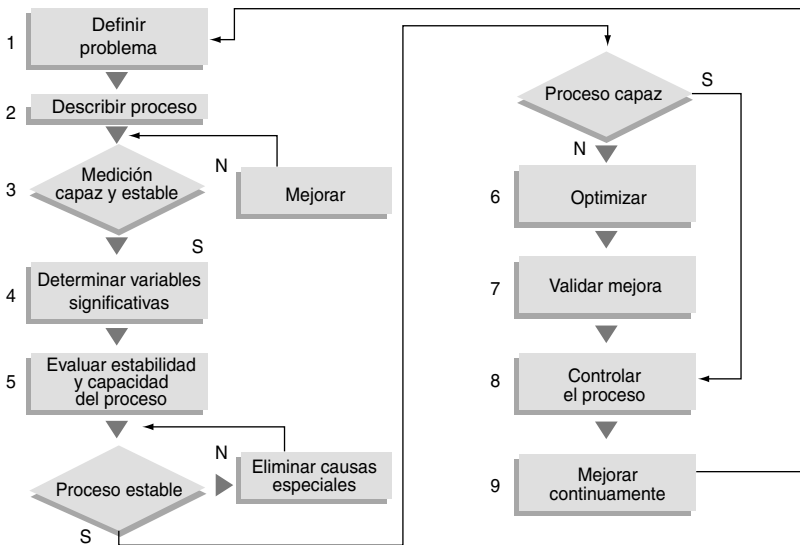


Figura 1.6. Flujograma de la metodología 6-Sigma.

- Los tres ejemplos señalados, los dos primeros en la línea de lo que podríamos denominar «aplicación reduccionista» y el tercero como «ampliación interesada», pueden ayudar a comprender lo que pretendo introducir en el caso concreto del modelo EFQM de excelencia.

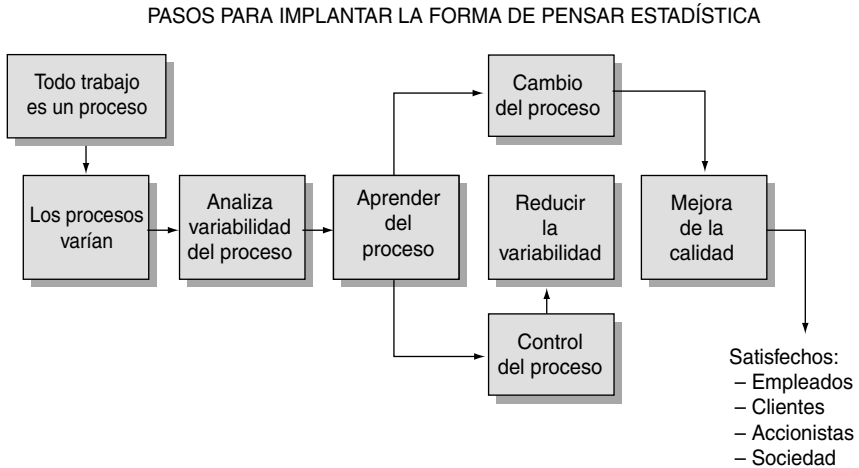


Figura 1.7. La metodología estadística.

**TRES CAMINOS PARA REDUCIR LA VARIABILIDAD
Y MEJORA DE CALIDAD**

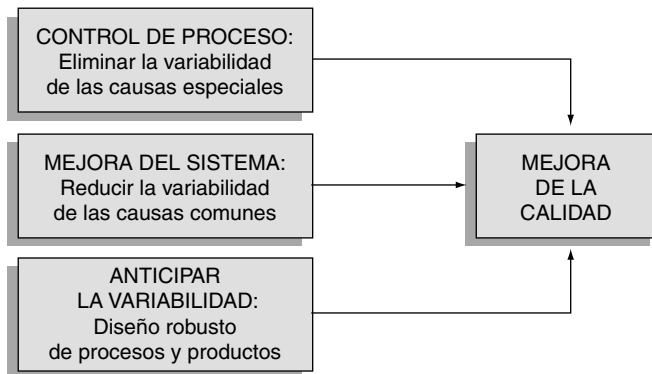


Figura 1.8. La variabilidad estadística.

1.2. EL CASO DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

Siempre he preferido definir⁽¹²⁾ el modelo EFQM de excelencia⁽¹³⁾ (esquema general en Figura 1.9) como un «modelo de gestión» que reúne dos vertientes:

- Ser modelo de *referencia*.
- Posibilitar la *autodiagnos* con respecto a dicho modelo de referencia.

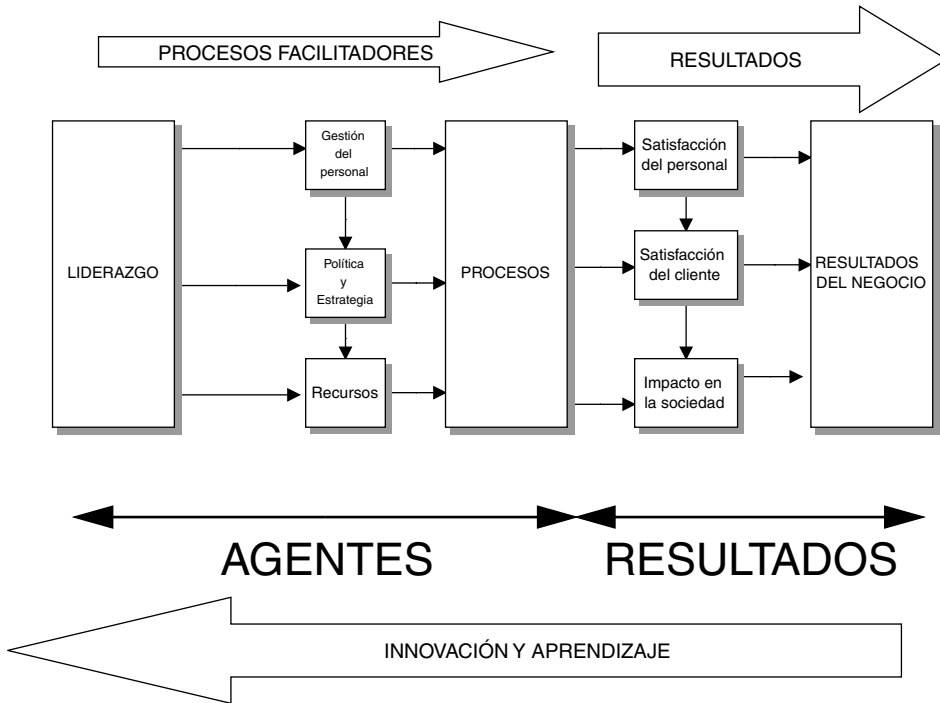


Figura 1.9. Esquema original modelo EFQM excelencia.

Como *modelo de referencia*, dentro del campo de modelos de gestión, es la consecuencia del análisis crítico de los diferentes modelos utilizados a lo largo de los últimos 40 años y su síntesis y adaptación a la realidad actual (cambiante, dinámica y con incertidumbre asociadas) y a una cultura concreta (Europa). Abajo se presenta el modelo EFQM original (Figura 1.10)

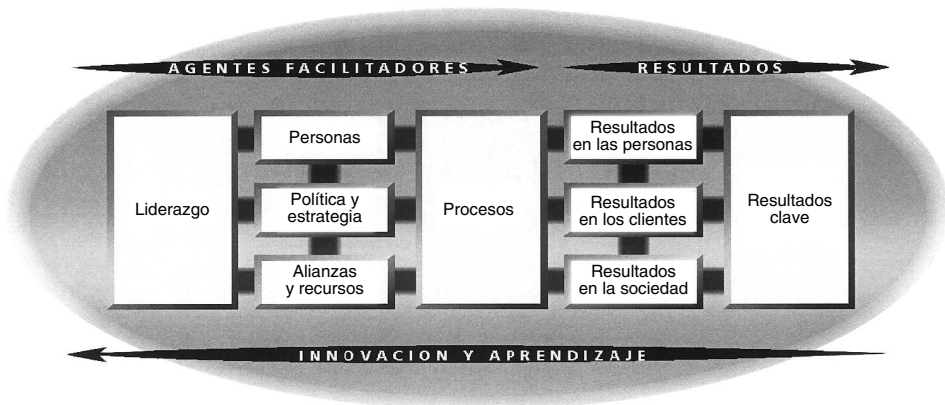


Figura 1.10. Esquema original modelo EFQM excelencia.

Como elemento que posibilita verificar el grado de consecución de los requisitos de dicho modelo de referencia (vertiente de *autodiagnos*is o *autoevaluación* o *evaluación externa*) presenta la enorme ventaja de servir como guía operativa para, una vez conocida la situación de partida, planificar la mejora continua para crecer en la excelencia (que definiríamos como grado de consecución de los objetivos y su mantenimiento en el tiempo) e ir alcanzando niveles superiores marcados por la vertiente referencial del modelo.

La realidad del devenir del modelo no siempre ha estado en la línea de lo inicialmente diseñado:

- En un principio, en los primeros años, se asoció al *Premio Europeo de Calidad*. Se trataba de una asociación muy ligada a la preparación de memorias para acceder al premio, a pesar de que dichas memorias no siempre eran el resultado de una autoevaluación en sentido estricto. Era más bien el resultado de recolectar los logros de la organización en cada uno de los criterios del modelo y que, posteriormente, eran verificados o auditados de forma externa pero sin seguir las pautas propias de una evaluación externa según los cánones del propio modelo.
- Esta primera simplificación o reducción resultó muy popular a la vez que contribuyó a la confusión sobre lo que realmente era o no era el modelo EFQM de calidad (Actual modelo EFQM de excelencia). Se ligó el modelo a la consecución de logros y a su vertiente competitiva en premios.
- Posteriormente se introdujo la deriva de su comparación con ISO 9001. Parecía lógico que debía llegar dicha comparación ya que, para hacer el modelo más extensivo se trató de colocar como «un paso más allá de la ISO 9001». Fruto de ello han sido las publicaciones de comparativos, aspectos del modelo que no contempla la ISO, temas coincidentes y no contemplados en uno u otro, etc. En este caso, la confusión ha derivado en considerar el modelo EFQM de excelencia como un avance con respecto a la ISO 9001 hasta el punto de que se extiende el uso del modelo como elemento diferenciador (en materia de calidad) dentro del «maremagnum» en que parece haberse convertido la certificación ISO 9001. Las empresas dicen aplicar el modelo EFQM para diferenciarse de la multitud que aplica la ISO 9001.
- En la actualidad parece abrirse camino una nueva visión del modelo asociado exclusivamente a la vertiente de autodiagnosis o *autoevaluación*, de modo que se está produciendo una relativa proliferación de autoevaluaciones (apoyadas además por la política de subvenciones) para conseguir una puntuación de partida, para poder aducir que se ha realizado, para marcar planes de mejora, para acceder al sello de calidad, etc. En este caso, si bien no aparece clara la confusión, no es menos cierto que se trata de una *visión reduccionista* en muchos de

los casos. No se utiliza el modelo como sistema de referencia sino más bien como base comparativa para conseguir una puntuación al más puro estilo competitivo.

- Si a todo lo anterior añadimos el hecho de que el propietario del modelo, la «European Foundation for Quality Management EFQM», así como su socio español el Club Gestión Calidad, están fundamentalmente compuestos de grandes y muy grandes empresas, aparece una nueva posibilidad de confusión al pensar que solo es utilizable por dicha dimensión de empresa que son, además, las que realizan las «Jornadas de puertas abiertas», presentan sus comunicaciones y casos en los Congresos, etc., y las pymes se consideran apartadas de dicha posibilidad aplicativa.
- Lo que vendrá ...

En cualquier caso y a pesar de todo, cualquier modelo es fruto de su propia historia, avances y retrocesos, de modo que se pueda aprovechar el propio proceso de revisión para su mejora continua. Este es, en el fondo, el motivo del presente trabajo.

1.3. CONCLUSIONES

Dentro de este capítulo y a la vista de las cuestiones inicialmente planteadas, podemos sacar las siguientes conclusiones:

- Los modelos originales no tienen por qué coincidir con los que posteriormente se aplican en la realidad.
- Existen derivas de los modelos, consecuencia de adaptaciones, simplificaciones, intereses comerciales, etc., que, sin invalidar el original, producen confusión *entre lo que es y lo que debería ser*.
- Si bien el paso del tiempo necesariamente provoca revisiones de los modelos, conviene conocer el original directamente de los autores y las revisiones que estos proponen.
- Dentro de las derivas de los modelos, lo prioritario será diferenciar entre la utilidad originaria y las falsas expectativas.
- El modelo EFQM de Excelencia no es una excepción en estas derivas.