



1 Vol. 1 No. 1

Indice

¿Por qué Leonardo Da Vinci?

Editorial

1 **Algunas reflexiones sobre el Censo 2005 en Colombia**
Ernesto Rojas Morales

2 **El Censo General 2005: Un proyecto con enfoque sistémico**
Luis Hernando Páez Carrero

3 **La Nueva Estadística**
Pedro José Fernández

4 **Proyecto Certificación de Calidad de la Información Básica**
Jorge E. Tarazona

5 **Datos dependientes del tiempo**
Nicolás Dib

Las caras de la moneda

6 **La Encuesta COCENSAL en el Censo General 2005**
Angela Luna Hernández

7 **Afrocolombianos y el Censo 2005**
Juan Pablo Estupiñán

8 **Pueblos indígenas de Colombia y su inmersión en el proceso censal**
Rafael A. Montero

9 **Estrategia de producción de cartografía básica como contribución a la plataforma de información geográfica de Colombia**
Iván Darío Gómez

10 **Racionalización Normativa**
Juan Carlos Malagón.

11 **Los sistemas estadísticos en España y la Unión Europea**
Pilar Martín-Guzmán

12 **El Modelo EFQM mas allá del ISO 9.000** Andrés Carrión

13 **Fundamentos, programas y retos de la sociedad de la información en Colombia**
Santiago Montenegro Trujillo

14 **Estadísticas para los Objetivos del Milenio**
José Luis Cervera Ferrri

15 **Prensa - Libros**
Jorge Eduardo Estrada

16 **Cine Controversial. Antecedentes siglo XX y filmes polémicos de hoy**
Yolima Andrea Díaz

17 **Sudoku**

Separadores

12

El Modelo EFQM

Más allá de ISO 9000.

Andrés Carrión

Consultor Internacional, Profesor Titular y Director del Departamento de Estadística e Investigación Operativa y Calidad Aplicadas de la Universidad Politécnica de Valencia
acarrión@eio.upv.es

Introducción.

El presente artículo presenta el modelo europeo de gestión de calidad conocido habitualmente como modelo EFQM y se compara con el modelo de gestión de calidad definido en las normas ISO 9000.

Se ponen de manifiesto las similitudes y diferencias existentes entre ambos modelos, se resalta la importancia que el modelo EFQM concede a los resultados obtenidos por organización.

Se describe también el proceso de autoevaluación mediante el cual las organizaciones controlan situación y progreso en el cumplimiento borrar eso en el seguimiento del modelo EFQM.

Las normas internacionales ISO 9000.

Desde hace ya una veintena de años, las empresas y organizaciones del mundo han contado con una herramienta común para demostrar a sus clientes y a la sociedad su compromiso, esfuerzo y avance en el campo de la calidad. Esa herramienta es la norma ISO 9000, o mejor dicho la familia de normas ISO 9000, pues no es una sola norma, sino un conjunto de ellas que describen distintos aspectos de cómo debe ser un sistema de gestión y aseguramiento de calidad.

La existencia y difusión de estas normas ha supuesto un nivel de esfuerzo de las organizaciones en busca de la calidad, como seguramente no se había visto nunca antes. Además ha establecido un lenguaje común a nivel internacional y también entre organizaciones de todos los sectores de actividad. Las cifras pueden resultar, a veces, altamente expresivas: 700.000 empresas de 154 países comparten un modelo de gestión de calidad común en lo esencial.

La norma ISO 9000 se ha convertido en la base de la confianza entre proveedores y clientes, para evitar la multiplicación de normas e instructivos que cada organización imponía a sus proveedores, y que estos intentaban cumplir a pesar de las incompatibilidades que en ocasiones se generaban.

Sin embargo, no todas las opiniones sobre ISO 9000 son favorables. Ni podían ni debían serlo. Críticos de la norma y del modelo que conlleva plantean cuestiones sobre su concepto y sus efectos en las empresas y organizaciones. Entre esas críticas, quizás las más frecuentes se refieren al exceso de burocracia que genera en las empresas y a la posibilidad del cumplimiento puramente formal de la norma. Estas y otras críticas parten en algunos casos de la incomprensión de los principios de la calidad total, de la falta de una cultura de calidad, de hábitos organizativos y del predominio de una visión a corto plazo.

¿Por qué un esquema como el propuesto por ISO a través de las normas de la serie 9000, con tan evidentes ventajas, genera esas y otras reticencias y críticas? Probablemente porque en realidad el modelo presenta una limitación en su concepción, que puede ser entendida como una debilidad, y que las sucesivas revisiones no han querido o podido corregir: el modelo ISO 9000 mira sólo al interior de la empresa, con la mente puesta en el cliente, pero mirando hacia el interior. A lo sumo considera al proveedor en tanto que integrado en la cadena productiva, y al cliente en cuanto destinatario de las acciones, pero en ningún momento, a la hora de evaluar el cumplimiento de la norma (a través de la certificación), se plantea el preguntarle a nadie externo a la organización: ¿cómo me ves?, ¿cumpló tus expectativas?, ¿satisfago realmente tus necesidades?.

Éste es probablemente el mayor pero que se le puede poner a la norma. Define un sistema de gestión de calidad que al menos podemos calificar de razonable y de francamente bueno, sobre todo en la última revisión de la norma. Sin embargo, no considera los resultados de la empresa, los logros de la misma en satisfacción a sus clientes, en proyección en la sociedad o en las perspectivas de viabilidad del negocio.

Aquí es donde entra en juego el otro modelo de gestión que conforma el título del presente trabajo, el modelo europeo de excelencia, conocido a través de las siglas de la organización que lo alumbró: el modelo EFQM de la European Foundation for Quality Management.

El modelo EFQM.

En 1988, catorce compañías europeas líderes en distintos sectores, fundaron la "European Foundation for Quality Management" (E.F.Q.M.), con el objetivo de potenciar la posición de las compañías europeas en los mercados mundiales. En la actualidad agrupa a más de 800 miembros, pertenecientes a la mayor parte de los sectores, tanto industriales como de servicios.

Una de las iniciativas más importantes de la EFQM fue la creación del "Premio Europeo a la Calidad", hoy llamado "Premio Europeo a la Excelencia Empresarial". Este premio, que vio la luz en 1991, cuenta además como organizadores a la Comisión Europea y a la Organización Europea para la Calidad (EOQ). Asociado a ese premio, en forma de guía para las empresas que desearan optar al

Separata

mismo, surgió un modelo de gestión de la calidad con una perspectiva integradora, más amplia que el modelo definido en las normas ISO 9000.

El Premio tiene cuatro modalidades:

- El "*European Award for Business Excellence*" (Premio Europeo a la Excelencia Empresarial) premia a la compañía que ha demostrado ser el máximo exponente de la Gestión de la Calidad Total en Europa.
- Los "*European Prizes for Business Excellence*" (Galardones Europeos a la Calidad Total) premian un pequeño número de empresas que han demostrado la excelencia en su Gestión de la Calidad.
- Desde 1996 se convoca el *Premio Europeo a la Excelencia para Organismos Públicos*.
- El *Premio Europeo a la Calidad para Pequeñas y Medianas Empresas* fue presentado en 1996 y cuenta con unos criterios propios, semejantes a los del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, pero adaptados a la realidad de las PYMES.

A parte de esta pequeña historia, y para los fines de la presente exposición, es mucho más interesante conocer la estructura del modelo, pues es en ella donde veremos en qué coincide con ISO 9000 y en qué le supera.

El modelo EFQM consta de nueve elementos o criterios, agrupados en dos grandes bloques. El primero de estos está constituido por los llamados "agentes", es decir, aquellos factores que la organización pone en juego para lograr sus fines. El segundo bloque lo forman los "resultados" que logra la organización. Si bien, en lo que se refiere a los agentes, puede considerarse que hay una equivalencia bastante grande entre ambos modelos (ISO y EFQM), es la importancia que el modelo EFQM otorga a los resultados lo que marca la diferencia y la ventaja frente al otro modelo.

Los agentes que reconoce el modelo EFQM son cinco: Liderazgo, política y estrategia, personas, recursos y alianzas y procesos.

- *Liderazgo*: hace referencia a la implicación, participación, compromiso y estilo de dirección que la gerencia de la organización desarrolla, especialmente en lo que se refiere a la calidad y al logro de los objetivos misionales de la organización, entre ellos, la satisfacción del cliente de forma muy importante.
- *Política y Estrategia*: se refiere a la forma en que la organización implanta su misión y visión, para desarrollar una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector en el que opera la empresa. Considera también el modo en que la organización desarrolla y despliega sus políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.
- *Personas*: analiza cómo gestiona y desarrolla la organización los conocimientos de las personas que la constituyen, liberando todo su potencial, tanto individualmente como en equipo y en el conjunto de la organización. Evalúa también cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y su estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Si bien este criterio podría haber quedado incluido dentro del de Recursos, pues es al fin un recurso con el que la organización cuenta, el modelo EFQM ha querido darle una especial importancia, al separarlo de otros recursos materiales para mostrar su carácter especial y resaltar su importancia.
- *Recursos y alianzas*: considera cómo planifica y gestiona la organización sus colaboradores externos y sus recursos internos para apoyar su política y su estrategia, y el funcionamiento eficaz de sus procesos.
- *Procesos*: analiza cómo diseña, gestiona, y mejora la organización sus procesos con objeto de apoyar su política y su estrategia, y para generar valor de forma creciente para sus clientes y sus otros actores. Este es el punto que más importancia tiene de entre los agentes del modelo, pues, en definitiva, en él se define la operatividad de la organización.

En lo que se refiere a los resultados se consideran cuatro áreas en las cuales interesa medir el impacto provocado por la actividad de la organización. Esas cuatro áreas hacen referencia a los resultados en los clientes, en las personas de la propia organización, en el conjunto de la sociedad y a los resultados clave del negocio o actividad desarrollada por la organización.

- *Resultados en los clientes*: mide el grado de satisfacción de las necesidades de los clientes externos, y la adopción de medidas para evaluarla. Este criterio es el más importante tanto de los resultados como de los agentes, lo que refleja el valor que la EFQM quiso otorgar al rendimiento real que la organización alcanza, y por supuesto el elemento más importante es rendimiento es el impacto en los clientes de la misma.
- *Resultados en las personas*: mide el grado de satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas que integran la organización, dado que si los trabajadores no encuentran cubiertas sus necesidades es muy difícil poder lograr el grado de motivación, participación e implicación que requiere el correcto desempeño de las funciones de la organización.
- *Resultados en la sociedad*: mide el grado de cumplimiento de las obligaciones de la organización con la sociedad y la satisfacción de las expectativas de ésta. Esas obligaciones sobrepasan con frecuencia el ámbito estricto de la calidad, resultando este elemento el que sirve de entronque con otras áreas del sistema de gestión de la organización como la medioambiental y la de prevención de riesgos laborales, así como con los elementos de la responsabilidad social y el comportamiento ético de la empresa u organización.
- *Resultados clave*: pretende asegurar que la organización mide el grado de cumplimiento de metas y objetivos y de aquellos elementos que ha identificado como logros importantes y medibles para el éxito de la organización a corto y largo plazo. Estas medidas serán frecuentemente de tipo económico y financiero.

El modelo EFQM complementa la definición de cada uno de los criterios del bloques de agentes con una serie de subcriterios que desarrollan el contenido de los mismos y lo que se espera que la organización haga para poder satisfacer cada criterio.

Así, por ejemplo, el criterio Personas incluye los siguientes cinco subcriterios:

1. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos de la organización.
2. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.

3. Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.
4. Existencia de diálogo entre las personas y la organización.
5. Recompensa y reconocimiento a las personas de la organización.

De un modo similar con los criterios del bloque de resultados, se dispone también de información que aclara y perfila lo que se espera que la organización haga al respecto.

Por ejemplo, el criterio *resultados en los clientes* se desarrolla del siguiente modo:

- Indicadores de percepción:
 - Imagen general.
 - Productos y servicios.
 - Ventas y servicio de atención.
 - Fidelidad.
- Indicadores de rendimiento:
 - Imagen general.
 - Productos y servicios.
 - Ventas y servicio de atención.
 - Fidelidad.

Junto a esta descripción cualitativa del modelo de gestión, el modelo EFQM incorpora, de cara a la evaluación del grado de seguimiento del mismo, una asignación de la importancia relativa que se concede cada uno de los elementos en la forma de una puntuación máxima que la organización puede alcanzar cuando cumple con los requisitos de ese elemento de forma excelente.

Se considera que una organización que hubiera alcanzado la excelencia lograría un total de 1000 puntos, distribuidos entre los nueve elementos del modo que se recoge en la figura 1. Esos 1000 puntos se reparten por igual entre agentes y resultados, aunque en cada uno de estos dos bloques el reparto entre los distintos criterios es desigual para mostrar el énfasis que la EFQM pretende hacer en cada uno de ellos.

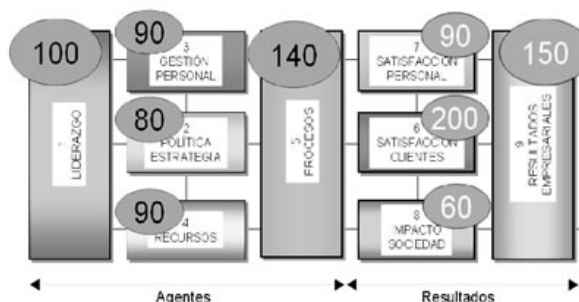


Figura 1. Ponderación de los criterios del modelo EFQM.

De entre los agentes, el mayor peso se encuentra en el criterio Procesos, seguido por el criterio liderazgo. De entre los resultados la mayor importancia se le concede a los resultados obtenidos en los clientes y a los resultados clave de la Organización.

Con relación al significado que puedan tener estas puntuaciones y el modo en el cual las organizaciones se evalúan frente a las mismas, aparece otra de las características que distingue al modelo EFQM del de certificación planteado por ISO. Esta característica consiste en que el modelo EFQM se basa en la autoevaluación y no en la evaluación externa.

Ello significa que la organización, usando las guías que el propio modelo proporciona, evalúa el nivel desempeño y avance que va logrando en cada uno de los criterios y subcriterios que lo conforman.

Para diferentes momentos dentro del proceso de implantación del modelo de gestión y crecimiento de la propia organización, en cuanto su cultura de calidad y excelencia, se dispone de varias herramientas para apoyar esa autoevaluación, de tal modo que la información obtenida en cada una de las etapas sirve de base para la toma de acciones que permitan el progreso en el cumplimiento de los criterios del modelo. Esas herramientas son:

- Cuestionario.
- Matriz de autoevaluación.
- Portafolio de evaluación.
- Simulación de la presentación al premio.

La figura 2 muestra esta relación entre la herramienta de evaluación por utilizar, el grado maduro es de la organización y la dificultad que conlleva el uso de la propia herramienta.





Figura 2. Métodos autoevaluación.

Se inicia así el proceso de autoevaluación con un cuestionario que pretende captar las percepciones de las personas que integran la organización sobre el grado de avance de la misma en los diferentes criterios y subcriterios del modelo. Se obtiene con ello información tanto de avance real de la organización como del nivel de información que al respecto tienen las diferentes personas.

La matriz de autoevaluación se basará en las opiniones informadas del equipo de personas que está pilotando el proceso de implantación del modelo EFQM. Ya no se trata de percepciones sino de opiniones informadas, por lo cual la imagen obtenida de la situación de la organización resulta mucho más ajustada que la que nos suministraba el cuestionario. Tanto con una herramienta como con la otra, la información obtenida debe servir de base para la toma de acciones que permitan ir mejorando el desempeño de la organización y el nivel de cumplimiento del modelo.

La evaluación por portafolio permite una revisión mucho más detallada de la situación de la organización, al dar como resultado la identificación de aquellas áreas de la misma que requiere mejora, por su suficiente cumplimiento de los criterios del modelo, y que sirven de base para la toma de acciones correctoras enfocadas a puntos concretos.

La evaluación global simulando la presentación al premio resultaría el último paso de este proceso de autoevaluación, produciendo como resultado la evaluación numérica del nivel alcanzado por la organización en el cumplimiento del modelo (en relación a los 1000 puntos totales disponibles y al reparto de los mismos entre los diferentes criterios).

En realidad hablar de último paso resulta inadecuado, puesto que el proceso de mejora de entenderse con una filosofía cíclica: la mejora continua del desempeño de la organización no termina nunca, siendo esta evaluación por simulación de la presentación al premio es únicamente un hito en ese camino hacia la excelencia.

El reconocimiento del nivel de excelencia.

A pesar de que el modelo EFQM se basa en la autoevaluación, la obtención o no del premio pasa por un proceso de evaluación externa o heteroevaluación de las empresas que hayan decidido presentarse como candidatas al premio.

La demanda por parte de las organizaciones que han implantado el modelo EFQM, de algún tipo de reconocimiento público de su nivel de avance en el cumplimiento del mismo ha hecho que se cree una serie de "sellos" que pretende acreditar esa situación.

La obtención de esos sellos se realiza a través de un proceso de heteroevaluación, realizada por evaluadores acreditados del modelo EFQM que, en función del nivel de avance de la organización, pueden otorgar tres niveles de reconocimiento:

1. Con 200 puntos se alcanza el sello bronce
2. Con 300, el sello plata
3. Con 500, el sello oro.

Este sistema pretende ser un estímulo para la empresa o administración para que queme etapas y que, al tiempo que progresa, vaya viendo el final así como mejorando y consiguiendo una serie de metas parciales hasta llegar a poderse presentar al premio.

El Modelo Iberoamericano de Calidad.

La Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) ha establecido desde el año 2000 un Premio Iberoamericano de Calidad el cual lleva asociado la definición de un modelo de gestión similar al EFQM en cuanto su estructura, con criterios y subcriterios semejantes a los arriba descritos.

Una primera diferencia que aparece entre ambos modelos consiste en la denominación del quinto de los criterios del bloque *agentes*, que en el modelo iberoamericano pasa a denominarse *clientes*, en lugar de *procesos*. Con ello se pretende probablemente resaltar la orientación al cliente que deben tener todos los procesos de la organización, en especial los misionales. Cambia también la denominación de los subcriterios correspondientes, pero en esencia considera los mismos puntos.

La otra diferencia llamativa entre el Modelo Iberoamericano de Calidad y el modelo EFQM está en la puntuación asignada a los diferentes criterios; así, mientras el modelo EFQM otorga la misma puntuación a los bloques de agentes y al bloque de *resultados* (500 puntos a cada uno de ellos) el modelo iberoamericano otorga 600 puntos a los agentes y 400 puntos a los resultados. Se produce una redistribución entre los diferentes criterios que muestra el distinto énfasis que se quiere hacer en cada uno de los temas.

Resalta el incremento de la importancia concedida al tema de la gestión de las personas y la disminución de la importancia concedida a los resultados del negocio, así como la existencia de un mayor equilibrio entre la importancia otorgada a los diferentes criterios del bloque resultados.





Figura 3. Modelo Iberoamericano de Calidad.

Conclusiones.

Sin pretender restarle importancia y valor al modelo definido por las normas ISO 9000, hemos visto que las organizaciones pueden disponer de un modelo de gestión como el EFQM que les permite mejorar su desempeño más allá de lo que el modelo definido por las normas plantea.

No se trata tanto de una alternativa al modelo ISO 9000 como de una continuación natural del proceso de mejora en el funcionamiento de las organizaciones, en la búsqueda de la excelencia. Los cinco primeros criterios del modelo EFQM permiten definir un sistema de gestión comparable y compatible con el modelo ISO 9000. Los cuatro criterios referidos a los resultados alcanzados por la organización le permiten avanzar en un área que las normas apenas citan brevemente.

Se está dando el caso que en organizaciones que ya disponen de un certificado ISO 9000, y que también están utilizando el modelo EFQM como herramienta para orientar su crecimiento en el campo de la calidad. Sin romper con el modelo ISO 9000, se plantean ahora evaluar los resultados reales que su sistema de gestión de calidad les ha permitido alcanzar.

La aparición de los esquemas de reconocimiento basados en los sellos de calidad (bronce, plata y oro) sugieren una convergencia del esquema EFQM, fundamentado en la autoevaluación, con el esquema ISO 9000 basado en la certificación externa. Asimismo, el cambio observado en la norma ISO 9000, al pasar de la versión 94 a la versión 2000, incluida una filosofía de gestión por procesos y una breve referencia a la evaluación de la satisfacción de los clientes, sugiere también una tímida convergencia en la filosofía de los dos modelos. Debemos esperar a futuras revisiones de la norma ISO 9000 para ver hasta qué punto se opta por incluir la evaluación del desempeño real de la organización como requisito para la certificación.

En todo caso, las organizaciones disponen ya, a través del modelo EFQM o del Modelo Iberoamericano de la Calidad, de una herramienta que les permite abordar la gestión de calidad de un modo conceptualmente muy atractivo y prácticamente orientado hacia la satisfacción del cliente y de la sociedad.