

El modelo EFQM y otros modelos de gestión

Ramón González Cambray
Pere Jiménez Creis

PID_00184085



Universitat Oberta
de Catalunya

www.uoc.edu

Índice

1. Comparación con la norma ISO 9001	7
1.1. ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos	7
1.2. Analogías y diferencias ISO 9001/modelo EFQM	9
1.3. Utilización del modelo EFQM y de la ISO 9001	9
1.4. Comparación criterio a criterio	9
1.4.1. Liderazgo/Responsabilidad de la dirección	10
1.4.2. Estrategia/Planificación	10
1.4.3. Personas/Recursos humanos	11
1.4.4. Alianzas y recursos/Otros recursos	11
1.4.5. Procesos, productos y servicios/Clientes	12
1.4.6. Criterios de resultados/Medición y análisis	13
1.4.7. REDER/Mejora continua	13
2. Comparación con el modelo ISO 9004	15
2.1. ISO 9004:2000. Sistema de gestión de la calidad. Recomendaciones para la mejora del desempeño	15
2.2. Analogías entre el EFQM y la ISO 9004:2009	17
2.3. Sinergia entre la ISO 9004 y los modelos de excelencia	20
2.4. Comparación criterio a criterio	21
2.4.1. Liderazgo/Responsabilidad de la dirección	21
2.4.2. Política y estrategia/Planificación	22
2.4.3. Personas/Recursos humanos	22
2.4.4. Alianzas y recursos/Otros recursos	23
2.4.5. Procesos/Realización del producto/Clientes	23
2.4.6. Criterios de resultados/Medición y análisis	24
2.4.7. REDER/Mejora continua	24
3. Comparación con el modelo Malcolm Baldrige	26
3.1. El modelo Malcolm Baldrige	26
3.2. Categorías del modelo	26
3.3. Analogías y diferencias entre los modelos Malcolm Baldrige y EFQM	27
3.4. Comparación criterio a criterio	28
3.4.1. Liderazgo	28
3.4.2. Planificación estratégica	29
3.4.3. Enfoque al cliente y al mercado	29
3.4.4. Medición, análisis y gestión del conocimiento	30
3.4.5. Orientación a los recursos humanos	30
3.4.6. Gestión de procesos	31
3.4.7. Resultados empresariales	31
4. Comparación con el modelo Deming	33

4.1.	El modelo Deming	33
4.2.	Categorías del modelo	34
4.3.	Comparación criterio a criterio	35
4.3.1.	Políticas de gestión y despliegue de las políticas de gestión de la calidad	35
4.3.2.	Desarrollo de nuevos productos e innovación en los procesos	35
4.3.3.	Mantenimiento, mejora del producto y calidad de los procesos	36
4.3.4.	Implantación de procesos	36
4.3.5.	Recogida y análisis de la información y utilización de las tecnologías de la información	37
4.3.6.	Desarrollo de los recursos humanos	37
5.	Comparación con el modelo iberoamericano.....	39
5.1.	El modelo iberoamericano	39
5.2.	Los criterios del modelo	39
5.3.	Analogías y diferencias entre los modelos iberoamericano y EFQM	40
5.4.	Comparación criterio a criterio	41
5.4.1.	Liderazgo y estilo de gestión	41
5.4.2.	Política y estrategia	42
5.4.3.	Desarrollo de las personas	43
5.4.4.	Recursos asociados	43
5.4.5.	Clientes	44
5.4.6.	Resultados de clientes	44
5.4.7.	Resultados del desarrollo de las personas	45
5.4.8.	Resultados de sociedad	45
5.4.9.	Resultados globales	46
6.	El modelo EFQM y el cuadro de mando integral.....	47
6.1.	El cuadro de mando integral o CMI (<i>balanced scorecard</i>)	47
6.2.	Analogías y diferencias entre el cuadro de mando integral y el modelo EFQM	48
6.3.	Comparación perspectiva a perspectiva	49
6.3.1.	Perspectiva financiera	49
6.3.2.	Perspectiva de los clientes	50
6.3.3.	Perspectiva de los procesos internos	50
6.3.4.	Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento	51
7.	El modelo EFQM y Seis Sigma.....	52
7.1.	Seis Sigma	52
7.2.	Analogías y diferencias entre Seis Sigma y el modelo EFQM	52
7.3.	Comparación criterio a criterio	53
7.3.1.	Liderazgo	53
7.3.2.	Política y estrategia	54
7.3.3.	Las personas	54

7.3.4.	Alianzas y recursos	55
7.3.5.	Los procesos	55
7.3.6.	Resultados en los clientes	56
7.3.7.	Resultados en las personas	56
7.3.8.	Resultados en la sociedad	57
7.3.9.	Resultados clave	57

1. Comparación con la norma ISO 9001

1.1. ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos

La norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:

- necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentos aplicables,
- aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente.

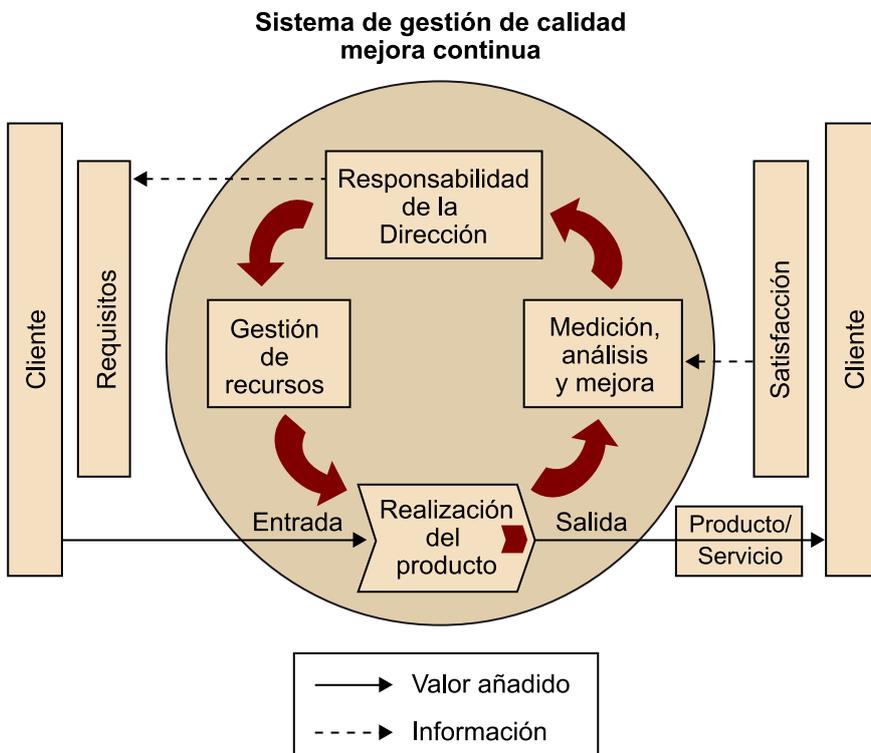
Estos requisitos se encuentran contenidos en:

4. Sistema de gestión de la calidad
 - 4.1. Requisitos generales
 - 4.2. Requisitos de la documentación
5. Responsabilidad de la dirección
 - 5.1. Compromiso de la dirección
 - 5.2. Enfoque al cliente
 - 5.3. Política de la calidad
 - 5.4. Planificación
 - 5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación
 - 5.6. Revisión por la dirección
6. Gestión de los recursos
 - 6.1. Provisión de recursos
 - 6.2. Recursos humanos
 - 6.3. Infraestructura
 - 6.4. Ambiente de trabajo
7. Realización del producto
 - 7.1. Planificación y realización del producto
 - 7.2. Procesos relacionados con el cliente
 - 7.3. Diseño y desarrollo
 - 7.4. Compras
 - 7.5. Producción y prestación del servicio
 - 7.6. Control de seguimiento y medida
8. Medición, análisis y mejora
 - 8.1. Generalidades
 - 8.2. Seguimiento y medida
 - 8.3. Control del producto no conforme

8.4. Análisis de datos

8.5. Mejora

Sistema de gestión de la calidad, mejora continua



El enfoque que presenta la norma ISO 9001 es propio de la gestión de la calidad total y trata de recoger aportaciones realizadas en los últimos años por modelos de excelencia empresarial como el modelo EFQM de excelencia o el Malcom Baldrige. De ahí que la norma ISO 9001 y el modelo EFQM presenten analogías y, por supuesto, diferencias.

En este apartado, damos una pincelada de las analogías y diferencias generales entre el EFQM y la ISO 9001 para profundizar en la comparación de las dos normas, criterio a criterio. Vamos a seguir la estructura de criterios del modelo EFQM e incluiremos en cada criterio las correspondientes similitudes y diferencias.

1.2. Analogías y diferencias ISO 9001/modelo EFQM

Analogías modelo EFQM/ISO 9001	Diferencias modelo EFQM/ISO 9001
<ul style="list-style-type: none"> • Los requisitos de la ISO 9001 son una parte de los criterios del modelo EFQM. • El concepto REDER es la aplicación del ciclo de mejora PDCA a toda la organización. • Requieren el compromiso de la dirección. • Orientación al cliente. • Los principios en los que se basan ambos referenciales son análogos. • La ISO 9001 es un auténtico subconjunto del modelo EFQM de excelencia. • Los procesos ISO 9001 son los mismos del criterio 5 del modelo EFQM. • El cliente ISO 9001 es el que se trata en los criterios 5 y 6 del modelo EFQM • La mejora continua PDCA corresponde al REDER. 	<ul style="list-style-type: none"> • En general, la ISO 9001 se utiliza para la certificación por tercera parte, con lo cual, los requisitos de la norma acaban convirtiéndose en prescriptos. • El modelo EFQM de excelencia se utiliza para la autoevaluación o, lo que es lo mismo, para poner en marcha planes de mejora. A menos que la organización decida presentarse al Premio Europeo u obtener el Sello Europeo de Excelencia, no es necesario seguir fielmente los criterios. La redacción de los subcriterios y las áreas por abordar, así como la posibilidad de puntuación, lo hacen no prescriptivo. • El modelo EFQM contempla con mucha más profundidad la orientación a procesos. • El modelo permite comparar nuestra organización con otras a partir de la puntuación obtenida.

1.3. Utilización del modelo EFQM y de la ISO 9001

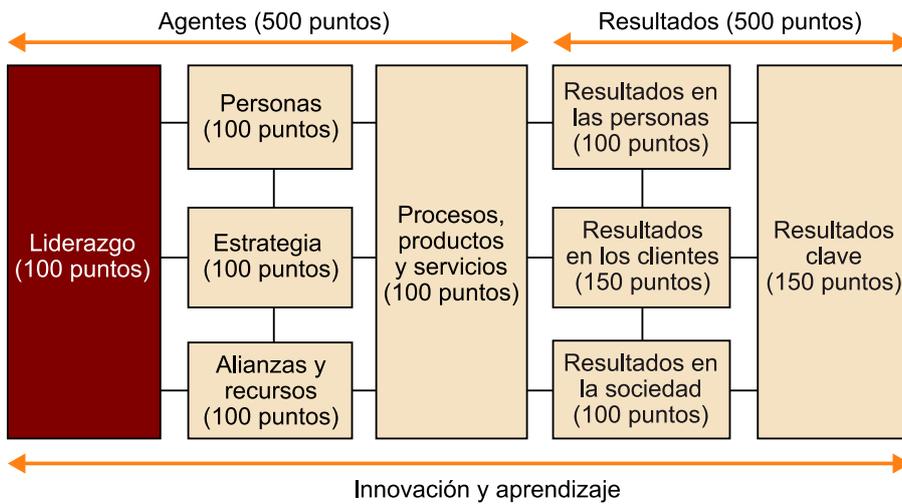
El modelo EFQM de excelencia se utiliza en general para la **autoevaluación de la organización** y la puesta en marcha de planes de mejora. También puede usarse para la concesión del Sello Europeo de Excelencia, de reciente creación, y finalmente para concursar en alguno de los premios basados en el modelo, en especial el Premio Europeo a la Calidad.

La ISO 9001 puede usarse como guía para poner en marcha un **sistema de gestión de la calidad**, pero lo normal y común en la mayoría de los casos es que una vez el sistema está implantado, él mismo se **certifique**.

1.4. Comparación criterio a criterio

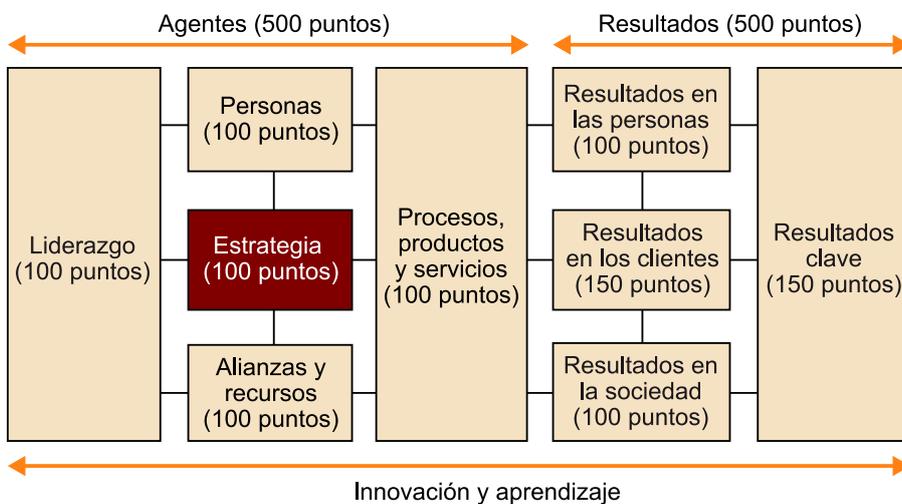
A continuación, vamos a comparar el modelo EFQM con la norma ISO 9001 siguiendo la estructura de criterios del modelo europeo y a partir de los requisitos de la norma ISO.

1.4.1. Liderazgo/Responsabilidad de la dirección



- La ISO 9001 no contempla los aspectos de la gestión relacionados con **recursos humanos**, tales como *empowerment*, revisión de la efectividad del liderazgo, énfasis en el aprendizaje, la creatividad y la innovación y la **motivación**, apoyo y reconocimiento. Tampoco considera la **implicación externa** con representantes de la sociedad, con clientes, con *partners*, entre otros.
- La revisión del **sistema de gestión** en el caso EFQM es **global** y de los resultados clave, mientras que en la ISO 9001 es del **sistema de gestión de la calidad** y sus resultados.
- La **innovación** y la **mejora** están mucho más enfatizadas en el modelo.

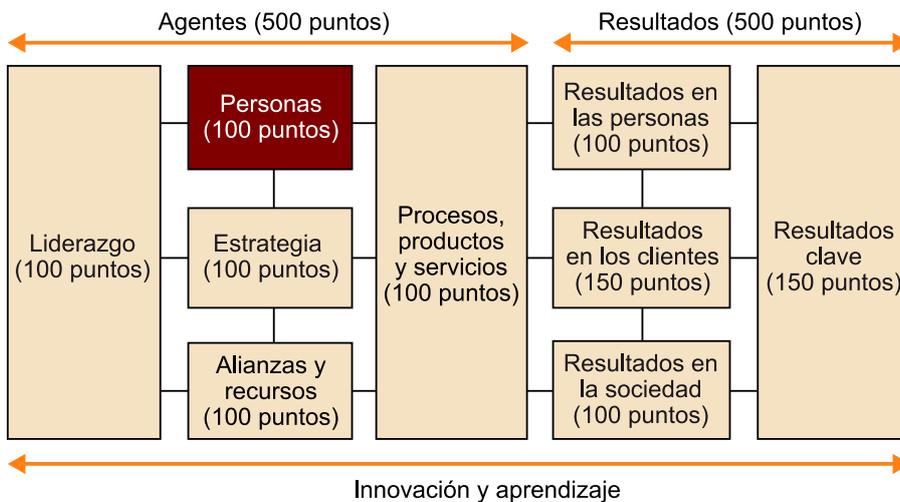
1.4.2. Estrategia/Planificación



- Es uno de los criterios donde las **diferencias** de alcance son más **evidentes**.

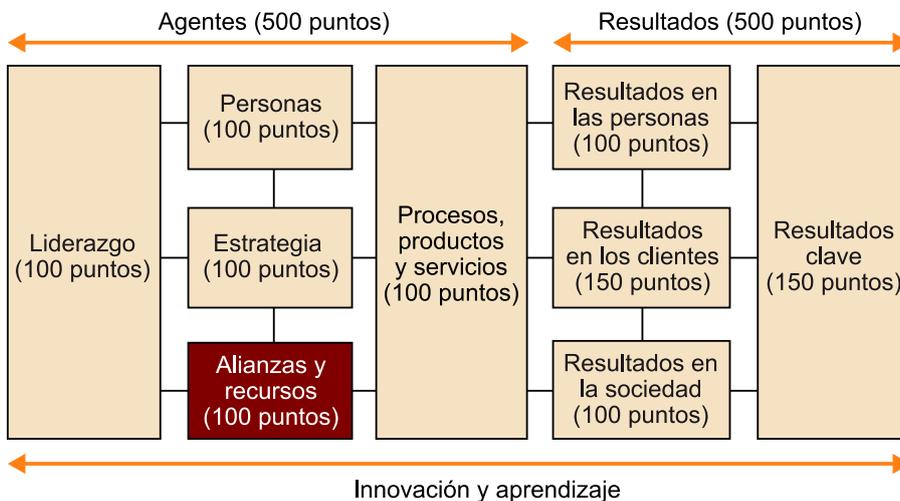
- En el modelo EFQM, se analiza la implantación de la **misión, visión y valores** de la organización mediante una **estrategia global** que abarca a toda la organización con **planes y objetivos globales** incluyendo los de calidad.
- La planificación exigida en los requisitos de la ISO 9001 es más una **planificación** que podríamos llamar **operacional** y que incluye el propio sistema de calidad y los procesos clave para la realización del producto.

1.4.3. Personas/Recursos humanos



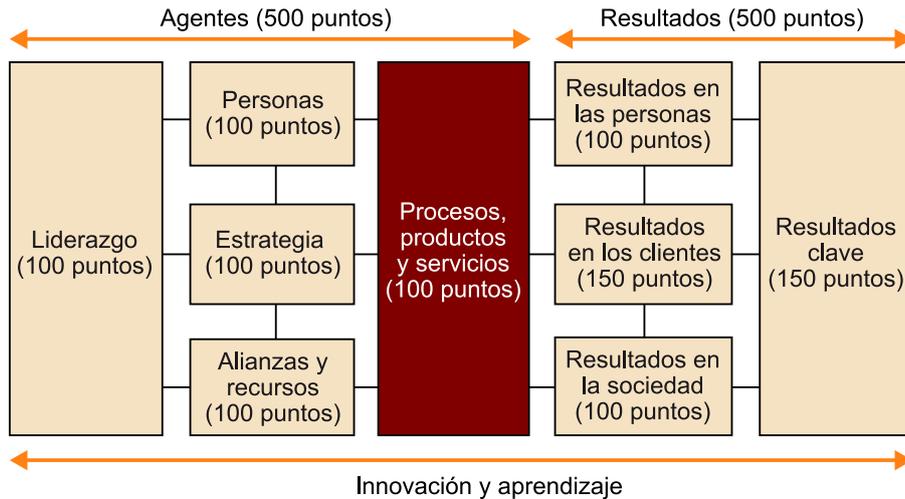
- El modelo EFQM plantea en el criterio 3 el análisis de un **completo plan de gestión de recursos humanos**, mientras que la **norma ISO 9001** solo contempla los **planes de competencias, toma de conciencia**.

1.4.4. Alianzas y recursos/Otros recursos



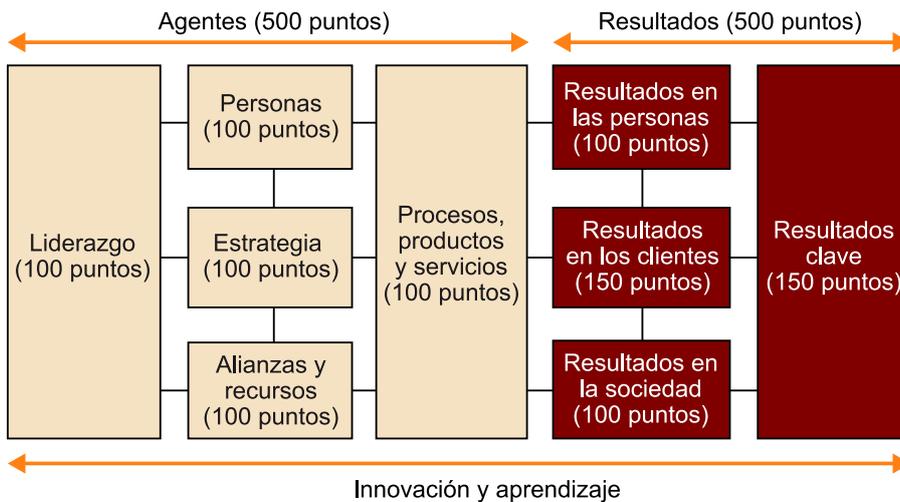
- El alcance del modelo EFQM es más amplio que el de la ISO 9001 incluyendo la **gestión de las alianzas y todos los recursos internos**, excluidas las personas (criterio 3).
- La ISO 9001 aporta la **gestión de la información** mientras que el modelo EFQM proporciona la **gestión del conocimiento**.

1.4.5. Procesos, productos y servicios/Clientes



- El criterio 5 del modelo EFQM y el capítulo 7 de la norma son, junto a parte de los resultados, los de más **convergencia** entre ambos referenciales.
- Los **procesos clave** tratados en el modelo EFQM son los mismos que los descritos por la ISO 9001, aunque con un enfoque más amplio en el modelo.
- El **enfoque al cliente** es muy parecido en ambos referenciales (requisitos, procesos, medición satisfacción), si bien más global, profundo y completo en el modelo EFQM.
- El avance dado en la norma ISO 9001 hacia los procesos y el cliente ha sido espectacular.

1.4.6. Criterios de resultados/Medición y análisis



- En el modelo EFQM, los resultados recogen la satisfacción de las partes interesadas, personas, clientes, *partners*, sociedad y accionistas, mientras que en la ISO 9001 el seguimiento, medición y mejora es considerado **como un proceso** que debe ser planificado e implementado por la organización.
- En lo referente a **seguimiento y medición de resultados**, hay una total similitud entre ambos referenciales, ya que la disposición de los recursos es considerada en la ISO 9001 como un proceso que, por lo tanto, debe tener sus resultados.

1.4.7. REDER/Mejora continua

- El modelo EFQM se apoya en el esquema general de la mejora continua para la mejora de los resultados y de los agentes facilitadores que los soportan. Este modelo de mejora continua se conoce como **concepto REDER**.
- La ISO 9001 incluye la **metodología PDCA** (planificar, hacer, verificar, actuar). Otro de los puntos clave de la nueva ISO 9001 es el paso dado en el sentido de incluir la mejora continua, tras quedar integrada en el capítulo de seguimiento y medición, que engloba las ya tradicionales acciones correctivas y preventivas.

La nueva norma ISO 9001 es compatible con el modelo EFQM de excelencia y puede considerarse un subconjunto del mismo.

El uso de la norma deberá ser similar al seguido en los procesos de autoevaluación y no debe quedar en una mera documentación cosmética para mantener el certificado. Es una responsabilidad de todos los agentes implicados en el proyecto. Requiere cambios de actitudes, formación intensa en los nue-

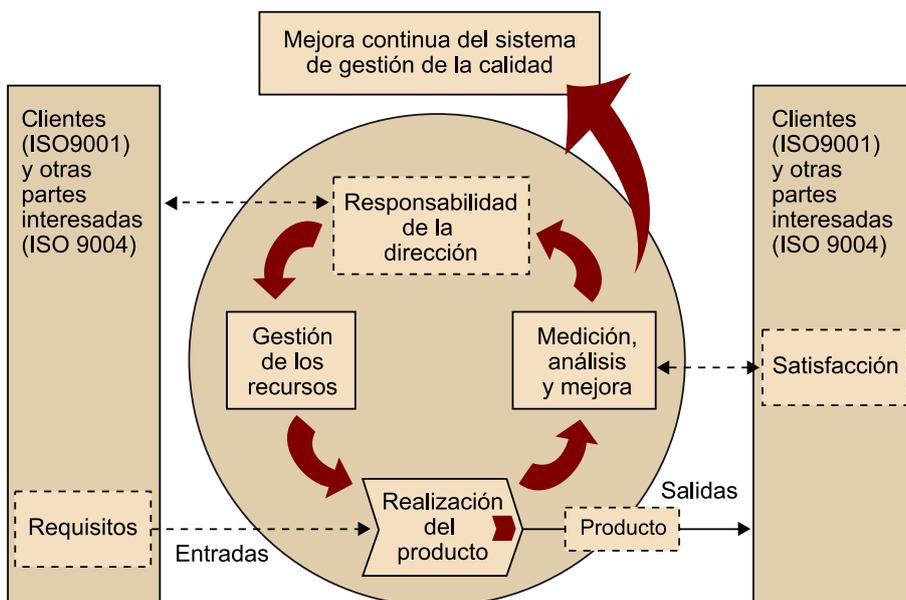
vos conceptos y, a partir de ese conocimiento, convencerse de las ventajas y beneficios que, en términos de gestión y resultados, van a suponer a una organización que los adopte.

2. Comparación con el modelo ISO 9004

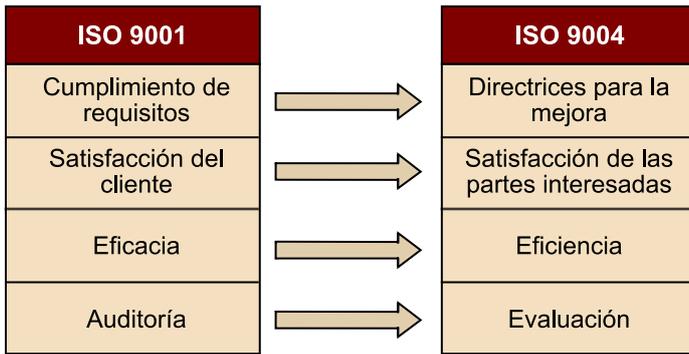
2.1. ISO 9004:2000. Sistema de gestión de la calidad. Recomendaciones para la mejora del desempeño

La norma ISO 9004, desde su versión del año 2000 y en la actual, forma un par coherente con la ISO 9001 y la complementa en dos sentidos. Por un lado, amplía los capítulos de la norma ISO 9001 con requisitos hacia la calidad total y, por el otro lado, propone un nuevo sistema de autoevaluación, que se asemeja al de autoevaluación del modelo EFQM.

Por todo ello, la norma ISO 9004 es considerada el modelo puente hacia la excelencia en la gestión de las organizaciones. Es puente porque puede ser el camino a seguir por las empresas y entidades certificadas en la norma ISO 9001 para alcanzar la excelencia, desarrollada en modelos de calidad total como el de la EFQM, el Malcolm Baldrige o el del Premio Deming.



Las normas ISO 9001 e ISO 9004 cuentan con los mismos capítulos, pero la segunda tiene más subcapítulos, ya que amplía los de la primera. En cuanto a las diferencias de alcance entre ambas normas, en el siguiente cuadro resaltamos cuatro aspectos que identifican la evolución de una norma a otra:



2.2. Analogías entre el EFQM y la ISO 9004:2009

Apartados de la norma 9001:2008	Apartados de la norma ISO 9004:2009	Apartados del modelo EFQM 2010
4. Sistema de gestión de la calidad 4.1 Requisitos generales 4.2 Requisitos de la documentación 5. Responsabilidades de la dirección 5.1 Compromiso de la dirección - relacionado con el cliente 5.2 Enfoque al cliente 5.3 Política de la calidad 5.4 Planificación 5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación 5.6 Revisión por la dirección 6. Gestión de los recursos 6.1 Provisión de recursos 6.2 Recursos humanos 6.3 Infraestructura 6.4 Ambiente de trabajo 7. Realización del producto/servicio 7.1 Planificación de la realización del producto 7.2 Procesos relacionados con el cliente 7.3 Diseño y desarrollo 7.4. Compras 7.5 Producción y prestación del servicio 7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición 8. Medición, análisis y mejora 8.1 Generalidades 8.2 Seguimiento y medición 8.4 Análisis de datos 8.5 Mejora	4. Gestión para el éxito sostenido de una organización 4.1 Generalidades 4.2 Éxito sostenido 4.3 El entorno de la organización 4.4 Partes interesadas, necesidades y expectativas 5. Estrategia y política 5.1 Generalidades 5.2 Formulación de la estrategia y la política 5.3 Despliegue de la estrategia y la política 5.4 Comunicación de la estrategia y la política 6. Gestión de recursos 6.1 Generalidades 6.2 Recursos financieros 6.3 Personal de la organización 6.4 Proveedores y aliados 6.5 Infraestructura 6.6 Ambiente de trabajo 6.7 Conocimientos, información y tecnología 6.8 Recursos naturales 7. Gestión de los procesos 7.1 Generalidades 7.2 Planificación y control de los procesos 7.3 Responsabilidad y autoridad del proceso 8. Seguimiento, medición, análisis y revisión 8.1 Generalidades 8.2 Seguimiento 8.3 Medición 8.4 Análisis 8.5 Revisión de la información reunida mediante el seguimiento, la medición y el análisis 9. Mejora, innovación y aprendizaje 9.1 Generalidades 9.2 Mejora 9.3 Innovación 9.4 Aprendizaje	1 Liderazgo 1.a Desarrollo: misión, visión y valores 1.b Definición e impulso de la mejora del sistema 1.c Implicación con los grupos de interés 1.d Refuerzo de la cultura de la excelencia 1.e Flexibilidad y gestión del cambio 2 Estrategia 2.a Comprender las necesidades de los grupos de interés 2.b Comprender el rendimiento de la organización 2.c Desarrollo y revisión de la estrategia 2.d Comunicación e implantación de la estrategia 3 Personas 3.a Plan de gestión del personal 3.b Desarrollo del conocimiento de las personas 3.c Implicación del personal 3.d Comunicación eficaz del personal 3.e Recompensa y reconocimiento interno 4 Alianzas y recursos 4.a Gestión sostenible de aliados y proveedores 4.b Gestión de los recursos económico-financieros 4.c Gestión sostenible de edificios, equipos y otros recursos 4.d Gestión tecnológica 4.e Gestión de la información y el conocimiento para la toma de decisiones 5 Procesos, productos y servicios 5.a Diseño y gestión de procesos de valor para los grupos de interés 5.b Desarrollo de productos y servicios de valor para los clientes 5.c Promoción eficaz de productos y servicios 5.d Producción, distribución y gestión de productos y servicios 5.e Gestión y mejora de la relación con los clientes 6 Resultados en los clientes 6.a Percepciones de los clientes 6.b Indicadores de rendimiento de los clientes 7 Resultados en las personas 7.a Percepciones de las personas 7.b Indicadores de rendimiento de las personas 8 Resultados en la sociedad 8.a Percepciones de la sociedad 8.b Indicadores de rendimiento de la sociedad 9 Resultados clave 9.a Resultados estratégicos clave 9.b Indicadores clave de rendimiento

Puede concluirse de esta comparativa que los requisitos van en aumento a medida que analizamos la ISO 9001, la ISO 9004 y el modelo EFQM. El salto que existe entre los requisitos de la norma ISO 9001 y los del modelo EFQM

es quizás demasiado grande como para afrontarlos directamente, por eso se concluye que la norma ISO 9004 ayuda a disminuir la diferencia entre los dos modelos, actualmente con más éxito de implantación en Europa.

En España, a través del organismo oficial de normalización, la Asociación Española de Normalización (AENOR), se ha diseñado una norma que ayuda a interpretar los requisitos de la ISO 9004. Dicha norma es la UNE 66174:2010, diseñada por el grupo de trabajo CTN 66 – GT 9004 – PNE 66174. La norma, diseñada en el 2003 y actualizada en el 2010, dio pie a la actual norma ISO 9004:2009, que establece dos sistemas de evaluación:

a) La evaluación de elementos clave, basada en los principios de gestión de la calidad, permite una rápida evaluación por parte del directivo principal de la organización, que en dos horas, aproximadamente, obtendrá una visión clara de cuál es el nivel de madurez de la gestión y permite, también, conocer cuáles son los pasos de mejora que se deben seguir.

b) La evaluación de elementos detallados, basada en los capítulos de la norma ISO 9004, desarrolla una larga batalla de preguntas que deben ser contestadas, utilizando como referencia evidencias que también se ofrecen. Su utilización corresponde al nivel técnico de la organización y el tiempo de aplicación está en torno a las dieciséis horas.

En ambos casos, se obtiene el nivel de madurez de la organización entre 1 y 5.

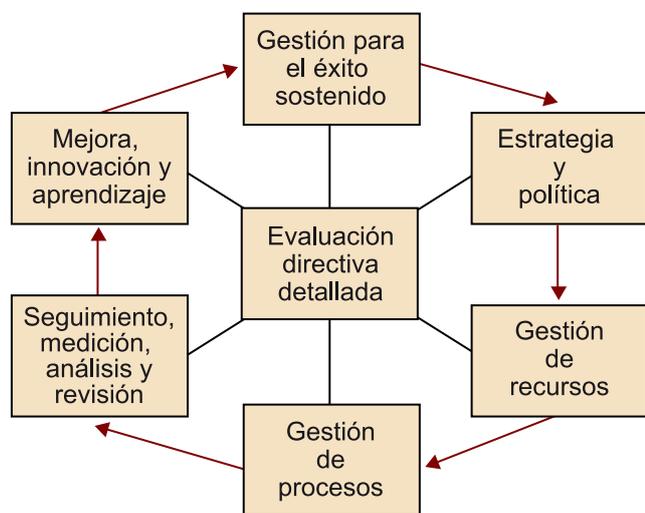
La comparación del resultado entre la evaluación directiva y la detallada puede ofrecer diferentes lecturas:

- Si la puntuación de la evaluación de elementos clave coincide con la de la evaluación de elementos detallados, se podría suponer que existe plena sintonía entre directivos y técnicos, existen buenos canales de comunicación y hay buen conocimiento mutuo de los aspectos de gestión de la organización.
- Si la puntuación de la evaluación de elementos clave es menor a la de la evaluación de elementos detallados, es muy posible que el equipo directivo sea exigente y autocrítico. O bien que el equipo técnico sea demasiado complaciente. Puede ser que haya errores de interpretación o información en ambos casos.
- En el caso de que la puntuación de la evaluación de elementos clave sea mayor que la de la evaluación de elementos detallados, puede ser debido a que el equipo directivo sea complaciente. O bien un equipo técnico exigente y autocrítico. También puede darse que haya errores de interpretación o información en ambos casos.

En cualquier caso, la finalidad del ejercicio siempre deberá ser generar un bien enfocado PLAN DE MEJORA derivado de ambas evaluaciones. La dinámica es la siguiente: a medida que se realiza la evaluación directiva, se puntúa y se van extrayendo acciones de mejora. De igual manera, mientras se puntúa en la evaluación detallada, se extraen acciones de mejora coherentes con la puntuación. Finalmente, el equipo directivo y técnico pueden llegar al consenso de las acciones definitivas, por comparación de puntuaciones y de acciones de cada evaluación.

El sistema de evaluación planteado en la norma ISO 9004 se basa en la definición de cinco niveles de madurez, simples, y cuenta con el esquema que se muestra a continuación:

Esquema UNE-EN ISO 9004:2009



Tal como se ha indicado, la norma ISO 9004 cuenta con dos sistemas de evaluación que se describen con más detalle a continuación.

Esta norma incluye dos herramientas de evaluación, la **evaluación de elementos clave** (pensada para la alta dirección) y la **evaluación de elementos detallados** (pensada para ser utilizada por el equipo operativo), cuyas principales características se resumen en la siguiente tabla.

	Evaluación de elementos clave	Evaluación de elementos detallados
Criterios de evaluación	Niveles de madurez correspondientes a la aplicación de los elementos clave de la gestión para el éxito sostenido de una organización de la norma UNE-EN ISO 9004.	Niveles de madurez correspondientes a la aplicación de los apartados de la norma UNE-EN ISO 9004.
Método de evaluación	Comparación de la realidad de la organización con situaciones descritas vinculadas con los elementos clave para cada nivel de madurez.	Cuestionario de preguntas específicas para cada apartado de la norma, que contiene ejemplos de evidencias para facilitar la tarea del evaluador.

	Evaluación de elementos clave	Evaluación de elementos detallados
A realizar por	La alta dirección.	La dirección y los gestores de procesos.
Duración aproximada	Entre una y dos horas.	Entre uno y dos días.
Perspectiva que aporta la evaluación	Visión de la alta dirección , global y estratégica del sistema de gestión para el éxito sostenido de una organización, que está relacionada con la gestión, estrategias, políticas, recursos, procesos, seguimiento y medición, innovación, mejora y aprendizaje.	Visión operativa , detallada del sistema de gestión para el éxito sostenido de una organización que está relacionada con actividades, procesos, requisitos, recursos y métodos.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer y medir el nivel de madurez del sistema de gestión para el éxito sostenido de una organización de forma rápida y global. • Establecer objetivos de mejora medibles. • Priorizar las directrices incluidas en la norma UNE-EN ISO 9004 que necesitan mejorar o ser evaluadas detalladamente. • Visualizar el nuevo escenario o nivel de madurez por alcanzar y establecer o actualizar las estrategias, políticas y directrices. • Realizar el seguimiento de la evolución del nivel de madurez. • Mejorar el estilo de la dirección. • Obtener información para programar una evaluación detallada de la gestión de la organización y su seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Medir el nivel de madurez global o de cada apartado del sistema de gestión para el éxito sostenido de una organización de forma detallada, así como conocer las fortalezas, debilidades, riesgos y oportunidades de mejora. • Establecer objetivos de mejora medibles. • Priorizar y establecer planes de acción detallados que se deben tomar sobre las directrices de la norma UNE-EN ISO 9004 y las áreas detectadas como más débiles o más estratégicas. • Realizar el seguimiento de la evolución del nivel de madurez y del impacto de las acciones de mejora adoptadas. • Permitir comparar la visión de la alta dirección con la visión operativa (elementos clave y elementos detallados).

2.3. Sinergia entre la ISO 9004 y los modelos de excelencia

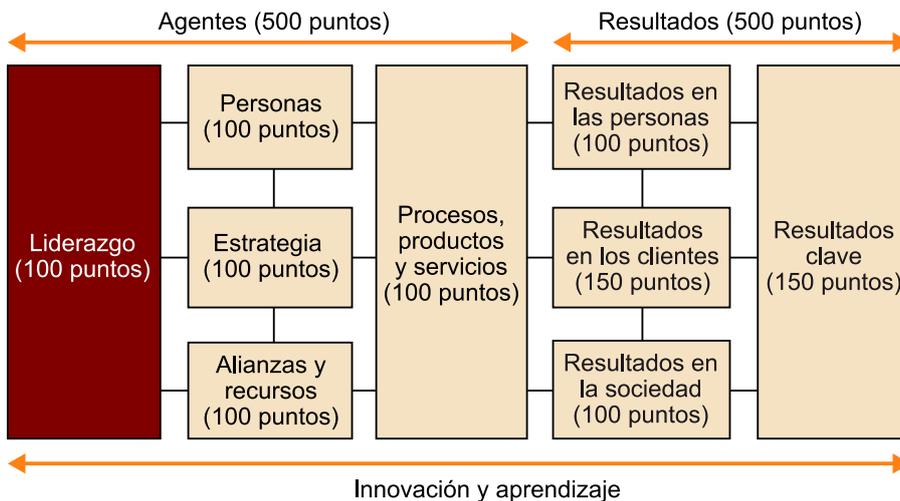
Los modelos de excelencia establecen una visión global de la organización que permite gestionar todas sus actividades de forma coordinada. Son modelos basados en la autoevaluación y utilizados para el establecimiento de premios a la excelencia. Los modelos de excelencia están basados en criterios o principios generales de actuación. Además, tienen un papel importante en la mejora de la competitividad de las empresas, ya que orientan a la organización hacia los resultados, facilitan el intercambio de las mejores prácticas y son una herramienta para establecer una visión común en el seno de la organización.

No obstante, los modelos de excelencia no son modelos prescriptivos y, por lo tanto, no contienen criterios de actuación, aunque sí permiten establecer objetivos para cada criterio y medir los resultados.

2.4. Comparación criterio a criterio

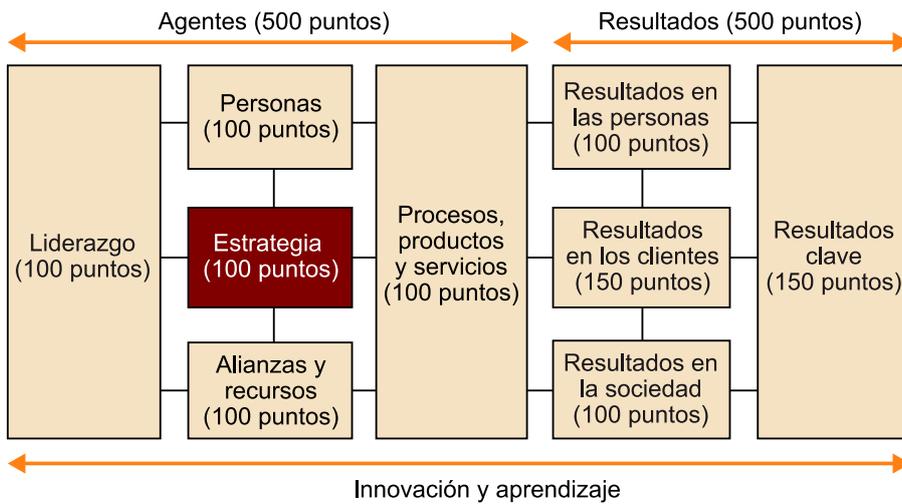
A continuación, vamos a comparar el modelo EFQM con la norma ISO 9004: 2000 siguiendo la estructura de criterios del modelo europeo y a partir de los requisitos de la norma ISO 9004.

2.4.1. Liderazgo/Responsabilidad de la dirección



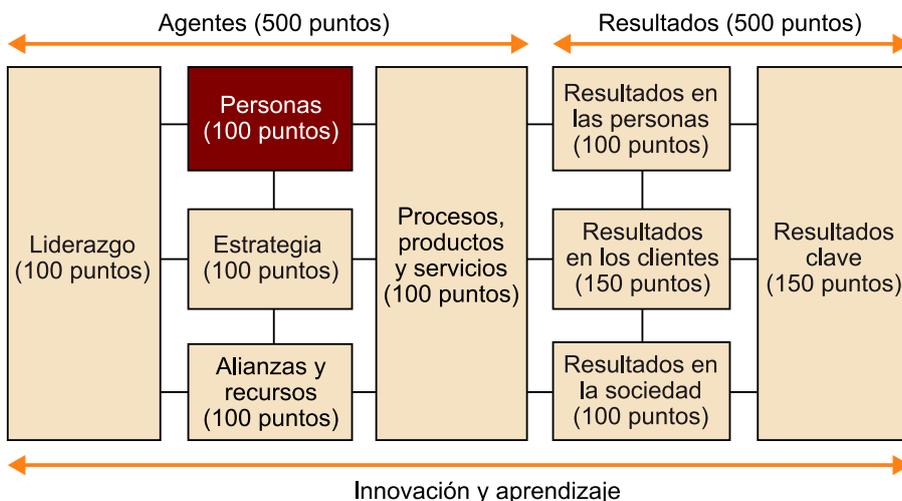
- La ISO 9004 no contempla los aspectos de la gestión relacionados con los **recursos humanos**, tales como *empowerment* y revisión de la efectividad del liderazgo, pero sí incluye el énfasis en el aprendizaje, la creatividad y la innovación y la **motivación**, apoyo y reconocimiento. Incluye, como el modelo EFQM, la **implicación externa** con representantes de la sociedad, con clientes y con *partners*, entre otros, consideradas partes interesadas.
- La revisión del **sistema de gestión** en el caso del EFQM es **global** y de los resultados clave, al igual que en el caso de la ISO 9004, donde se evalúa el sistema de gestión a través de una autoevaluación.
- La **innovación** y la **mejora** están igualmente tratados en la ISO 9004 y el EFQM, desde el punto de vista de la gestión, de los productos y servicios, de la tecnología y de la participación del personal.

2.4.2. Política y estrategia/Planificación



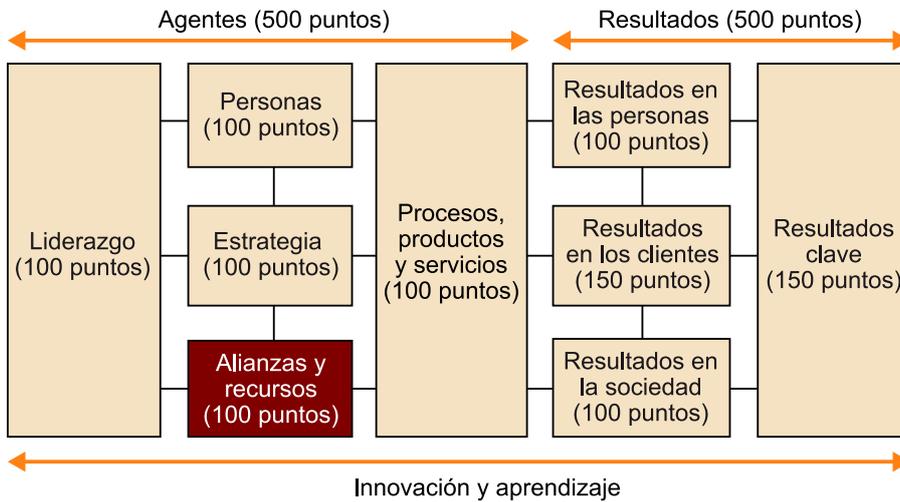
- En el modelo EFQM, se analiza la implantación de la **misión, visión y valores** de la organización mediante una **estrategia global** que abarca a toda la organización con **planes y objetivos globales** incluyendo los de calidad, al igual que en la norma ISO 9004, aunque la visión de esta no sea del todo global, pues no incluye, por ejemplo, aspectos sociales.
- La planificación exigida en los requisitos de la ISO 9004 es más una **planificación** desde el punto de vista de las personas, de los productos y de los grupos de interés, como en el caso del modelo EFQM, aunque es más amplio, al considerar de manera más clara aspectos clave como los económicos.

2.4.3. Personas/Recursos humanos



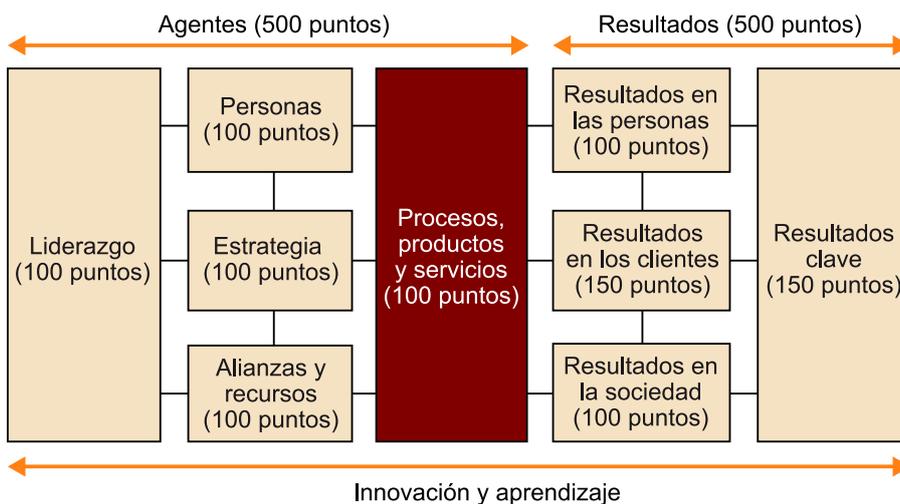
El **modelo EFQM** plantea en el criterio 3 el análisis de un **completo plan de gestión de recursos humanos**, mientras que la **norma ISO 9004** no llega tan lejos, aunque sí plantea **los planes de competencias, toma de conciencia, su implicación en la mejora, motivación, comunicación y formación.**

2.4.4. Alianzas y recursos/Otros recursos



- El alcance del modelo EFQM es algo más amplio que el de la ISO 9004, pero ambos incluyen la **gestión de las alianzas, gestión de proveedores y colaboradores, gestión de la información y gestión del conocimiento.**

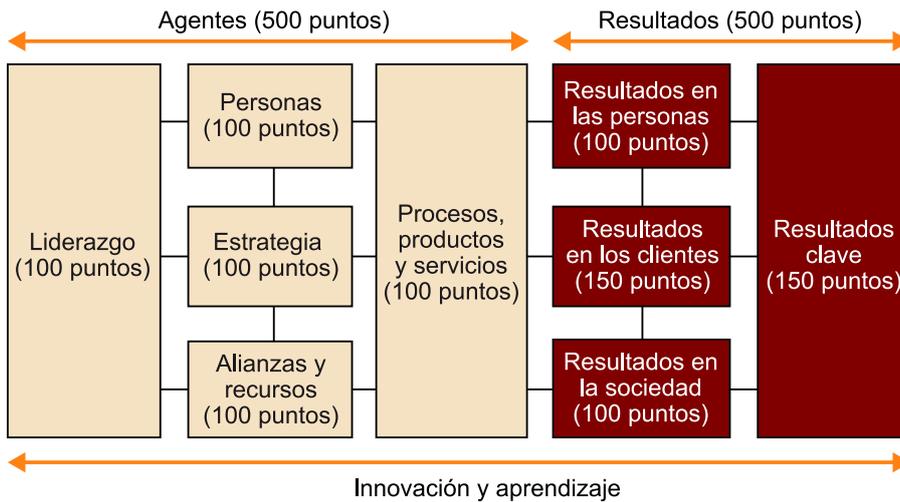
2.4.5. Procesos/Realización del producto/Clientes



- El criterio 5 del modelo EFQM y el capítulo 7 de la norma ISO 9004 son, junto a parte de los resultados, los de más **convergencia** entre ambos referenciales.

- Los **procesos clave** tratados en el modelo EFQM son los mismos que los descritos por la ISO 9004, al coincidir en el enfoque y en el despliegue.
- El **enfoque al cliente** es muy parecido en ambos referenciales (requisitos, procesos, medición satisfacción)

2.4.6. Criterios de resultados/Medición y análisis



- En el modelo EFQM, los resultados recogen la satisfacción de las partes interesadas, personas, clientes, *partners*, sociedad, al igual que en el caso de la ISO 9004 el seguimiento, medición y mejora es considerado **como un sistema global que se gestiona a través de los procesos**.
- En lo referente a **seguimiento y medición de resultados**, hay una total similitud entre ambos referenciales, ya que la disposición de los recursos es considerada en la ISO 9004 como un proceso y, por lo tanto, debe tener sus resultados.

2.4.7. REDER/Mejora continua

- El modelo EFQM se apoya en el esquema general de la mejora continua para la mejora de los resultados y de los agentes facilitadores que los apoyan. Este modelo de mejora continua se conoce como **concepto REDER**.
- La ISO 9004 incluye la **metodología PDCA** (planificar, hacer, verificar, actuar) y la combina con la autoevaluación periódica, sistema que se añade a los ya incluidos en la ISO 9001, la mejora continua, el seguimiento, medición y las acciones correctivas y preventivas.

La norma ISO 9004 es **compatible y casi equivalente** al modelo EFQM de excelencia y puede considerarse un subconjunto del mismo, aunque sin grandes diferencias.

3. Comparación con el modelo Malcolm Baldrige

3.1. El modelo Malcolm Baldrige

Modelo de excelencia creado en 1987 para promover el conocimiento sobre la gestión de la calidad y para reconocer formal y públicamente a las compañías de los Estados Unidos que tienen buenos sistemas de gestión implantados. Bajo esta creencia de que la calidad total-excelencia es necesaria para que las organizaciones puedan competir en el mercado internacional, surge el proyecto del **Premio Nacional de la Calidad en los Estados Unidos**, llamado Malcolm Baldrige.

El programa de la concesión del premio focaliza en la calidad como una parte integral de la prácticas de gestión de las empresas de hoy en día. Los criterios de concesión se aceptan extensamente como el estándar para la excelencia de la calidad en la gestión empresarial. Se diseñan para ayudar a las compañías a dar valor añadido a los clientes y a mejorar el funcionamiento y las capacidades totales de la compañía.

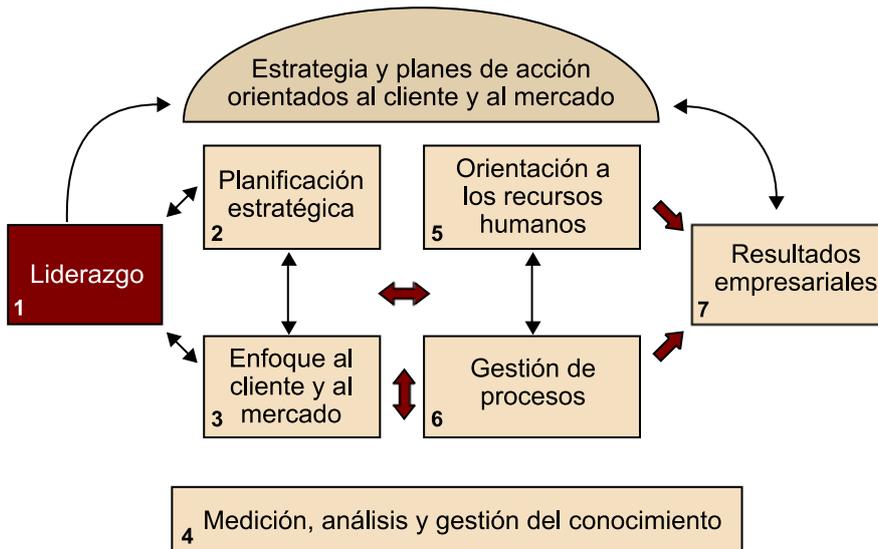
El Instituto Nacional de Normas y Tecnología (NIST por sus siglas en inglés), una agencia federal dentro del Ministerio de Comercio de los Estados Unidos, en colaboración estrecha con el sector privado, es el responsable de gestionar la concesión del premio nacional a la calidad Malcolm Baldrige. La Asociación Estadounidense para la Calidad (ASQ) administra la concesión bajo contrato con el NIST.

El Malcom Baldrige es poco conocido y usado fuera de los Estados Unidos y su área de influencia continental, pero sí hay muchas grandes multinacionales norteamericanas que lo utilizan como herramienta de evaluación y mejora.

El Malcolm Baldrige es una extraordinaria herramienta que seguir para evaluar la excelencia en la gestión de la empresa, con unos criterios de una profundidad realmente impresionante. Concede una enorme importancia al enfoque al cliente y su satisfacción.

3.2. Categorías del modelo

Los conceptos y valores fundamentales están recogidos en siete categorías, que a su vez de subdividen en subcategorías (*examination items*), cada una de las cuales a su vez incluye áreas (*areas to address*). Se estructuran de acuerdo con el siguiente modelo:



3.3. Analogías y diferencias entre los modelos Malcolm Baldrige y EFQM

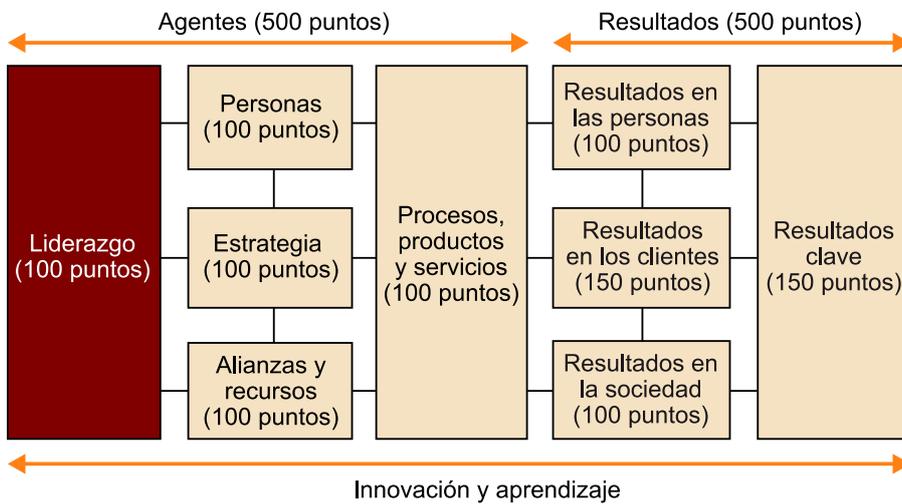
- Tienen el mismo objetivo, que es establecer un conjunto de criterios que se utilizan para que las organizaciones avancen hacia la calidad y la excelencia y para reconocer a las organizaciones que los implanten a partir de sus correspondientes premios.
- Ambos modelos promueven la aplicación de los criterios como herramienta para la autoevaluación y la identificación de puntos fuertes y de áreas de mejora.
- Los dos modelos están integrados en una política pública de crear competitividad empresarial. Los colaboradores/asesores de ambos modelos provienen de todos los sectores y apoyan el proceso de concesión de los premios.
- El modelo EFQM tiene nueve criterios y 32 subcriterios, mientras que el modelo Malcolm Baldrige tiene siete categorías y 19 subcategorías.
- Están basados en un conjunto de conceptos fundamentales de la excelencia tal y como se muestra en el siguiente esquema:

EFQM	Malcolm Baldrige
lograr resultados equilibrados	orientación a los resultados
añadir valor para los clientes	satisfacción del cliente
liderar con visión, inspiración e integridad	liderazgo
gestionar por procesos	gestión por hechos
alcanzar el éxito mediante las personas	valoración de los empleados

EFQM	Malcolm Baldrige
favorecer la creatividad y la innovación	mejora continua y aprendizaje
desarrollar alianzas	desarrollo de alianzas
asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	responsabilidad social y con la ciudadanía
	respuesta rápida
	visión de futuro
	diseño de la calidad y prevención

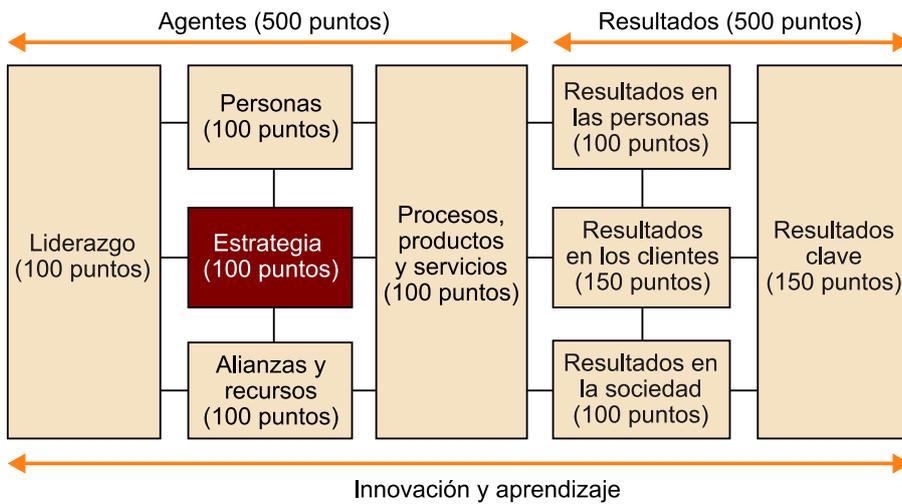
3.4. Comparación criterio a criterio

3.4.1. Liderazgo



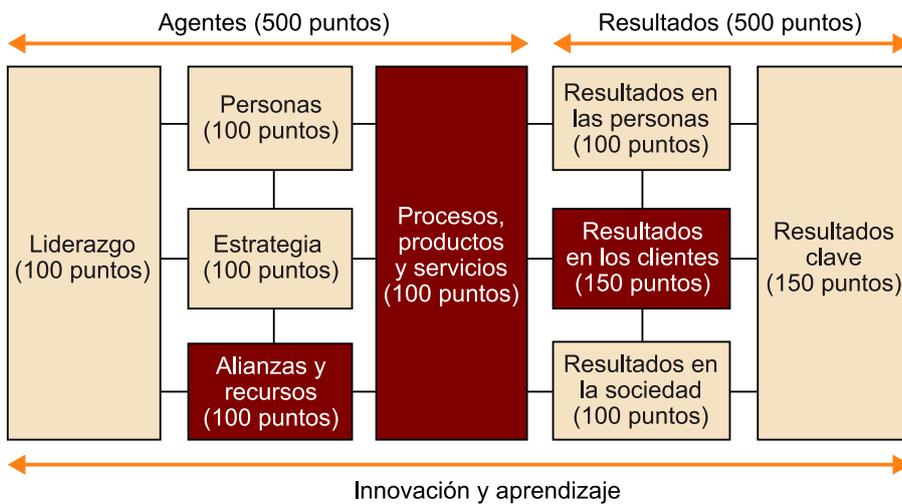
Contempla cómo la alta dirección crea y mantiene un sistema claro y visible de valores y objetivos centrándose en los intereses de los clientes y accionistas, junto con una forma de dirección participativa que guíe todas las actividades de la compañía hacia la excelencia. También se evalúa cómo la empresa integra sus responsabilidades públicas con sus valores y prácticas de calidad.

3.4.2. Planificación estratégica



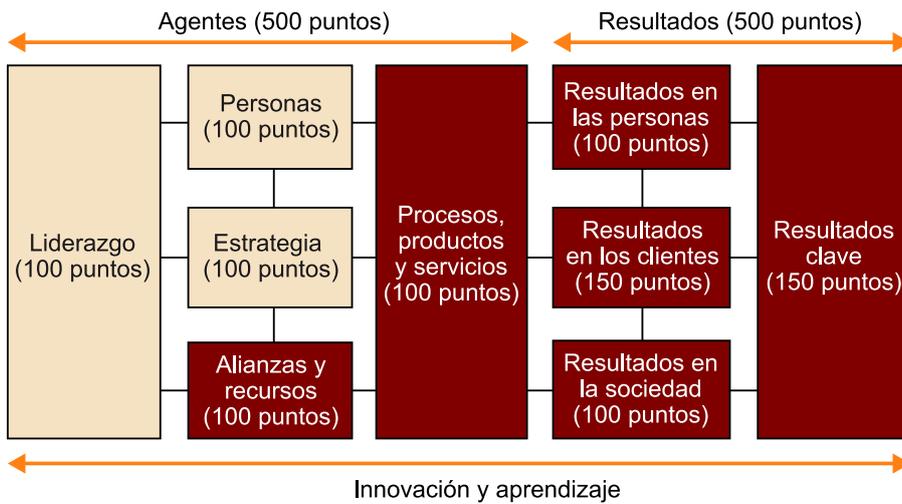
Evalúa la planificación estratégica y de negocio y el despliegue de los planes, así como también la evaluación del seguimiento que de los mismos se hace.

3.4.3. Enfoque al cliente y al mercado



Evalúa las relaciones de la empresa con los clientes y el conocimiento que tiene de los requerimientos de clientes y de los factores clave del sector del mercado al que pertenece la empresa. También examina los métodos de la compañía para mejorar sus relaciones con los clientes y para determinar la satisfacción de los mismos.

3.4.4. Medición, análisis y gestión del conocimiento



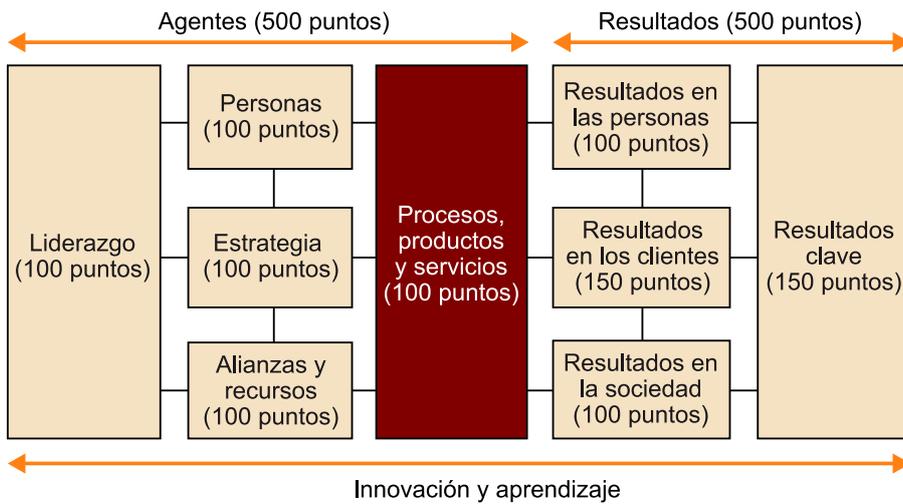
Evalúa el alcance, la validación, el uso y la gestión de los datos y la información que subyace a los sistemas de gestión total de la compañía.

3.4.5. Orientación a los recursos humanos



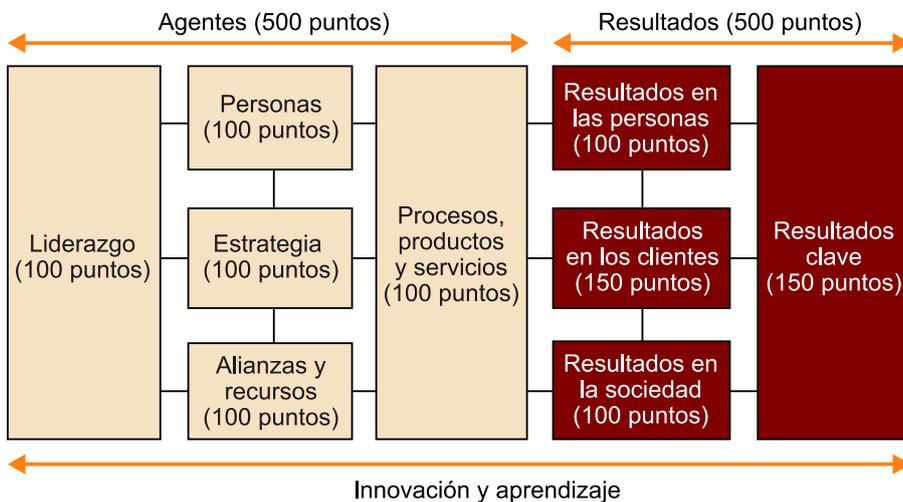
Evalúa la eficiencia de la compañía para conseguir que los empleados de la misma desarrollen todo su potencial y consigan así los objetivos operacionales y de calidad de la empresa. También examina los esfuerzos para mantener un entorno que conduzca a la participación total, al liderazgo en calidad y al crecimiento personal y de la organización.

3.4.6. Gestión de procesos



Examina los aspectos clave de la gestión de procesos, incluyendo el diseño orientado hacia el cliente, los procesos productivos y de entrega del servicio, los servicios de soporte y la gestión de suministros de todas las unidades. También se analiza cómo los procesos clave son diseñados, gestionados con eficacia y mejorados, todo ello con vistas a alcanzar los mejores resultados.

3.4.7. Resultados empresariales



Evalúa los resultados de la empresa y las mejoras en todas las áreas clave del negocio tales como satisfacción del cliente, resultados financieros y de penetración en el mercado, recursos humanos, proveedores y empresas asociadas y resultados operacionales. También se examinan los resultados relativos a los competidores.

Modelo EFQM	%	Modelo Malcolm Baldrige	%
Agentes: (50%)		Sistema:	
1. Liderazgo	10	1. Liderazgo	12,5

Modelo EFQM	%	Modelo Malcolm Baldrige	%
2. Estrategia	10	2. Planificación estratégica	8,5
3. Personas	10	5. Orientación a recursos humanos	8,5
4. Alianzas y recursos	10	4. Medición, análisis y gestión del conocimiento	8,5
5. Procesos, productos y servicios	10	6. Gestión de procesos 3. Enfoque al cliente y al mercado	8,5 8,5
Resultados: (50%)		7. Resultados empresariales	
6. Resultados en los clientes	15	7.1. Resultados clientes	11,5
7. Resultados en las personas	10	7.3. Resultados recursos humanos	8,0
8. Resultados en la sociedad	10		
9. Resultados clave	15	7.2. Resultados financieros Resultados de alianzas 7.5. Resultados en la organización	11,5 2,5 11,5

En esta tabla, se observan las diferencias entre los pesos de los diferentes criterios, que muestran una especial consonancia.

4. Comparación con el modelo Deming

4.1. El modelo Deming

El primer modelo de Deming se desarrolló en Japón en 1951 por la JUSE (Unión de Científicos e Ingenieros de Japón). Este modelo recoge la aplicación práctica de las teorías japonesas del control de la calidad en toda la empresa.

Corresponde al **Premio Nacional de Calidad de Japón**, también llamado Deming, que ha sido clave para la implantación en ese país de la cultura de la calidad total. Existen varias categorías a las que pueden optar las diferentes empresas en función de sus características.

El principal objetivo de la evaluación es comprobar que, mediante la implantación del control de calidad en toda la organización, se hayan obtenido buenos resultados. El enfoque básico es la satisfacción del cliente y el bienestar público.

El modelo establece los llamados **catorce puntos de Deming**:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto/servicio.
2. Adaptar la organización a la nueva economía en la que vivimos.
3. Evitar la inspección masiva de productos.
4. Comprar por calidad, no por precio, y estrechar lazos con los proveedores.
5. Mejorar continuamente en todos los ámbitos de la organización.
6. Formar y entrenar a los trabajadores.
7. Adoptar e implantar el liderazgo.
8. Eliminar el miedo para que las personas trabajen seguras.
9. Romper barreras entre departamentos.
10. Eliminar eslóganes y consignas.
11. Eliminar estándares de trabajo, incentivos y el trabajo a destajo.
12. Eliminar las barreras que privan a las personas de estar orgullosas de su trabajo.
13. Poner a trabajar a todos para llevar a cabo esta transformación, aplicando el método PDCA.

Todos los años, la JUSE otorga el premio Deming a la compañía que logra la mejor aplicación de la calidad siguiendo los siguientes criterios de evaluación:

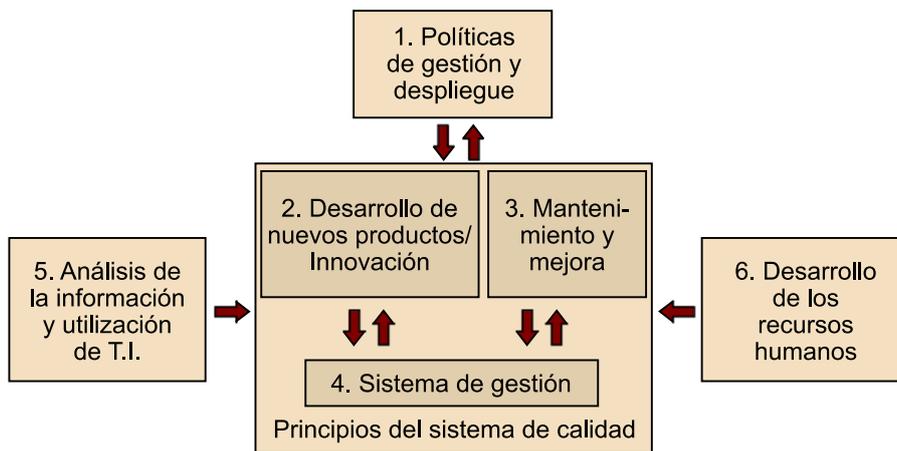
- políticas, planificación y objetivos,
- organización y operativa,
- formación, educación y su difusión,
- flujo de información y su utilización,

- calidad de productos y procesos,
- estandarización,
- gestión y control,
- garantía de calidad de funciones, sistemas y métodos,
- resultados/impacto,
- planes para el futuro.

4.2. Categorías del modelo

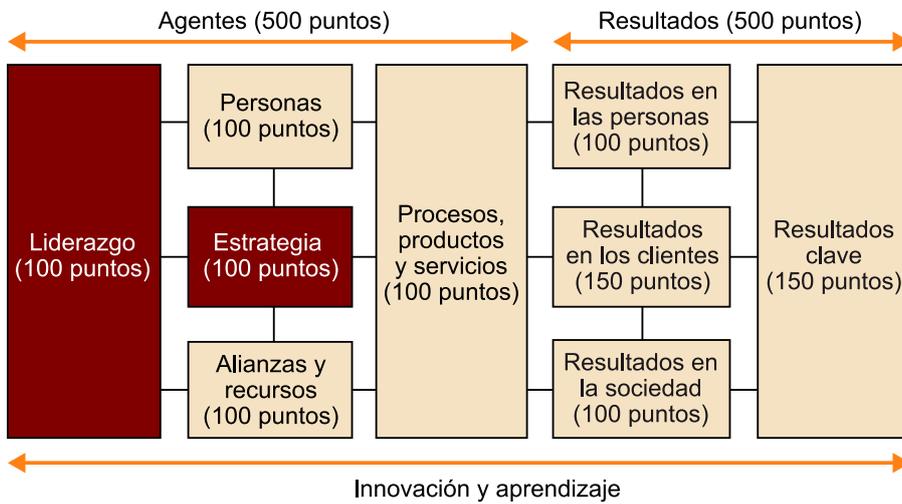
Se evaluarán seis capítulos (*basic categories*), que a su vez se dividen en subcategorías, desde cuatro puntos de vista:

- efectividad
- consistencia
- continuidad
- despliegue exhaustivo



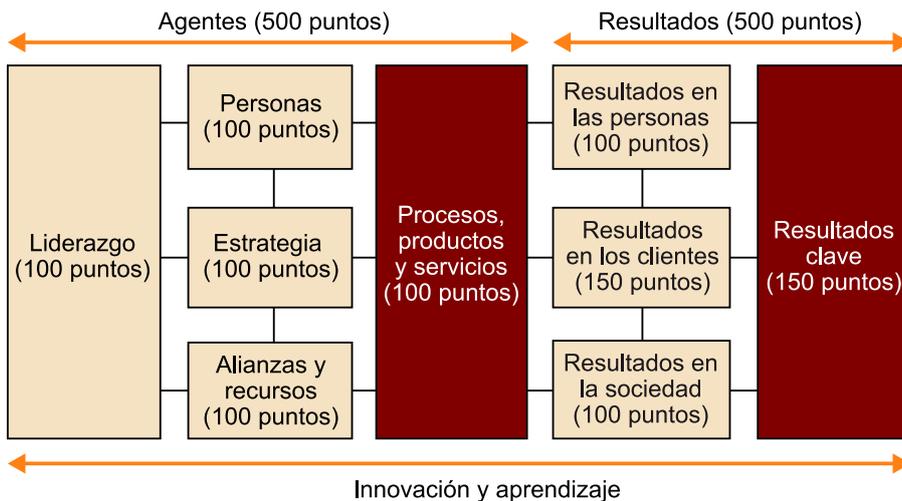
4.3. Comparación criterio a criterio

4.3.1. Políticas de gestión y despliegue de las políticas de gestión de la calidad



Este capítulo analiza cómo se determinan las políticas de dirección, de gestión de la calidad y su orientación al cliente. Asimismo, se analiza también cómo estas políticas son transmitidas a través de todos los sectores de la organización y se implantan de forma consistente en todos los sectores de la empresa.

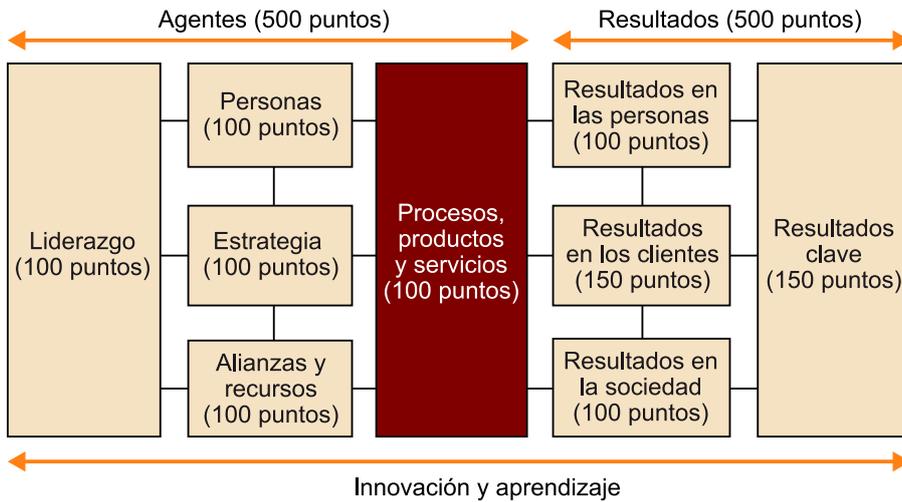
4.3.2. Desarrollo de nuevos productos e innovación en los procesos



Se analiza cómo gestiona la organización el desarrollo de nuevos productos y servicios, de forma que se satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.

También en este capítulo se debe tratar la forma como la organización introduce cambios en sus procesos de trabajo basados en la innovación y la creatividad. Estos cambios deben contribuir a aumentar la eficacia en la gestión y mejora de los resultados de la empresa.

4.3.3. Mantenimiento, mejora del producto y calidad de los procesos



Se evalúa el grado de estandarización en las operaciones que se desempeñan en cada departamento. Lo anterior, junto con un programa adecuado de formación, debe minimizar los problemas en las operaciones que se llevan a cabo en cada área.

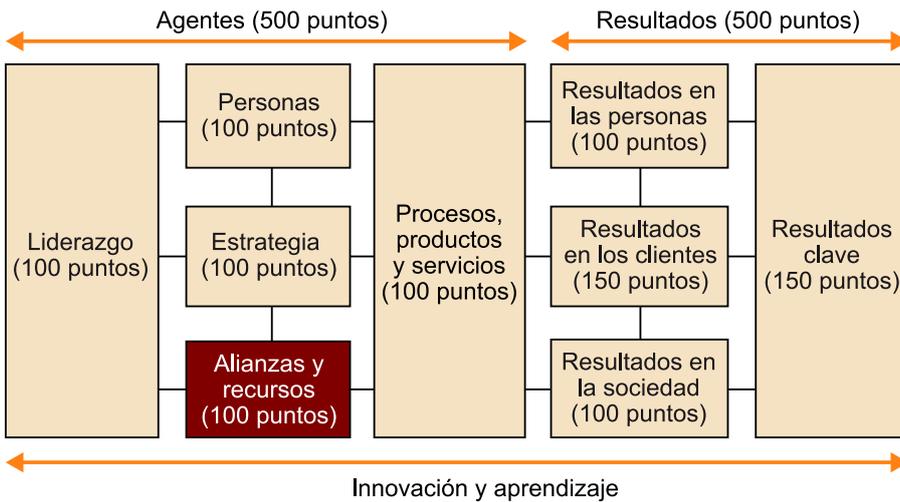
También se analiza el grado de implantación del programa de mejora continua en la organización. Se debe dejar constancia de las mejoras obtenidas gracias a este programa, como indicadores de la calidad, resultados de negocio e índice de satisfacción de los clientes.

4.3.4. Implantación de procesos



Se examina el grado de implantación en la organización de los procesos necesarios para llevar a cabo sus actividades. Estos procesos pueden comprender, entre otros, la gestión de la calidad, la producción y prestación de servicios, las entregas, el control de costes, la seguridad en el trabajo o la gestión medioambiental.

4.3.5. Recogida y análisis de la información y utilización de las tecnologías de la información



Se analiza cómo se recoge y se utiliza la información acerca de los productos y servicios tanto dentro de la organización como en el sector del mercado en el que opera.

Se evalúa también cuáles son los medios utilizados para procesar y transmitir la información de forma que se utilice de manera efectiva para el desarrollo de nuevos productos y servicios y para la mejora de los actuales.

4.3.6. Desarrollo de los recursos humanos



Se examina cómo se enseña lo que es el control de calidad y cómo reciben los empleados la formación en calidad, de forma planificada. Se analiza el grado en el que el concepto de control de calidad y las técnicas estadísticas han sido comprendidas y son utilizadas y su repercusión en la mejora de la calidad de los productos y procesos.

5. Comparación con el modelo iberoamericano

5.1. El modelo iberoamericano

A principios de 1999, en Cartagena de Indias (Colombia), se celebró una convención en la que participaron ochenta representantes de diecisiete países iberoamericanos donde se logró consensuar, entre otros documentos, el modelo iberoamericano de excelencia en la gestión.

Dicho modelo iberoamericano de excelencia en la gestión fue implantado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) en 1999. Ese mismo año, se publican las bases del **Premio Iberoamericano de Excelencia en la Gestión**.

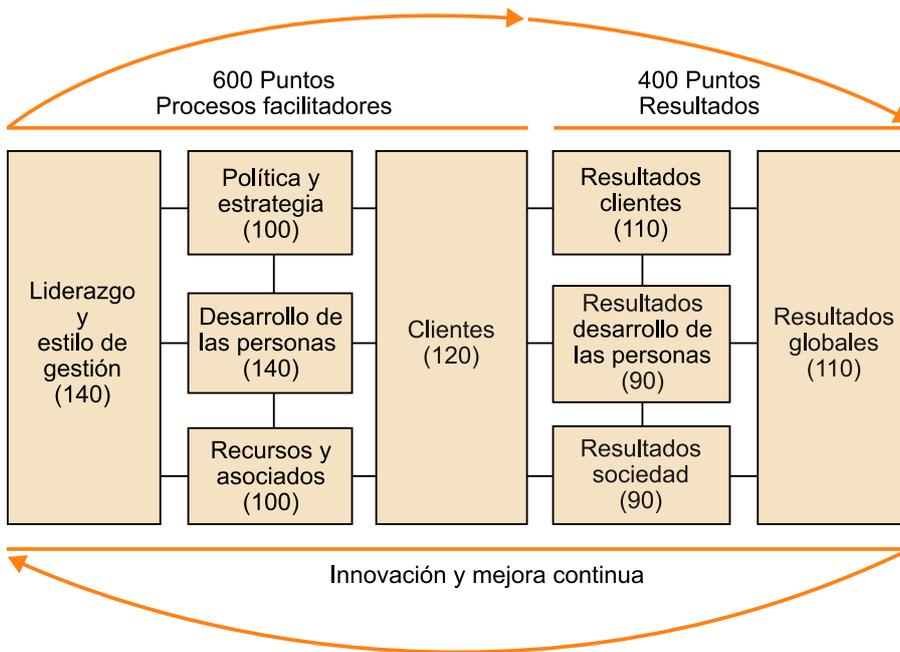
Al Premio, pueden optar las empresas y organizaciones iberoamericanas públicas y privadas. Las empresas que optan al premio, además de toda la documentación requerida, deben presentar la autoevaluación que deberá contemplar y desarrollar al máximo los criterios establecidos en el modelo iberoamericano de excelencia en la gestión.

5.2. Los criterios del modelo

El modelo iberoamericano de excelencia en la gestión consta de nueve criterios; cinco facilitan la gestión y se agrupan en procesos facilitadores y los otros cuatro son de resultados.

Los procesos facilitadores (criterios del 1 al 5) cubren todo aquello que una organización hace y la forma como lo hace. Los criterios de resultados (criterios del 6 al 9) cubren lo que una organización consigue. Los resultados son causados por la gestión llevada a cabo.

Para los procedimientos de autoevaluación o para preparar el material relacionado con el Premio, es importante hacer uso de la hoja RADAR.



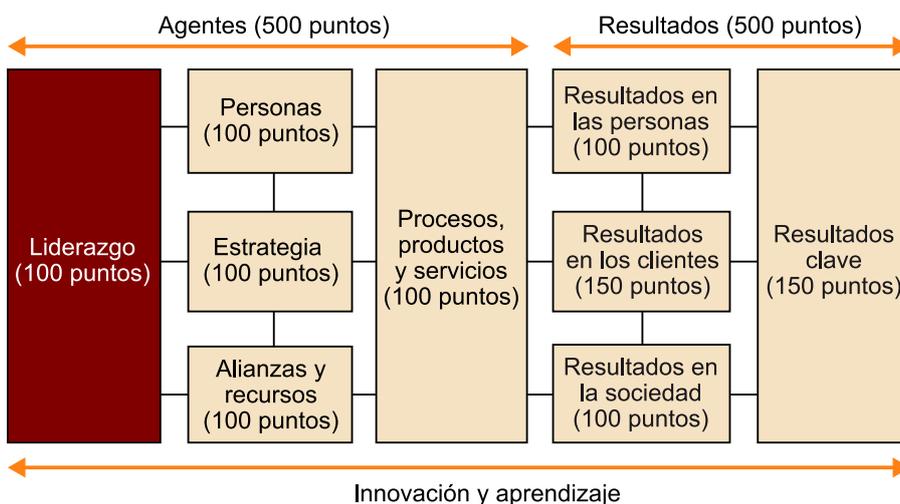
5.3. Analogías y diferencias entre los modelos iberoamericano y EFQM

- Tienen el mismo objetivo, establecer un conjunto de criterios que son utilizados para que las organizaciones avancen hacia la calidad y excelencia y para reconocer a las organizaciones que los implanten a partir de sus correspondientes premios en cada ámbito de actuación (sea en Europa o bien en Iberoamérica)
- Ambos modelos promueven la aplicación de los criterios como herramienta para la autoevaluación y la identificación de puntos fuertes y de áreas de mejora.
- Son herramientas de trabajo no prescriptivo que constan de nueve criterios; cada criterio está integrado por varios subcriterios, con una serie de aspectos que se pueden abordar en cada uno de ellos.
- En el EFQM, agentes y resultados tienen un peso igual al 50%. En cambio, en el modelo iberoamericano, los agentes facilitadores tienen un 60% y los resultados, un 40%.
- Los nueve criterios de ambos modelos se dividen en dos grupos:
 - agentes facilitadores: criterios del 1 al 5 (en el iberoamericano la nomenclatura es de procesos facilitadores);
 - resultados: criterios del 6 al 9.
- El modelo EFQM está estructurado en 32 subcriterios mientras que el modelo iberoamericano está estructurado en 28 subcriterios, cuatro menos.

- El criterio 5 es el que difiere más de nombre, puesto que en el EFQM es procesos y en el modelo iberoamericano es clientes. En el EFQM, se trata también de clientes en los subcriterios 5b, 5c y 5e, mientras que en el iberoamericano los procesos se tratan en el 1d.
- Los criterios 2, 3, 4 y 5, en el modelo EFQM, tienen cinco subcriterios (a, b, c, d, e) mientras que el modelo iberoamericano están integrados por cuatro (a, b, c, d).
- Los apartados b de los cuatro criterios de resultados (6, 7, 8 y 9) tienen nomenclatura distinta: mientras en el EFQM se explicitan como indicadores de rendimiento, el iberoamericano trata de medidas de desempeño, aunque cabe constatar que la aplicabilidad y funcionalidad es la misma.
- En ambos modelos, REDER (EFQM) = RADAR (iberoamericano) formado por cuatro elementos:
 - resultados
 - despliegue (EFQM) que corresponde a desarrollo (iberoamericano)
 - evaluación
 - revisión y perfeccionamiento

5.4. Comparación criterio a criterio

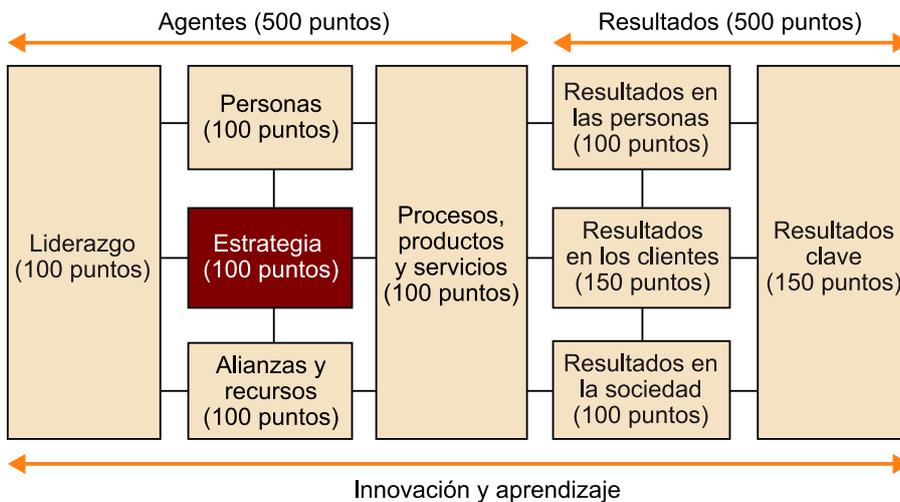
5.4.1. Liderazgo y estilo de gestión



Analiza cómo se desarrollan y se ponen en práctica la cultura y los valores necesarios para el éxito a largo plazo, mediante adecuados comportamientos y acciones de todos los líderes. Estudia cómo se desarrolla y se pone en práctica la estructura de la organización, el marco de los procesos y su sistema de gestión, necesarios para la eficaz ejecución de la política y la estrategia.

- 1 a. Los líderes demuestran visiblemente su compromiso con una cultura de excelencia empresarial
- 1 b. Los líderes están implicados con personas de la propia organización o de fuera de la misma para promover y desarrollar las necesidades y expectativas de los grupos de interés involucrados en la organización
- 1 c. La estructura de la organización está desarrollada para sustentar la eficaz y eficiente aplicación de la política y la estrategia, en armonía con los valores y la cultura de la misma
- 1 d. Los procesos se gestionan y se mejoran sistemáticamente

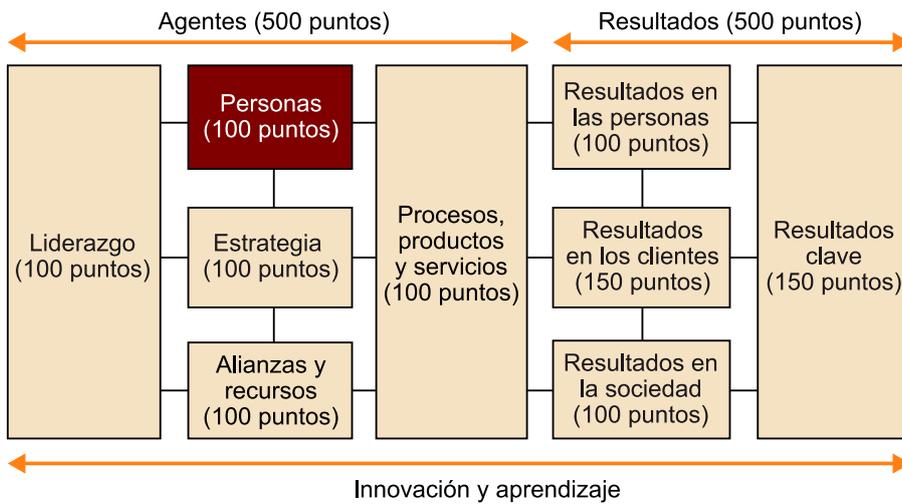
5.4.2. Política y estrategia



Analiza cómo la organización desarrolla su misión y su visión y las pone en práctica a través de una clara estrategia orientada hacia los distintos agentes y personas con quienes interactúa, y está apoyada con programas adecuados

- 2 a. La política y estrategia está basada en las necesidades presentes y futuras y en las expectativas de los grupos de interés involucrados, orientándose hacia el mercado
- 2 b. La política y estrategia está basada en información obtenida por mediciones del cumplimiento y por actividades relacionadas con la investigación y la creatividad
- 2 c. La política y estrategia se desarrolla, se evalúa, se revisa y se mejora
- 2 d. Cómo se comunica la política y la estrategia

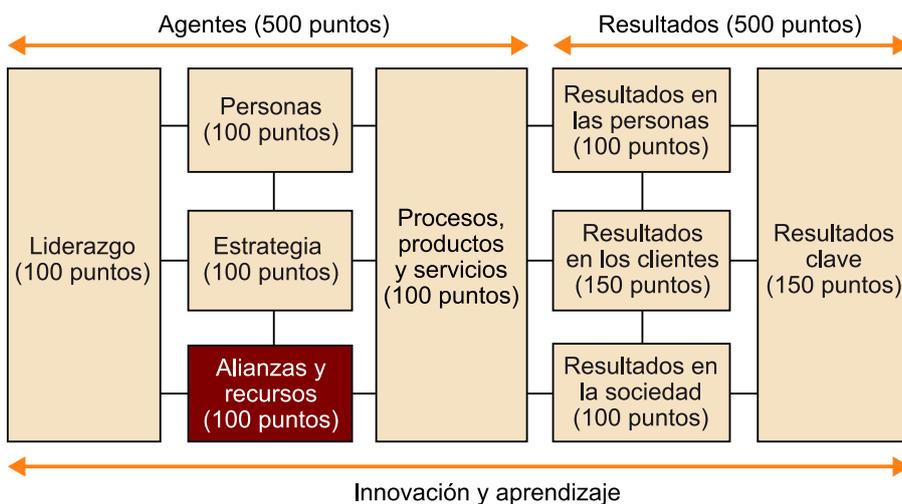
5.4.3. Desarrollo de las personas



Analiza cómo la organización desarrolla, dirige y hace aflorar el pleno potencial de las personas, de forma individual, en equipo o de la organización en su conjunto, con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente gestión.

- 3 a. Las personas: planificación y mejora vista para desarrollar y mejorar los planes para el desarrollo de las personas
- 3 b. Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal
- 3 c. Comunicación y facultamiento de las personas
- 3 d. Atención y reconocimiento a las personas

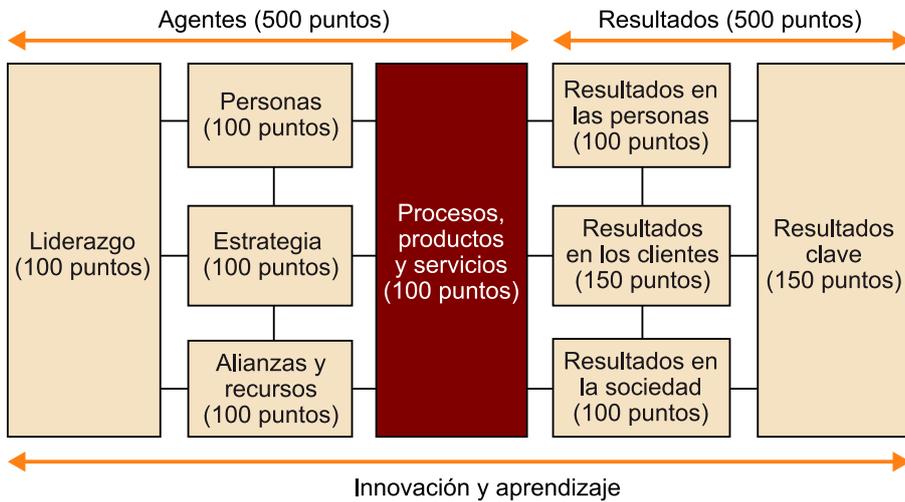
5.4.4. Recursos asociados



Analiza cómo la organización gestiona sus recursos internos, por ejemplo, los financieros, de información, de conocimientos, tecnológicos, de propiedad intelectual, materiales y recursos externos, incluidas las asociaciones con proveedores, distribuidores, alianzas y órganos reguladores, con el fin de apoyar la eficiente y eficaz gestión de la misma.

- 4 a. Gestión de los recursos financieros
- 4 b. Gestión de los recursos de información y conocimientos
- 4 c. Gestión de los inmuebles, equipos, tecnología y materiales
- 4 d. Gestión de los recursos externos, incluidos asociados

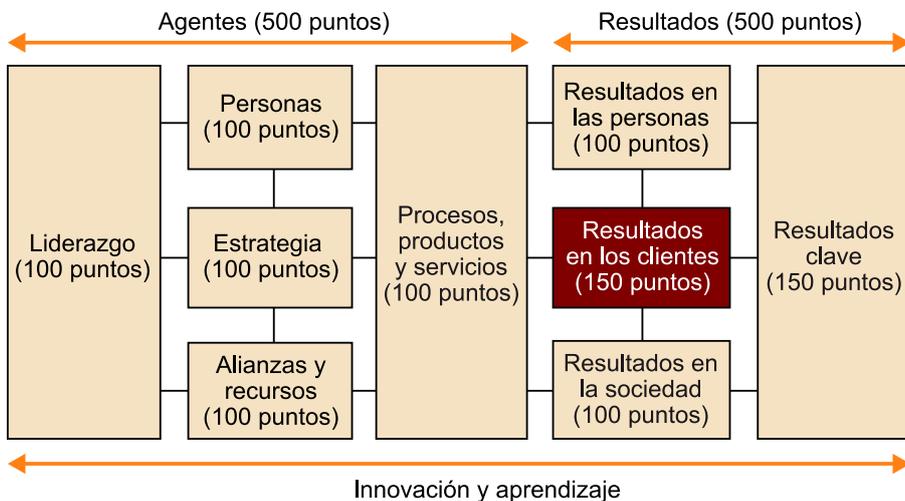
5.4.5. Clientes



Analiza cómo la organización diseña, desarrolla, produce y sirve productos y servicios, además de cómo gestiona las relaciones con el fin de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y futuros.

- 5 a. Se identifican las necesidades y expectativas de los clientes respecto a productos y servicios
- 5 b. Se diseñan y se desarrollan productos y servicios
- 5 c. Se fabrican, se suministran y se mantienen productos y servicios
- 5 d. Se cultivan y se mejoran las relaciones con los clientes

5.4.6. Resultados de clientes

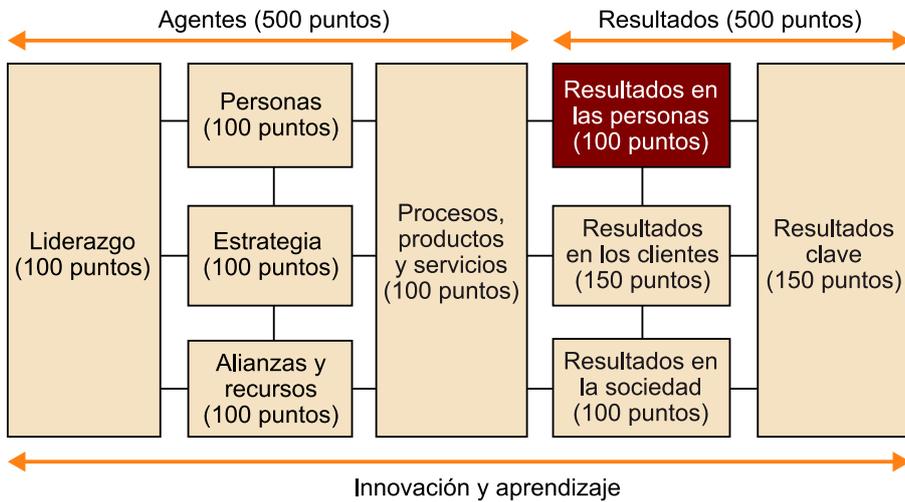


Lo que está consiguiendo la organización en relación con sus clientes externos.

6 a. Medidas de la percepción

6 b. Medidas del desempeño

5.4.7. Resultados del desarrollo de las personas

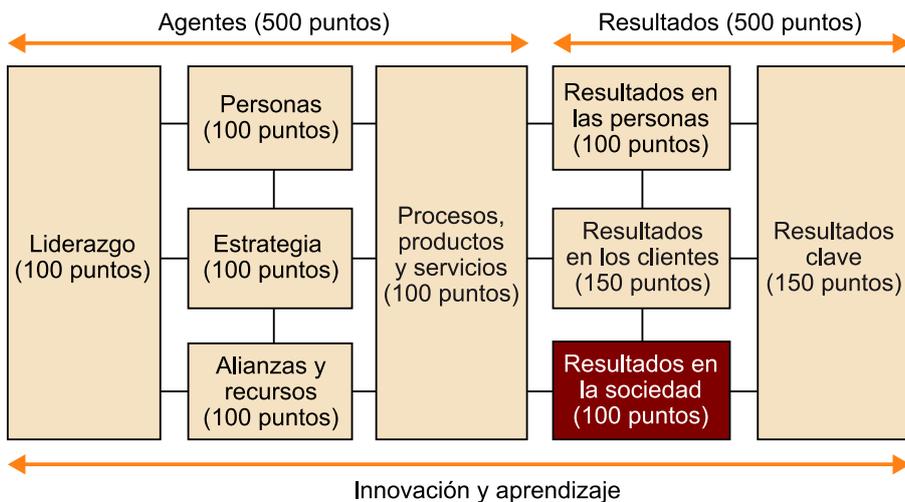


Lo que está consiguiendo la organización en relación con el desarrollo de las personas.

7 a. Medidas de la percepción

7 b. Medidas del desempeño

5.4.8. Resultados de sociedad

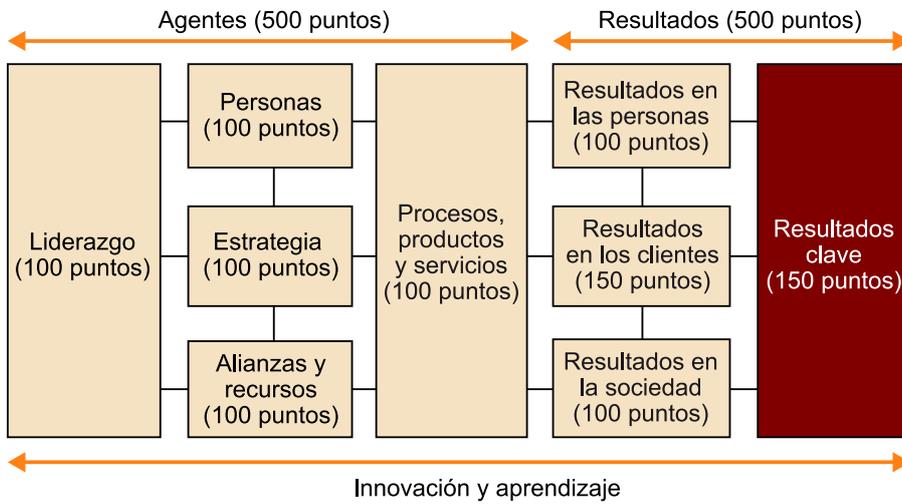


Lo que la organización está consiguiendo en cuanto a satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad local, nacional e internacional (según proceda).

8 a. Medidas de la percepción

8 b. Medidas

5.4.9. Resultados globales



Lo que está consiguiendo la organización en relación con su proyectado desempeño y en la satisfacción de las necesidades y expectativas de cuantos tienen un interés financiero o de otra índole en la misma.

9 a. Medidas de la percepción

9 b. Medidas del desempeño

modelo EFQM	%	modelo iberoamericano	%
Agentes (50%)		Procesos facilitadores (60%)	
1. Liderazgo	10	1. Liderazgo y estilo de gestión	14
2. Estrategia	10	2. Política y estrategia	10
3. Personas	10	3. Desarrollo de las personas	14
4. Alianzas y recursos	10	4. Recursos y asociados	10
5. Procesos, productos y servicios	10	5. Clientes	12
Resultados (50%)		Resultados (40%)	
6. Resultados en los clientes	15	6. Resultados de clientes	11
7. Resultados en las personas	10	7. Resultados desarrollo personas	9
8. Resultados en la sociedad	10	8. Resultados de sociedad	9
9. Resultados clave	15	9 Resultados globales	11

6. El modelo EFQM y el cuadro de mando integral

6.1. El cuadro de mando integral o CMI (*balanced scorecard*)

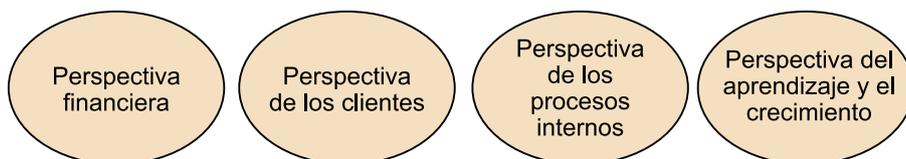
El cuadro de mando integral –CMI en adelante– tiene como antecedente al *tableau de bord*, una herramienta utilizada en Francia durante la década de 1960. Este tablero de mando incorporaba en un mismo documento varias ratios para el control financiero de la empresa.

El CMI, creado por Robert Kaplan y David Norton a principios de la década de 1990, incorpora también indicadores no financieros y constituye una herramienta útil para dirigir organizaciones a partir del despliegue, el seguimiento y la mejora de su estrategia, hacia la creación de valor.

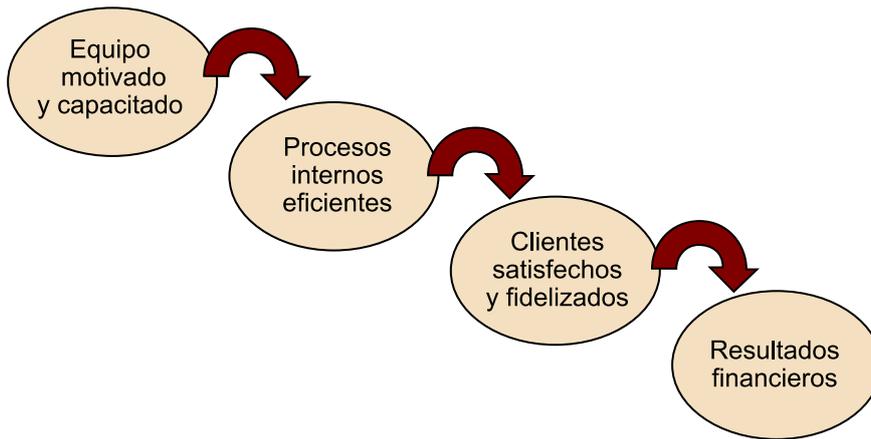
La implantación del CMI requiere de líderes que gestionen el cambio necesario que garantice el éxito del proyecto. A partir de la misión, de la visión y de los valores de la organización, el líder debe desarrollar las estrategias necesarias para alcanzarlas y estas van a identificar las actuaciones de la organización, de forma sostenida con el día a día. El líder también debe implicar y motivar al resto de la organización a alinearse con la estrategia y a sumar esfuerzos para la consecución de un mismo fin.

Como factor diferencial, el CMI relaciona la estrategia de una organización con su ejecución a partir de la comunicación de la estrategia a todos los niveles de la organización para el posterior despliegue y mejora continua. Supone una herramienta útil para la toma de decisiones al actuar sobre las causas y no sobre las consecuencias.

El modelo CMI basado en indicadores y objetivos gira en torno a cuatro perspectivas: la financiera, la de los clientes, la de los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento.



El CMI permite a la organización medir los resultados financieros, la satisfacción del cliente, las operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva. Todos están interrelacionados entre sí y en estrecha colaboración, tal y como se ilustra en la siguiente figura:



6.2. Analogías y diferencias entre el cuadro de mando integral y el modelo EFQM

Los dos modelos aplican los conceptos de excelencia en la gestión y se complementan plenamente entre sí a partir de los mejores elementos de cada uno de ellos. Incluso se han desarrollado proyectos de integración de ambos modelos.

Entre los principios compartidos por el CMI y el EFQM podemos destacar los siguientes:

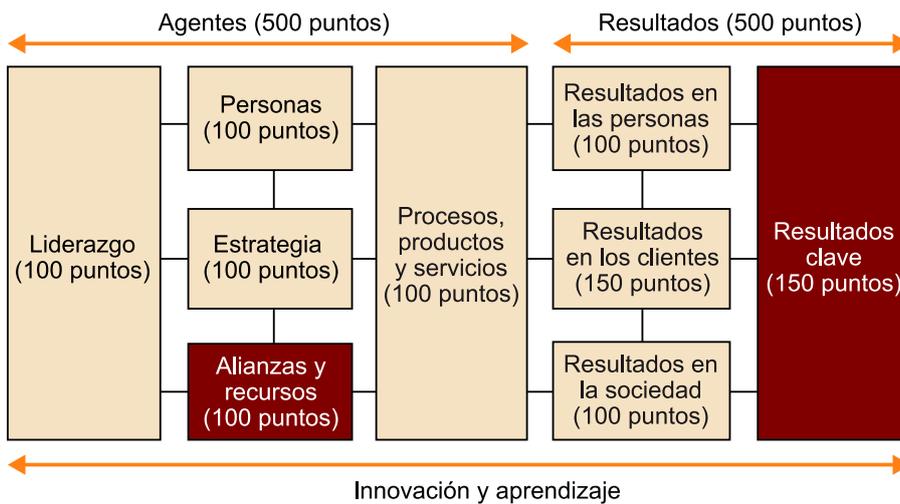
- Orientación hacia los resultados: equilibrio y satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización.
- Orientación al cliente: es el árbitro final de la calidad del producto o servicio, así como de la fidelidad del cliente. Punto básico en la creación de valor mediante una orientación clara hacia las necesidades de los clientes actuales y potenciales.
- Constancia en los objetivos: a partir de la definición de la visión y estrategia, coherencia en la dirección marcada con un enfoque que posibilite la implantación.
- Gestión por procesos y hechos: las actividades interrelacionadas se comprenden y se gestionan de manera sistemática por procesos, y las decisiones y mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos sus grupos de interés.
- Desarrollo e implicación de las personas: existen valores compartidos, una cultura de confianza y asunción de responsabilidades que fomentan la implicación de todos.
- Aprendizaje y mejora continua: se gestiona y se comparte el conocimiento de las organizaciones dentro de una cultura de aprendizaje y mejora continuos.

Aportaciones de cada modelo

Cuadro de mando integral (<i>balanced scorecard</i>)	Modelo EFQM de excelencia empresarial
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a un enfoque estratégico de toda la organización. • Orientación al despliegue estratégico en la organización a partir de una arquitectura estratégica definida. • Herramientas avanzadas de implantación y gestión estratégica. • Integración de la estrategia y su ejecución a partir de la medición, el establecimiento de metas y la acción. • Sistemas de priorización estratégica de medidas, acciones y recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo: elemento fundamental de orientación y cohesión organizativa. • Innovación: elemento clave de creación de valor en los productos y servicios. • Desarrollo de alianzas: se establecen relaciones mutuamente beneficiosas con los <i>partners</i>, basadas en la confianza, el conocimiento compartido y la integración. • Responsabilidad social: se adopta un enfoque ético, que supera las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto.

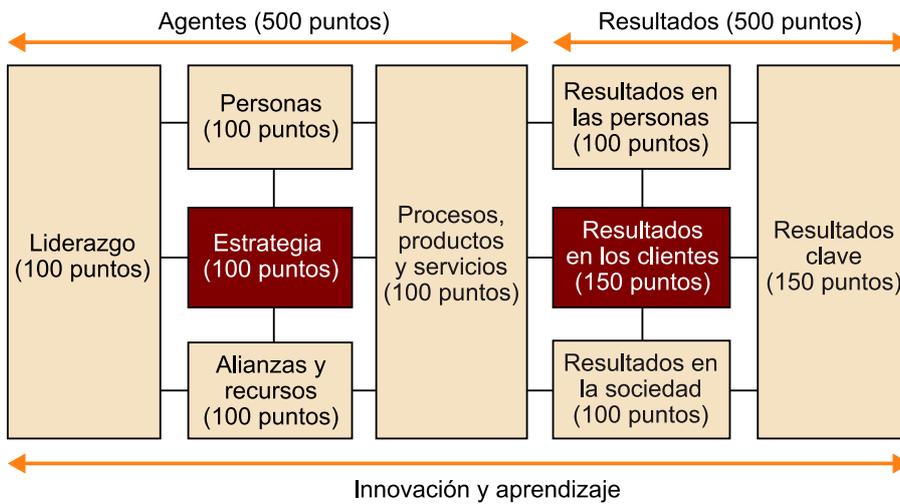
6.3. Comparación perspectiva a perspectiva

6.3.1. Perspectiva financiera



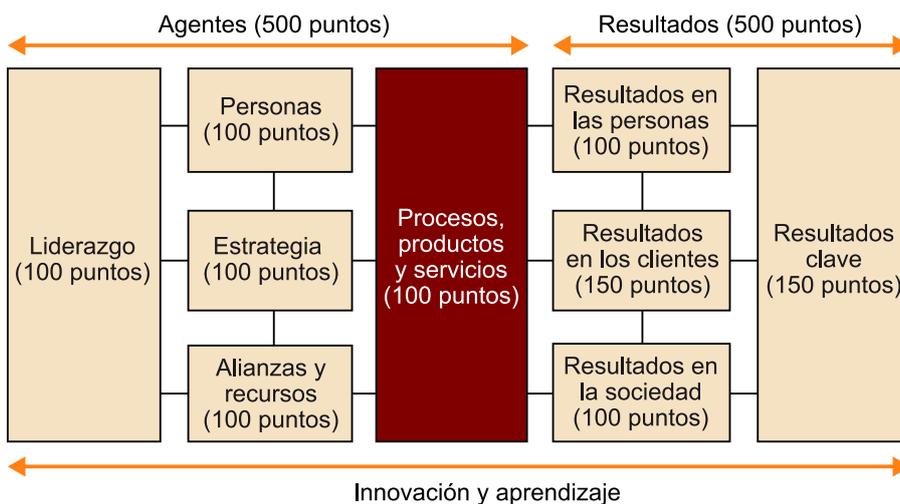
Incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Permite medir las consecuencias económicas de la gestión realizada, indicando si los objetivos estratégicos correspondientes se cumplen. Esta perspectiva valora la necesidad de los objetivos financieros, hecho indiscutible de toda actividad comercial.

6.3.2. Perspectiva de los clientes



Actualmente, la orientación al cliente y la consiguiente satisfacción de sus requerimientos es un factor clave de éxito empresarial. Dicha satisfacción posibilita la fidelización del cliente y se consigue orientando los recursos y procesos internos de la organización a dar valor a sus clientes. Esta perspectiva refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado, a partir de indicadores tales como la cuota de mercado y el índice que compara los precios de la empresa con los de la competencia. La orientación al cliente debe estar recogida en la misión, visión y valores de la organización para el posterior despliegue de la política y estrategia.

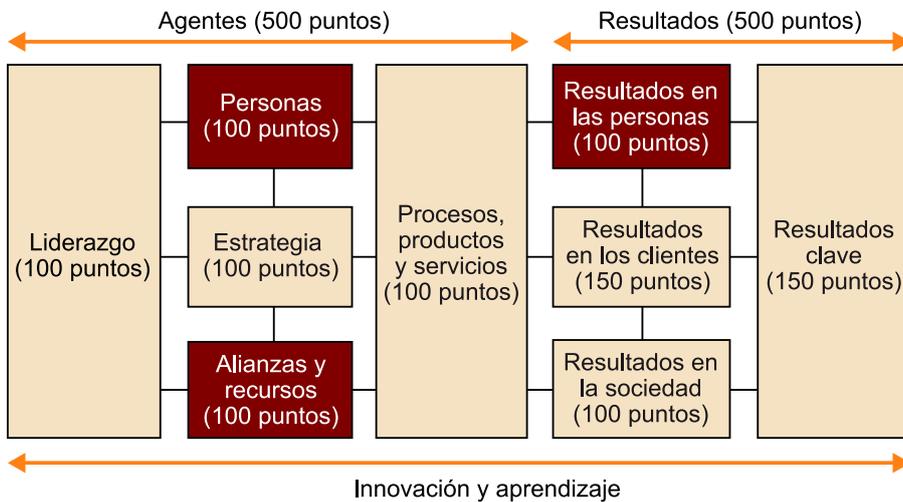
6.3.3. Perspectiva de los procesos internos



Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan; estas transforman elementos de entrada en resultados. La gestión por procesos establece un modelo de gestión diferente en una organización. Se pueden considerar tres tipos de procesos que conforman el mapa de procesos de la organización. En el CMI, los procesos son un elemento clave para el despliegue de la estrategia y deben definirse en función del valor que generan

para el cliente. Esto permite saber, en todo momento, cómo está funcionando el negocio y si los productos o servicios están cumpliendo con los requerimientos del cliente.

6.3.4. Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento



En cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. De hecho, la consecución de los objetivos de las perspectivas financieras/clientes/procesos requiere recursos internos.

Esta perspectiva incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo. Requiere de motivación, delegación y formación para con los empleados de la organización. También incluye recursos materiales, infraestructuras, información y, por supuesto, personas.

7. El modelo EFQM y Seis Sigma

7.1. Seis Sigma

Sigma, la metodología de mejora de procesos aparecida en 1988, se aplicaba inicialmente a la mejora de la fiabilidad o reducción de defectos en los productos.

Se dice que un proceso con una capacidad Seis Sigma significa que la variación del proceso se reduce de tal forma que únicamente un máximo de 3,4 unidades por millón de unidades producidas estarán fuera de los límites de especificación.

En la actualidad, se persiguen otros objetivos adicionales y se logran los siguientes resultados:

- la reducción de costes a través de la eliminación de errores internos,
- la reducción del tiempo de ciclo,
- incrementos de productividad y, por lo tanto, de beneficios y de competitividad,
- la mejora de la calidad en el proceso de desarrollo y lanzamiento de nuevos productos,
- el aumento de la satisfacción de los clientes a partir de la mejora del producto o servicio,
- la mejora en el nivel de resultados de procesos de soporte o apoyo a los procesos productivos.

7.2. Analogías y diferencias entre Seis Sigma y el modelo EFQM

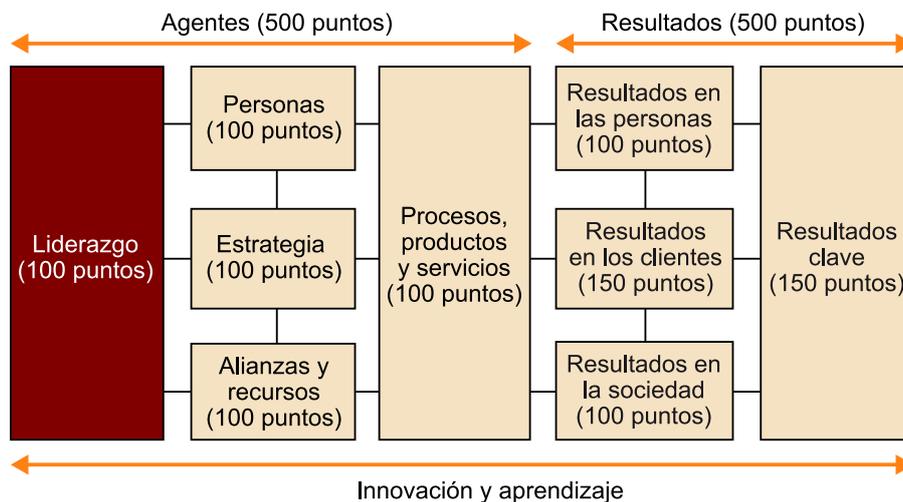
- Existe relación entre la existencia de programas de mejora Seis Sigma dentro de la organización y los ganadores del Premio EFQM.
- Las relaciones entre los ocho principios de excelencia que fundamentan el modelo EFQM y los pilares sobre los que se sustenta la metodología Seis Sigma son las siguientes:

EFQM	Seis Sigma
Lograr resultados equilibrados.	Se integran y se generan sinergias con otras iniciativas de la organización, de forma que se suman esfuerzos para la obtención de los resultados deseados.

EFQM	Seis Sigma
Añadir valor para los clientes.	Alinea la organización como una medida del desempeño de una organización centrada en el cliente.
Liderar con visión, inspiración e integridad.	Los altos cargos de la organización han impulsado y se encuentran completamente involucrados en el programa de mejora Seis Sigma.
Gestionar por procesos.	Es un enfoque basado en proyectos cuyo objetivo es la mejora de los procesos. Los equipos de mejora centran su energía en recoger y analizar datos que sirven como argumentos para tomar decisiones.
Desarrollo e implicación de las personas.	Incluye a todos los niveles de la organización, así como formación en técnicas de trabajo y en la metodología Seis Sigma.
Aprendizaje, innovación y mejora continuos.	Es un sistema de mejora continua que percibe la calidad como un camino para alcanzar el liderazgo en los productos, servicios y procesos.
Desarrollo de alianzas.	Reconoce a clientes y proveedores como un sistema interconectado, cada uno, con unas necesidades que han de satisfacerse.
Responsabilidad social.	

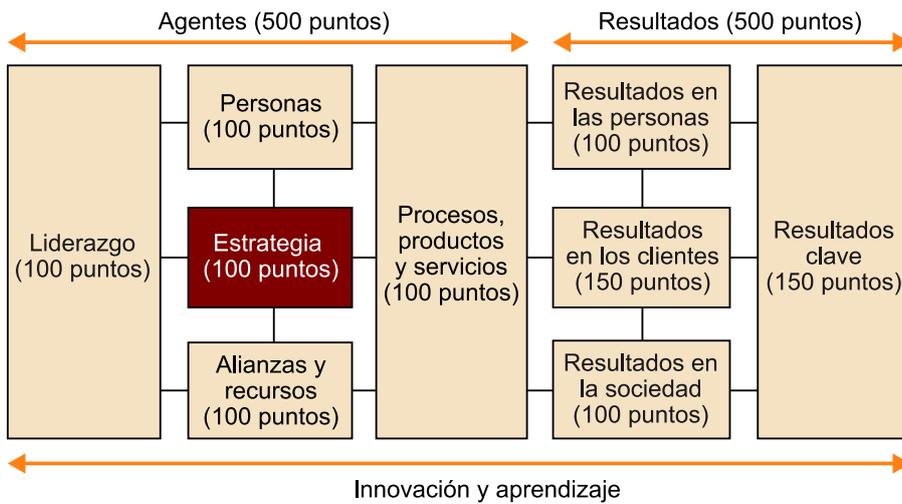
7.3. Comparación criterio a criterio

7.3.1. Liderazgo



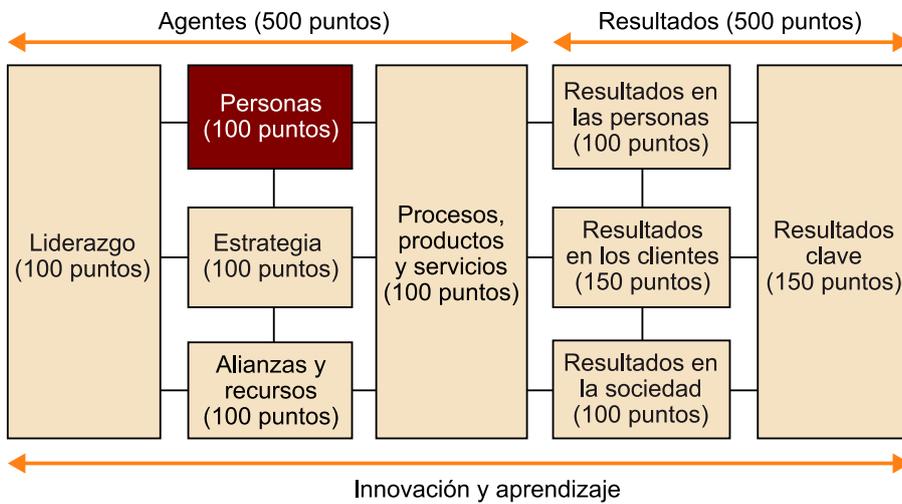
Sin el apoyo de la dirección, el programa de mejora de Seis Sigma no va a tener resultados. Seis Sigma parte del convencimiento de la dirección, quien lidera el cambio cultural y establece los objetivos del programa de mejora.

7.3.2. Política y estrategia



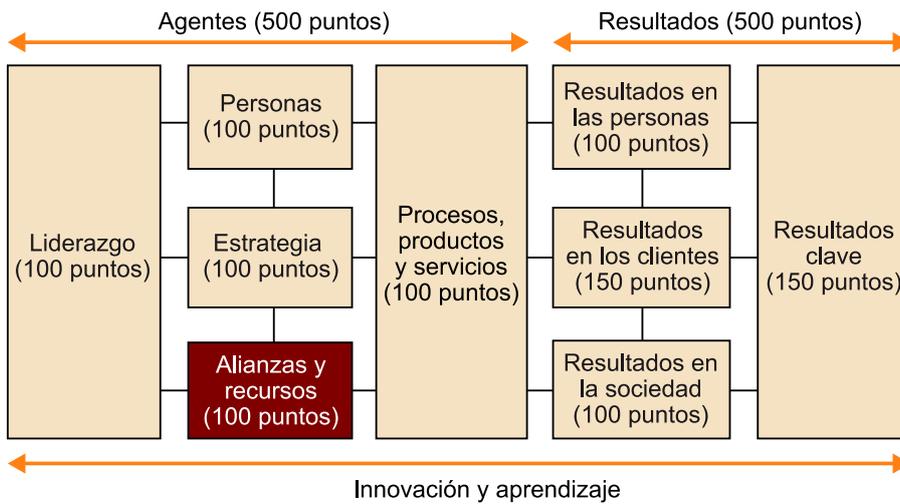
Seis Sigma identifica los procesos críticos del negocio y crea una estructura organizativa para la mejora. Asimismo, establece las necesidades de los clientes, define los productos/servicios y alinea los objetivos de mejora para cumplir con la planificación estratégica.

7.3.3. Las personas



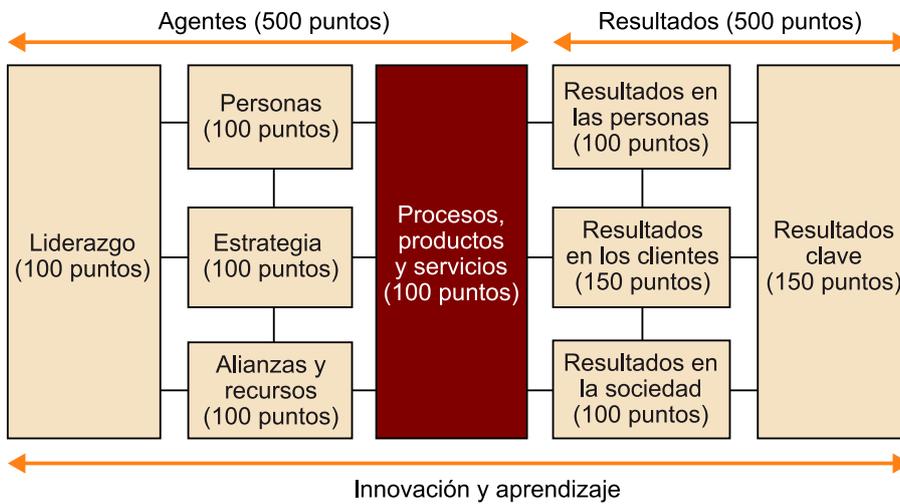
A partir de las actitudes, conocimientos y habilidades de las personas que trabajan en la organización, Seis Sigma selecciona al personal mejor preparado, lo forma y lo libera para desarrollar proyectos de mejora.

7.3.4. Alianzas y recursos



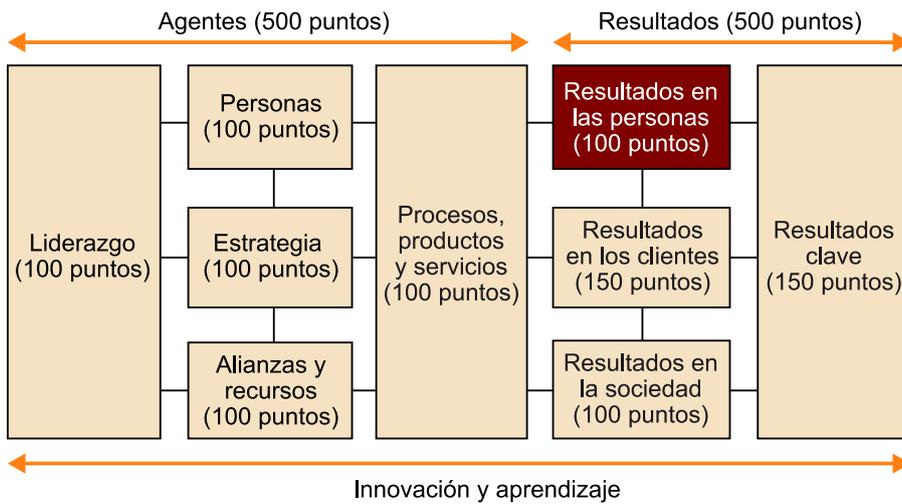
Los proyectos de mejora requieren de la participación de los proveedores, *partners* y aliados para mejorar los procesos y alcanzar la estrategia de la organización. Seis Sigma realiza un análisis de comparación para identificar las mejores prácticas y decidir mejorar el proceso.

7.3.5. Los procesos



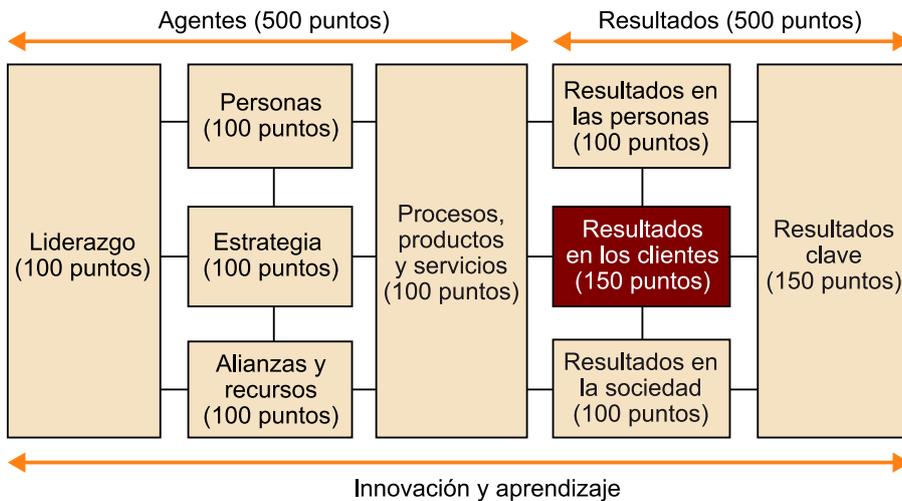
Es el criterio que tiene mayor relación con Seis Sigma, puesto que la mejora de los procesos es el objetivo principal de los proyectos de mejora. Posee metodologías para el diseño y la mejora de los procesos a través de métodos objetivos donde las decisiones están basadas en datos objetivos.

7.3.6. Resultados en los clientes



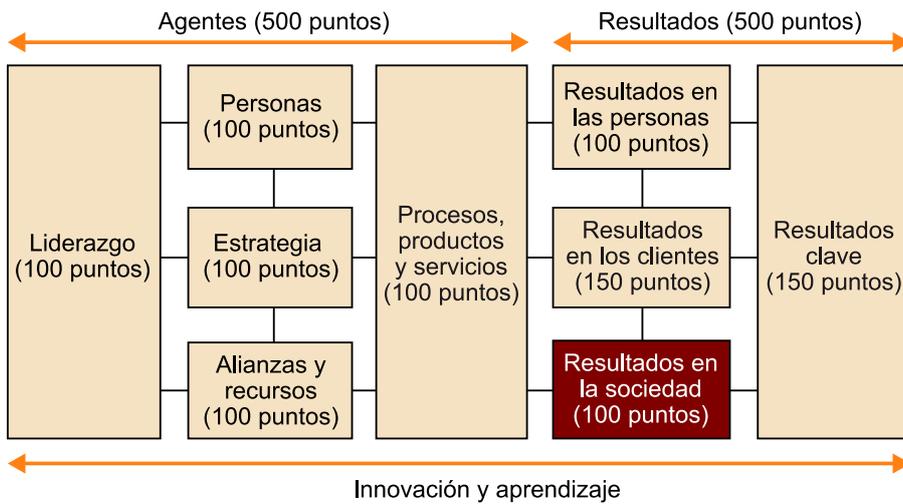
Seis Sigma pretende alcanzar la total satisfacción de las necesidades de los clientes. Establece la medición de las características críticas de calidad, aspecto valorado en gran medida por los clientes.

7.3.7. Resultados en las personas



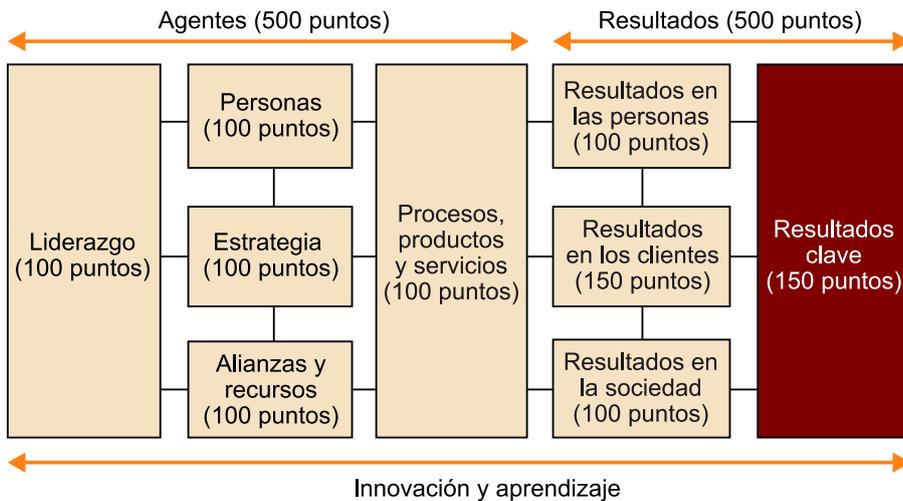
Incluye políticas de reconocimiento y de recompensa de las personas. Seis Sigma también establece métricas para la medición de la satisfacción del personal.

7.3.8. Resultados en la sociedad



Muchos proyectos Seis Sigma se centran en áreas en las que la sociedad se ve afectada por la actividad empresarial, al considerar a las instituciones y a la opinión pública como clientes de la organización.

7.3.9. Resultados clave



Para Seis Sigma, la mejora es un medio para generar valor y lograr resultados. Los proyectos Seis Sigma se miden por los resultados económicos alcanzados como indicador de rendimiento.

