

Calidad, aprendizaje y gestión del conocimiento

Manuel Jorge López Mercadé

PID_00156535



Universitat Oberta
de Catalunya

www.uoc.edu

Índice

Objetivos.....	5
1. La empresa y la calidad.....	7
2. Visión, evolución y transformación de la calidad: el papel protagonista de las personas, el conocimiento y la innovación.....	9
3. El modelo <i>European Foundation Quality Management</i> (EFQM).....	12
3.1. Criterios facilitadores	12
3.2. Criterios de resultados	19
4. Valoraciones sobre la calidad aplicada.....	23
Bibliografía.....	25

Objetivos

Con el estudio de este módulo, el estudiante será capaz de:

1. Reconocer el binomio empresa-calidad y su conexión con los recursos humanos.

1. La empresa y la calidad

La calidad ha sido y aún es un reto perseguido por la mayoría de las organizaciones avanzadas, para lograr posicionarse de manera privilegiada y diferencial en el mercado. Podemos afirmar que esta tendencia hacia la calidad ha ido creciendo, llegando a considerarse el concepto de calidad como un principio claro de supervivencia.

Parece que también opina así F. Celma, quien además apunta que aspectos como la competitividad, la maduración y la adaptación a los constantes cambios del mercado han conducido a las empresas a ir más allá de una gestión estratégica de calidad y centrar todos sus esfuerzos en lograr la calidad de la gestión.

Con esta orientación, la calidad puede ser una herramienta útil para ayudar a generar beneficios y lograr aumentar la rentabilidad de la empresa, teniendo siempre presente que, después de esta finalidad, todas sus actuaciones deben estar orientadas a su razón de ser: los clientes, ya que son los que en definitiva marcan y juzgan la calidad que desean con relación al producto o servicio.

La manera de estructurarse, actuar y competir de las organizaciones empresariales ha cambiado de manera notable en estos últimos años.

La tendencia a un entorno cada vez más sofisticado, más cambiante, exigente y competitivo ha obligado a las empresas que quieran subsistir en el mercado a avanzar y evolucionar con estos cambios, provocando así una constante transformación, tanto de la estructura interna como de la fijación de objetivos y la toma de decisiones.

De una forma gradual, tal como afirman J. Roure y Rodríguez Badal "las empresas adoptan una estructura cada vez más horizontal a través de la gestión por procesos, facilitando, al mismo tiempo, una homogenización más grande y la coherencia entre los objetivos estratégicos perseguidos y el 'cuadro de mando'".

Referencia bibliográfica

Miguel A. Rodríguez-Badal; J. Roure (1999). *Aprendiendo de los mejores: el modelo EFQM y el proceso de autodiagnóstico en la práctica* (Capítulo 1: Las organizaciones transformadoras. Principales tendencias de su gestión, pág. 16-18). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Referencia bibliográfica

F. Celma (1999). *Introducción y marco de gestión de la calidad. La Calidad* (2.ª ed., págs. 17, 18 y 21). Publicación Andersen.

La organización ha de aprender a convivir con los constantes cambios del mercado y, mediante el equipo directivo, ha de ver este entorno como una oportunidad de desarrollo continuo y de mejora permanente.

Sigue esta misma perspectiva Vila Fernández cuando escribe:

"En los albores del siglo XXI, es casi unánime la consideración de que la calidad ha experimentado sucesivas transformaciones a lo largo de su historia, tal y como también evoluciona el mundo empresarial en que vivimos. Pero los procesos que triunfan no son necesariamente los de calidad, sino los que gestionan los cambios necesarios en función de los objetivos y de la política de una empresa".

Sin embargo, indica "a finales de los noventa aparecen las que podrían llegar a ser nuevas alternativas de la calidad: la gestión del conocimiento, la gestión del valor, de la innovación, etc."

X. Vila Fernández (oct., 2000). "La calidad ¿gestión estratégica del cambio?". *La Vanguardia, Dossier Calidad* (pág. 2).

A continuación intentaremos explorar brevemente algunos aspectos de la evolución, transformación y consideración de la calidad, focalizando la visión en el modelo europeo *European Foundation for Quality Management* (EFQM), por ser el más utilizado dentro del ámbito europeo, y al mismo tiempo conectar su contenido con el factor humano, la formación, la gestión del conocimiento y de la innovación en la empresa.

2. Visión, evolución y transformación de la calidad: el papel protagonista de las personas, el conocimiento y la innovación

Históricamente, un primer gran avance referente a la intención de implantar una cultura de calidad en las organizaciones tuvo lugar en los años ochenta con la formalización de una serie de normas conocidas por "ISO 9000".

Como ya sabemos, esta normativa trata de establecer un patrón estándar e internacional en la definición, desarrollo e implantación de sistemas y nivel de calidad dentro de las organizaciones. Pese sus aspectos positivos, –que los tiene a nuestro entender–, también contiene algunas limitaciones. Las personas que juzgan los sistemas de calidad de la empresa son personas ajenas a esta, provocando en ocasiones una actitud defensiva de los trabajadores, cosa que supone alcanzar un determinado "nivel de calidad" sin llegar a despertar el espíritu de mejora continua en la organización.

Así lo afirman Roure y Rodríguez-Badal:

... acostumbra a adoptar una actitud defensiva ante la visita de las personas que deben juzgar sus sistemas de aseguramiento de la calidad... [...]

... simplemente busca que estos jueces consideren su compañía merecedora de la anhelada certificación... Por lo tanto, promueven una visión de la calidad estática, no buscan la mejora continua.

M. A. Rodríguez-Badal; J. Roure (mayo, 1999). *Aprendiendo de los mejores* (1.ª ed.) (Capítulo 3: *El Modelo europeo de Excelencia* (EFQM) y el autodiagnóstico, pág. 38-39). Ediciones Gestión 2000.

Con todo, el éxito logrado por el conjunto de normas ISO propició el desarrollo de diferentes modelos estratégicos basados en la gestión de la calidad para promover así una mejora continua en las organizaciones. Estos modelos sí que parecen perseguir una visión dinámica de la calidad, superando la limitada visión estática que mencionábamos antes.

Estos modelos de "calidad total" consideran como ejes centrales de la actividad de la empresa tanto a los clientes externos como internos y manifiestan que un sistema adecuado para la implantación de la mejora continua en las empresas es el trabajo en equipo y la movilización del personal.

En este sentido y a nivel mundial, se ha de destacar el **modelo Malcolm Baldrige**, creado a mediados la década de los años ochenta como Premio M. Baldrige. Según este, la calidad significa satisfacer las expectativas del cliente con los mínimos recursos posibles para lograr implantar un proceso de mejora con-

Referencia bibliográfica

F. Celma; G. Montero (1999). *La certificación paso a paso* (pág. 250). Arthur Andersen.

tinua en la empresa y aumentar así la competitividad de su industria (la norteamericana). Con anterioridad, el Premio **Deming** en Japón se planteó como el M. Baldrige sobre la base del autodiagnóstico como principal garantía del compromiso de las organizaciones y de sus directivos con la búsqueda de la mejora continua.

Destacamos un aspecto, a nuestro parecer fundamental, de estos dos modelos: su necesidad de plantearse como dinámicos (mejora continua).

Tal y como también entienden los autores antes mencionados, J. Roure y Rodríguez Badal, los objetivos de satisfacer las expectativas del cliente –mejor dicho, de varios clientes– y de operar con eficiencia son dinámicos, la calidad ha de ser necesariamente dinámica.

Hemos visto pues que se ha evolucionado de una visión estática y defensiva ante los "inspectores internos" en el planteamiento ISO, hacia otra, en teoría más cercana al aprendizaje constante, previo autodiagnóstico, como generador de mejora continua para la organización.

El modelo creado más recientemente y al cual dedicaremos una especial atención es el **modelo europeo de excelencia**, también conocido como EFQM¹, fundado en 1991. Su objetivo consiste en crear un marco de referencia para que cualquier organización, o parte diferenciada de esta, pueda ser capaz de emprender y llevar a cabo un proceso de autodiagnóstico de la calidad de su gestión.

⁽¹⁾EFQM: Iniciativa de la Fundación Europea para la gestión de la calidad; European Foundation for Quality Management. (EFQM). <http://www.efqm.org>

Lo sintetizan muy bien los autores ya citados Roure y Rodríguez-Badal (1999):

"El autodiagnóstico puede definirse como el seguimiento cíclico, exhaustivo y sistemático de las actividades y resultados de una organización, que utilizando un marco de referencia como el modelo europeo de excelencia (EFQM), culmina con el desarrollo y puesta marcha de un plan de mejora global de la gestión."

M. A. Rodríguez-Badal; J. Roure (mayo, 1999). *Aprendiendo de los mejores* (1.ª ed.) (Apéndice: *El autodiagnóstico de la Calidad de la Gestión basado en el Modelo Europeo de Excelencia (EFQM)*), pág. 159). Ediciones Gestión 2000.

Para el modelo EFQM, la autoevaluación es una herramienta de diagnóstico, un enfoque de trabajo, consistente en realizar una revisión sistemática y periódica de las diferentes áreas, departamentos y actividades desarrolladas en la organización, para identificar y medir el progreso en el tiempo respecto a todas sus actuaciones. El objetivo es implantar acciones continuas de mejora.

El principal objetivo del modelo EFQM es la consecución de los resultados de la organización; resultados económicos y no económicos, satisfaciendo necesidades de clientes y del personal, también procurando un impacto satisfactorio en la sociedad. Es decir, parte del análisis de los resultados obtenidos y a partir de la comparación con resultados anteriores, objetivos planteados y resultados alcanzados, promueve una mejora continua en la totalidad o parte de sus departamentos, servicios o actividades.

Durante estos últimos años el modelo ha incorporado algunas modificaciones. En el año 2000 se produjo una revisión calificada por la misma EFQM como profunda.

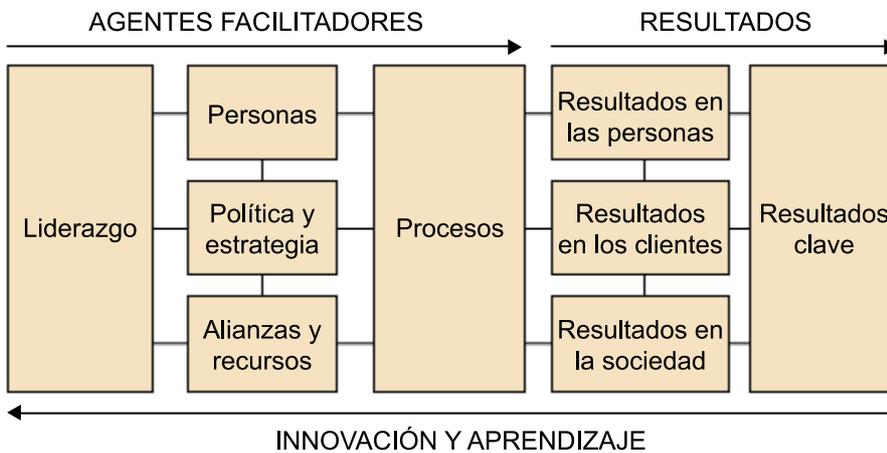
Textualmente, se dice lo siguiente:

EL EFQM era consciente, desde hacía algún tiempo, que el modelo necesitaba una revisión profunda. La información que nos remitían los miembros del EFQM ponía de relieve que, aunque el modelo de 1997 era extremadamente útil, podía ser mejorado, por ejemplo, centrándolo aún más en aspectos de la excelencia que son cada vez más importantes, como la gestión de alianzas y el conocimiento.

European Foundation for Quality Management (1999). *Modelo EFQM de Excelencia Cambios*. Documento/Dossier EFQM-Club Gestión Calidad (pág. 1-4).

Revisando la evolución, se observa fácilmente que una de las grandes novedades incorporada al modelo EFQM se centra en el papel primordial asignado de forma permanente y a lo largo de todo el modelo, en el aprendizaje, el conocimiento y la innovación. Comentamos a continuación esta novedad más detalladamente.

3. El modelo *European Foundation Quality Management* (EFQM)



³ The EFQM Excellence Model is a registered Trademark. Fuente: European Foundation for Quality Management (EFQM). EFQM/ Club Gestión de Calidad

Mediante este gráfico podemos ver que el modelo EFQM consiste esencialmente en distinguir dos bloques de criterios:

- Criterios facilitadores. El reflejo de la gestión que lleva a cabo la organización.
- Criterios de resultados. Nos muestran las consecuciones alcanzadas con las gestiones aplicadas y, en resumen, lo que están logrando con su gestión.

Ambos bloques de criterios se van desglosando con más detalle en diversos subcriterios que dan ocasión a una información exhaustiva, y que servirá como base para el proceso de evaluación y mejora.

3.1. Criterios facilitadores

Dentro de los criterios facilitadores nos encontramos con:

1) **Liderazgo.** Es el primer agente facilitador que nos aparece en el esquema. En este apartado el protagonismo lo adoptan, *a priori*, los directivos de la organización conjuntamente con el máximo nivel de dirección de la empresa. Su papel es clave como impulsores de la mejora.

Cuando ya se ha asumido y concretado el compromiso de los directivos hacia la gestión de la calidad total, el siguiente elemento clave, sin duda, es **la necesaria implicación del conjunto del personal** al respecto, procurando que toda la organización avance hacia la mejora continua de su sistema de gestión. Para controlar y seguir la tendencia futura deseada, los primeros directivos de la empresa deben procurar la colaboración y participación de toda la plantilla.

Es obvio que los directivos deben tener un papel de "líderes" y "facilitadores" del proceso, de tal manera que, una vez conseguido que todos los colaboradores compartan el objetivo, los conduzcan "al detalle" de la meta y de los concretos objetivos hacia los cuales se dirigen, logrando lógicamente un claro compromiso al respecto. En definitiva, los directivos en ningún momento deben olvidarse de apoyar, motivar y reconocer la colaboración de sus empleados, es decir, centrar buena parte de sus esfuerzos en llevar una **gestión activa del capital intelectual de la empresa**. Eso, hoy en día, se considera la clave para generar nuevas oportunidades de negocio. Los esquemas y principios de actuación próximos a la gestión del conocimiento y el aprendizaje continuo facilitan la consecución de este objetivo de empresa.

Así lo exponen Calvo y Mazo cuando, con relación a la gestión del conocimiento, dicen:

"Podría parecer un hecho aislado si no fuera porque para la empresa el compromiso de sus empleados siempre ha sido una prioridad estratégica y, como tal, una palanca básica para mantener altos niveles de crecimiento, rentabilidad y creación de valor para empleados, clientes y accionistas.

Para concretar el planteamiento estratégico de comprometer a los empleados, la empresa ha definido una serie de objetivos y de principios de actuación.

Entre los primeros, se pueden destacar los siguientes:

- Flexibilizar la organización.
- Fomentar el aprendizaje continuo.
- Buscar y aprovechar las oportunidades.
- Innovar

M. Calvo M; I. Mazo (1999). *Gestión del conocimiento: una nueva forma de aprovechar el valor de las personas* (pág. 131-132). Madrid: Arthur Andersen.

Es evidente que la eficiencia empresarial se maximiza si el conocimiento se considera y comparte dentro de un planteamiento flexible, de innovación y aprendizaje continuado de las personas.

2) Políticas y estrategias. Las políticas y estrategias conforman un segundo criterio del modelo EFQM de excelencia.

Delimitar *a priori* el marco en el que la empresa va a desarrollarse se ha convertido en una tarea básica a la hora de definir las políticas y estrategias que cabe adoptar por la organización. Eso es debido, entre otros motivos, a la alta competitividad y el cambio permanente en el entorno empresarial.

Para determinar la política y estrategia a seguir en una organización, ha de tenerse en cuenta **un conjunto de información relevante**, ya sea adquirida a través de la constancia de experiencias previas de la misma empresa, de la investigación propia del sector, o incluso mediante otras fuentes exógenas a la empresa. Para este tema resulta de especial interés la utilización del *benchmarking*. Esta herramienta puede facilitar la introducción de mejoras en la empresa, sin necesidad de redescubrir líneas de éxito ya contrastadas, es decir, no "inventar" alguna cosa que los demás ya han descubierto, o incluso ya se ha

identificado dentro de la propia empresa, y por lo tanto, mejorar sistemáticamente en eficiencia. El concepto de *benchmarking* tiene grandes paralelismos y conexiones conceptuales con el aprendizaje continuo y la gestión del conocimiento.

Por lo que respecta a **un conjunto de información relevante**, de acuerdo con lo que se ha expuesto en el párrafo anterior, la estrategia de una empresa puede establecerse mediante el desarrollo de un plan estratégico que enmarque la situación actual en la que se encuentra la compañía, su misión, sus objetivos estratégicos y las líneas a seguir para alcanzarlos. Siguiendo esta referencia, **se elabora un plan operativo (de actuación)** que surge de la especificación del plan estratégico que se ha de seguir.

En la determinación de este "plan de actuación", ha de considerarse, sin duda y de forma destacada, el factor humano de la empresa. El conjunto de la organización ha de responder, en su totalidad, a los objetivos estratégicos, y por lo tanto, estar alineada en relación con ellos, tanto en medios e instalaciones materiales, a nivel de tecnología, como muy especialmente con relación al personal de la empresa.

La oportunidad de desarrollar una determinada línea estratégica en la organización no consiste únicamente en saber coordinar los medios materiales y la estructura organizativa de forma adecuada.

La clave está en hacer realmente partícipes de esta línea de actuación a todos sus trabajadores mediante una política de comunicación adecuada, propiciando y facilitando la participación y aplicando una política de personal que logre involucrar a toda la plantilla en la consecución del objetivo.

Podemos ver, pues, algunas claves de actuación empresarial centradas en la participación e involucración del personal.

3) Personas. Concretamente, las personas conforman el tercer criterio facilitador del modelo EFQM. De la misma forma que defendemos todo aquello relacionado con los clientes, que son una garantía de futuro para cualquier empresa, podemos afirmar que el capital humano de una organización es un activo valioso y elemento clave en el proceso de lograr, satisfacer y fidelizar a los clientes.

Tanto es así que para llegar a tomar la decisión de implantar un sistema de calidad en la empresa, ha de haber una clara aceptación de todos y cada uno de los miembros que componen su plantilla.

A menudo, eso implica realizar fuertes inversiones en el "*software* humano" para potenciar y estimular este capital de la organización, y de esta manera, lograr un compromiso de los trabajadores, tanto frente a la empresa como respecto a sus clientes logrando que "hagan suyos" los problemas de la clientela, y todas sus acciones vayan encaminadas a superar sus expectativas. Esta última idea de superar las expectativas del cliente es, a nuestro parecer, uno de los principales retos de la organización moderna.

Partiendo de la base del conocimiento actual del mercado y del potencial de la organización, y una vez identificados los valores clave para el cliente, los esfuerzos del equipo de dirección deben centrarse en fomentar la flexibilidad y el cambio continuo –evolución– en la estructura organizativa, de forma que eso permita adaptarse a las necesidades y expectativas del cliente, así como al mercado en su conjunto.

El componente humano de la empresa ha de ir también en sintonía con la estrategia perseguida por la organización. Así, los responsables de recursos humanos de la empresa y todos los directivos, deben procurar y obtener un claro compromiso y participación de la plantilla, además sin olvidar que una de sus metas es facilitar el predominio de la flexibilidad en la empresa, mediante la rotación interna del personal en diferentes puestos de trabajo y la formación continuada que los permita adaptarse a las necesidades del negocio. Este enfoque es fundamental en el proceso de implantación del sistema de calidad en la empresa.

El factor humano se constituye como elemento clave en el desarrollo de la calidad y aún más en sectores productivos o de servicios desarrollados y maduros. Por supuesto en estos ámbitos de actividad existen otros elementos fundamentales, como por ejemplo la tecnología, pero son rápidamente copiados, asumidos y aplicados por la competencia.

También existen los siguientes elementos clave en el desarrollo de la calidad:

- La movilización efectiva de los recursos humanos sí es una de las claves fundamentales y sostenidas en la mejora y la búsqueda de la excelencia.
- La conectividad real y efectiva de las personas genera valor explícito.
- Solo con la tecnología difícilmente podemos lograr el objetivo de mejora y diferenciación.

La tecnología es necesaria pero no suficiente. Sabemos que el conocimiento ha de "conectarse" y circular en la empresa para potenciarse y ser realmente provechoso. El conocimiento viaja mediante la comunicación. Si esta comunicación no se da de forma efectiva entre las personas, será difícil que el conocimiento viaje.

Creemos en muchas ocasiones que con la tecnología por sí misma se puede alcanzar el objetivo de que el conocimiento circule.

Algunas empresas han invertido grandes cantidades para crear "intranets" muy avanzadas tecnológicamente para que faciliten esta deseada comunicación. Sin embargo, una vez hecha la inversión en tecnología, ¿cuál es su utilización real? Un 2 o 3%. La siguiente pregunta que debemos hacernos es ¿cuánto hemos invertido en cómo circula el conocimiento? La respuesta acostumbra a ser poco o nada. ¿Hemos recapacitado o pensado en cómo circula o puede circular a través de esta herramienta (intranet)? Suele pasar que invertimos poco en tiempo y recursos para valorar como fluye el conocimiento. Nos encontramos muchas empresas con muy buena tecnología, pero que o bien no se hace servir o bien se utiliza poco, en el mejor de los casos. ¿Cuál es la razón?

En primer lugar, que las personas tienen pereza de escribir, además, la gente solo comparte conocimiento cuando se le da un cierto grado de confianza, cuando el individuo sabe, de forma certera, que un contenido concreto que desea compartir le será útil a otra u otras personas determinadas y conocidas. Escribir conocimientos por sí a alguien puede interesarle, y plasmarlo en una base de datos, es difícil que suceda de forma espontánea y regular.

Por último, el conocimiento depositado en aquella base de datos (conocimiento explícito), en muchas ocasiones no es el más interesante. La base de datos ha de recoger conocimientos relevantes y de gran utilidad para que el personal acuda a esta fuente de forma espontánea. Aclarado eso, ¿qué hacen las personas habitualmente y de forma natural? La gente pregunta directamente a otros: ¿conoces alguna cosa de este tema? o por ejemplo, sobre un proyecto que está iniciando: ¿tienes alguna referencia o experiencia anterior? Eso sí que funciona.

Es necesario que la gente se conecte, que genere confianza y sobre esa base compartan conocimiento. Necesariamente deben facilitarse y propiciarse "espacios" para que el personal de una empresa se pueda conocer físicamente, por teléfono o vía la intranet de empresa (que siempre serán **instrumentos, no la razón** por la que las personas compartirán los conocimientos).

Una vez creadas estas redes y facilitada esta "parte social", sí que es posible transferir conocimiento. Resumiendo, se ha de invertir en procesos que ayuden a las personas a conectarse.

Por ejemplo, mediante comunidades de aprendizaje o facilitando un "*knowledge-cafe*" como punto de encuentro más informal. También se pueden crear mecanismos para facilitar que el personal sepa quien es quien y cuando pueda necesitar alguna cosa tenga claro con quien puede contactar. Eso último es tan sencillo como crear unas "páginas amarillas" de empresa, en las que se identifica el conocimiento que poseen los diferentes empleados.

Invierte en personas, en poner en contacto a las personas, y obtendrás mejores resultados. Sólo con la tecnología los resultados pueden ser muy pobres.

4) Alianzas y recursos. Los recursos y las alianzas ocupan en el modelo EFQM la cuarta posición como agentes facilitadores.

El término *recursos* es utilizado en sentido amplio y global, alcanzando tanto a los recursos económicos y financieros, tecnológicos y materiales, como a aquellos que van dirigidos a gestionar **la información y el conocimiento de la organización**².

⁽²⁾European Foundation for Quality Management. *Modelo EFQM de Excelencia Cambios*. Documento/ Dossier EFQM/Club Gestión Calidad Pág. 7.)

En este criterio, el EFQM nos resalta las incorporaciones de 1999 con relación al modelo originario de 1997 y dice:

Además del nuevo nombre de este criterio, se han introducido en él dos nuevos temas con la finalidad de reflejar su creciente importancia: **desarrollo y gestión de todas las alianzas que añaden valor**, incluidos los proveedores mencionados en la versión anterior del modelo, y la **gestión del conocimiento corporativo**, incluida la propiedad intelectual.

Todo eso está claramente recogido en los subcriterios (gestión de las alianzas externas) y (gestión de la información y el conocimiento), y supone un claro reconocimiento a la pujanza en la gestión de empresas, de dos líneas de actuación nuevas:

- Desarrollo y la gestión de las alianzas
- Gestión del conocimiento

Este criterio incluye el **desarrollo y la gestión de alianzas y asociaciones externas** para la mejora de la actividad empresarial, siempre con el objetivo final de satisfacer al cliente actual y potencial. Estas alianzas pueden localizarse en diferentes departamentos o ámbitos de una empresa, aunque es más habitual aplicarlas, por ejemplo, en la gestión de compras, mediante evaluación de los proveedores de la organización (calidad de sus productos, plazos de entrega, precio...). Se trata en tal caso de establecer alianzas de carácter funcional y práctico, que posibiliten la reducción o contención de los costes de compra externa de productos e incluso, por asimilación, de servicios.

La gestión de los recursos ha de adaptarse continuamente a las necesidades marcadas por la estrategia de la organización y atender a la realidad de la empresa, sector y mercado. Así se ha de hacer en la gestión de los recursos financieros en los que se busca optimizar los costes, o en la gestión de los edificios y elementos materiales, procurando su adecuación a la actividad y orientándolos a la necesaria flexibilidad y evolución.

Otro gran bloque contempla la necesidad de gestionar elementos más sofisticados y en ocasiones intangibles, tales como la tecnología, la información y el conocimiento.

5) Procesos. Por último, el modelo EFQM considera como criterio facilitador los procesos. Existen muchas definiciones de *procesos*, desde el punto de vista de la organización de la empresa, muchas de ellas vinculadas al concepto de reingeniería y rediseño de procesos.

Podemos definir el proceso con referencia a varios autores.

Siguiendo la definición genérica de Morris y Brandon, un proceso puede entenderse como:

"una actividad que se lleva a cabo en una serie de etapas para producir un resultado específico o un grupo coherente de resultados específicos".

D. Morris; J. Brandon (1994). *Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los negocios* (pág. 42). Ed. Mac Graw-Hill.

Sin duda, debemos añadir que esta actividad, además de un resultado, debería incorporar la generación de un valor añadido (agregando valor a la materia prima, y facilitando un producto o servicio de interés, útil para el cliente.

Una vez más, estamos ante un **concepto necesariamente dinámico**.

La estrategia de una organización, y especialmente los procesos como vía con la cual alcanza sus objetivos estratégicos y operativos, deben evolucionar en consonancia con el carácter cambiante del entorno competitivo y de la propia visión de la compañía.

Es fundamental que las actividades críticas y sus procesos estén sujetos a metodologías de mejora continua, como la conocida rueda de Deming o ciclo PD-CA (*plan, do, check; act/adjust*), también llamado en ocasiones *método científico*.

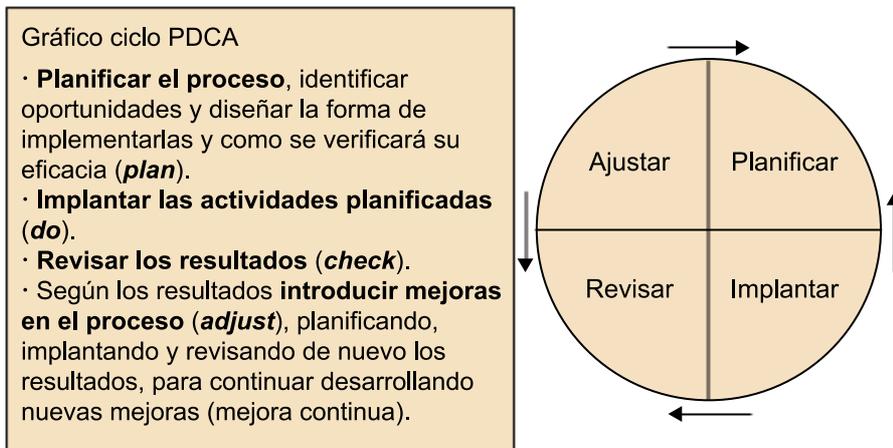
Como muy bien resaltan Celma y Montero, la gestión de la calidad total no es una serie de técnicas, sino un proceso más de la organización, consistente en someterla a un constante ejercicio de revisión, aplicando para eso algún modelo, como el PDCA. No es, por lo tanto, un enfoque centrado en la garantía de un nivel de calidad establecido como son las normas de la familia ISO, sino en la mejora constante, poniendo cada vez más alto el listón del nivel de calidad ofrecido.

Rueda de Deming

Este método fue desarrollado originalmente por Shewhart en 1931, aunque su aplicación práctica tuvo lugar más tarde, cuando Deming desarrolló el principio de mejora continua en las empresas niponas.

Referencia bibliográfica

F. Celma; G. Montero (1999). *La certificación paso a paso* (pág. 295). Arthur Andersen.



Fuente: F. Celma; G. Montero (1999). *La certificación paso a paso*

¿Qué papel juega o puede jugar el personal de una empresa con relación a los procesos?

En cualquier organización o empresa, sobre todo en aquellas consideradas intensivas en mano de obra (como por ejemplo, servicios públicos, compañías de seguros, bancos, etc.) la mayoría del personal ejerce múltiples funciones. Hecho incrementado con la informatización de la operativa administrativa, que ha generado una creciente desespecialización del personal.

Es evidente que la especialización tiene ventajas, pero también genera aspectos negativos. Uno de los más importantes es que el hecho de especializar crea inflexibilidad en la plantilla. El personal especializado se ocupa y preocupa más de su prestación aislada que de satisfacer la necesidad del cliente (interno o externo). Incluso este tipo de empleado es, en términos generales, más reticente al cambio. Los trabajadores con una experiencia y una formación más multidisciplinar son más flexibles y predispuestos al cambio, con una orientación más grande al cliente y, incluso, más satisfechos profesionalmente. Potenciar el equipo de trabajo también facilita el objetivo de transferencia de habilidades entre sus componentes, generando polivalencia funcional.

Sabemos que las personas idóneas para mejorar un proceso son las mismas que lo desarrollan día a día, ya que conocen sus puntos fuertes y débiles, sus detalles más particulares.

Por eso, facilitar un margen de "libertad" con seguimiento por parte de la Dirección de la organización o empresa, puede resultar claramente beneficioso. La delegación en la toma de decisiones y solución de problemas facilita la mejora continua. Es mejor formar para capacitar el personal en sus actuaciones, e incluso decisiones, que controlar y evaluar constantemente su trabajo.

Como en anteriores apartados, el factor humano y un determinado enfoque de su gestión, formación y capacitación son elementos claves para la aplicación de uno de los criterios del modelo EFQM.

3.2. Criterios de resultados

Una vez finalizados los agentes facilitadores, llegamos a los resultados³, que consisten en comprobar la efectividad alcanzada con las prácticas llevadas a cabo y medir el avance logrado en cuanto a la consecución de los objetivos.

Es sumamente importante hacer una adecuada selección de los indicadores a utilizar, para medir los objetivos logrados y saber cuál es la posición de la empresa en cada momento. Los indicadores deben reflejar cuál es la situación de la organización con respecto a los objetivos estratégicos y funcionales fijados, así como también cuál es su contribución para que estos sean una realidad. Para realizarlo se clasifican en:

1) **Resultados en los clientes.** El resultado en los clientes está íntimamente relacionado con el nivel de satisfacción de los mismos y con la superación de sus expectativas, influyendo directamente en la obtención de los resultados del negocio. El concepto de mejora continua es fundamental en este apartado. Para alcanzar de manera continuada resultados óptimos con los clientes, es necesario un aprendizaje continuado basado en la percepción que los clientes tienen de los productos y nivel de servicio ofrecido. Se potencian también los indicadores del rendimiento, valorando así el grado de satisfacción de las ne-

⁽³⁾Recordemos que el modelo EFQM se caracteriza por la importancia que se le otorga a la evaluación de los resultados adquiridos en la organización, su evolución y seguimiento.

Referencia bibliográfica

European Foundation for Quality Management. *Modelo EFQM de excelencia. Cambios 2000* (pág. 4). Documento/dossier EFQM-Club Gestión Calidad. (<http://www.efqm.org>)

cesidades del cliente. La mayoría de las organizaciones utilizan medios específicos para conocer la percepción de sus clientes mediante datos obtenidos por encuestas de terceros, que se complementan con consultas propias.

Las acciones realizadas sobre los atributos de satisfacción de estas encuestas y consultas reiteran la necesidad de formación de la plantilla como acción realizable para la mejora con relación a los valores de, por ejemplo, trato amable, atención telefónica, ausencia de errores, preparación del personal, información y asesoramiento, etc. Una vez más, la formación y la gestión del conocimiento resultan fundamentales para la obtención de resultados.

2) Resultados en las personas. A lo largo de la anterior exposición de este epígrafe sobre calidad, hemos destacado la importancia que tiene un personal bien preparado e involucrado en el proceso de mejora de la empresa, influyendo directamente en la consecución de los objetivos de la organización. El modelo valora los resultados del personal mediante las encuestas, sistemas de sugerencias, participaciones y otros *inputs* que indican la percepción de los miembros de la organización con respecto a las condiciones y al ambiente de trabajo, su implicación, el estilo de dirección, la evaluación de los objetivos y de otros atributos, todos ellos estructurados y ubicados al subcriterio medidas de percepción.

Igualmente, haciendo más énfasis que en el modelo base, en la modificación del año 2000 ya se incorporó una mayor orientación hacia los indicadores de rendimiento incluyendo los "éxitos" en la relación de estos indicadores. Por ello, se puede medir la satisfacción de las necesidades y expectativas de los empleados de la organización, valorando aspectos como la rotación interna y externa, el nivel de formación académica, el reconocimiento y comunicación del personal, satisfacción del personal con el programa interno de formación, etc.

Lograr un alto grado de satisfacción, motivación y compromiso de cada miembro de la plantilla en una empresa aporta valor y facilita la consecución de los objetivos. La satisfacción del empleado ha de repercutir necesariamente en la satisfacción del cliente, sea interno o directamente externo.

La empresa debe analizar y valorar la realidad y las expectativas de los empleados en diferentes temas, entre los que se encuentran sin duda: su desarrollo y carrera profesional, nivel de reciclaje y formación ofrecida en su lugar de trabajo, grado de rotación interna y estilos de dirección aplicados a la gestión de personal.

3) Resultados en la sociedad. Toda actividad empresarial está inmersa en una o, a veces, diversas sociedades en las que desarrolla su actividad. El modelo EFQM ha configurado este criterio para valorar la situación y protagonismo

que asumen las empresas en el entorno que las rodea. Las organizaciones empresariales pueden y deben asumir, cada vez más, responsabilidades con relación al entorno, mediante la creación de puestos de trabajo, la participación activa en determinados aspectos de la organización de la "sociedad civil", cuidando el medio ambiente, apoyando iniciativas benéficas, etc.

El modelo también hace un análisis del rendimiento valorando mediante indicadores, entre otros, los premios públicos (de la sociedad, pública o privada), la evolución de reclamaciones e infracciones, o el número de incidentes relacionados con la seguridad y la inspección.

4) Resultados clave (de la organización). Los resultados de la organización configuran el noveno y último criterio del modelo EFQM. Este criterio es el reflejo fiel de los esfuerzos y mejoras realizadas en la organización, tanto en los procesos como en relación con sus clientes, empleados y sociedad (entorno).

Para realizar un seguimiento de la situación en la que se va encontrando la organización o empresa, se establecen una serie de indicadores (financieros, de eficiencia interna, de satisfacción de los empleados, de impacto en la sociedad,...), que, contrastados con los objetivos fijados, la evolución de los resultados en años anteriores y la información de la competencia (incluso, como modelo, se utilizan empresas líderes en excelencia pertenecientes a otros sectores), la empresa logra relativizar sus resultados para valorarlos mejor.

Se consideran los resultados del negocio y la posición competitiva alcanzada mediante medidas tanto financieras (cuenta explotación, valor de la acción, etc.) como no financieras (por ejemplo, valorando la cuota de mercado).

Sintetizando, el subcriterio que se ocupa específicamente de las medidas que reflejan el éxito de los resultados planificados por la organización, ya sean económicos y financieros, como no económicos. El subcriterio 9b aborda los indicadores utilizados para seguir, predecir y mejorar estos resultados.

Detrás del conjunto de estos criterios está la esencia del modelo EFQM que, para poder alcanzar y superar las expectativas del cliente, incrementar la satisfacción de los empleados e impactar satisfactoriamente en la sociedad, ha de aplicar un liderazgo adecuado, con unos directivos capaces de establecer e implantar unas políticas de actuación que encajen con la realidad de la organización, **así como también lograr un alto grado de aprovechamiento de los recursos humanos y tecnológicos** y de las alianzas. Todo esto ha de permitir realizar una buena gestión de los diferentes procesos, con los cuales se alcancen excelentes resultados de negocio.

Este esquema se proyecta de manera dinámica y se identifica con las siglas RADAR, correspondientes a *results* (resultados), *approach* (enfoque), *deployment* (despliegue), *assessment* (evaluación), y *review* (revisión). Tal como indica EFQM, este esquema lógico establece aquello que una organización necesita realizar:

- Determinar los **resultados** que quiere lograr como parte del proceso de elaboración de su política y estrategia. Estos resultados cubren el rendimiento de la organización, tanto en términos económicos y financieros como operativos, así como las percepciones de todos los grupos de interés de la organización.
- Planificar y desarrollar una serie de **enfoques** solidamente fundamentados e integrados que la lleven a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro.
- **Desplegar** los enfoques de manera sistemática para asegurar una implantación completa.
- **Evaluar y revisar** los enfoques utilizados basándose en el seguimiento y el análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje. En función de todo esto, identificar, establecer prioridades, planificar e implantar las mejoras que sean necesarias.

La calidad entendida así no tiene un principio y un final temporal, se visualiza como un proceso de dinámica continuada en el tiempo sin "línea de meta". Como se ha destacado cuando comentábamos algunos aspectos de la calidad total y en particular del EFQM, la actual transformación, o incluso alternativa a la calidad, está en buena parte centrada en el aprendizaje continuo y en la gestión del conocimiento, focalizando esta aportación desde la perspectiva de los recursos humanos.

Referencia bibliográfica

European Foundation for Quality Management. *Modelo EFQM de Excelencia. Cambios.2000* (pág. 10). Documento/dossier EFQM-Club Gestión Calidad.

4. Valoraciones sobre la calidad aplicada

Desde una visión crítica de la calidad aplicada, este proceso de gestión no llega a sus objetivos cuando la organización aplica muchas técnicas, pero le falta el propósito de mejora en las personas o no se alcanzan las causas de la situación a mejorar. Asimismo, en la aplicación de procesos de calidad, se ha de contemplar que la empresa y su entorno no son estáticos, y que los clientes no son inmutables. Como hemos resaltado en páginas anteriores, la viabilidad de la calidad pasa por su aplicación con una visión dinámica, de acuerdo con la realidad organizativa en permanente evolución. Igualmente se observa que uno de los puntos clave para avanzar consiste en focalizar el esfuerzo de la gestión de empresa hacia la mejora continua, procurando un sistema de mejora y aprendizaje permanente. En este sentido, el modelo EFQM recoge estos enfoques y los incorpora. Eso es, a nuestro parecer, una decisión acertada que hace más viable este modelo para su aplicación en el futuro empresarial y organizativo.

¿Cuál es el elemento motriz de un sistema empresarial de mejora y aprendizaje permanente? Puede y ha de ser el conocimiento y, por descontado, las personas, el componente humano de la organización. Este conocimiento se desarrolla mediante el aprendizaje y resolviendo problemáticas identificadas como relevantes para mejorar el servicio, la productividad y la competitividad de la empresa.

En la breve exploración realizada sobre el modelo europeo de calidad (EFQM) se ha puesto de manifiesto la importancia de las personas, el aprendizaje, el conocimiento y su gestión. En la práctica totalidad de los criterios facilitadores se destaca su importancia: liderazgo, políticas y estrategia, personas, alianzas y recursos e, incluso, procesos. Sin duda, existen otros elementos muy relevantes y que no debemos dejar de considerar. No obstante, la clave para lograr una diferenciación en el mercado que se traduzca en una ventaja competitiva está en desarrollar una gestión activa del capital humano e intelectual de la empresa.

La tecnología, los procesos de negocio, la política y la estrategia pueden ser producidos o copiados en diferentes empresas de un mismo sector, incluso entre sectores. Para eso pueden utilizarse diferentes prácticas de investigación y benchmarking fácilmente asimilables por las grandes empresas o corporaciones, públicas o privadas y en muchos casos por algunas de mediana dimensión.

Lograr plagar el capital humano y en conjunto el capital intelectual de una organización es mucho más complejo. Es evidente que la organización o empresa ha de tener interés en desarrollar sus "almacenes de conocimiento" y el capital intelectual –como herramienta fundamental de gestión– para asegurar su viabilidad y procurar su liderazgo en el futuro.

Bibliografía

Celma, F. (1999). *Introducción y marco de gestión de la calidad*. Publicación Andersen.

Celma E.; Montero G. (1999). *La certificación paso a paso*. Arthur Andersen.

European Foundation Quality Management (1999). *Evaluar la Excelencia. Guía práctica para la autoevaluación*. Madrid: Club Gestión de la Calidad.

Morris D.; Brandon J. (1994). *Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los negocios*. Ed. Mac Graw-Hill.

Rodríguez-Badal, M. A.; Roure J. (1999). *Aprendiendo de los mejores: el modelo EFQM y el proceso de autodiagnóstico en la práctica*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

