

UNIVERSIDAD DE OVIEDO

Máster Universitario en Administración y de Dirección Empresas



Trabajo Fin de Máster

Implantación del Modelo EFQM

y su impacto en la competitividad de la empresa:

Un análisis de casos de empresas localizadas en Asturias

Autora: Alexia Mastache Méndez

Directora: Marta Fernández Barcala

Oviedo, Diciembre de 2012

AUTORIZACIÓN PRESENTACIÓN TRABAJO FIN DE MÁSTER

ALUMNA	Alexia Mastache Méndez
TITULO	<i>Implantación del Modelo EFQM y su impacto en la competitividad de la empresa: Un análisis de casos de empresas localizadas en Asturias</i>
TUTORA	Marta Fernández Barcala
En Oviedo, a 29 de noviembre de 2012	
	
Marta Fernández Barcala	Alexia Mastache Méndez

Copia 1



Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer el trabajo que ha realizado y el apoyo que me ha brindado mi tutora Marta Fernández Barcala durante todo el proceso de realización de este Trabajo Fin de Máster.

Por otro lado, me gustaría dar mi más sincero agradecimiento por la información que me ofrecieron y la cordialidad con que me trataron en todo momento, a los responsables de calidad de las tres empresas que se ofrecieron a colaborar en la realización de este trabajo: Miguel Fernández, Director de Calidad y Soporte Técnico al Cliente en Industrias Metálicas Ruiz; Pedro Roldán, Director de Calidad en Cartonajes Vir y Belarmino Rodríguez, Director de Calidad y RRHH en Carrocerías Ferqui.

Índice

1.	INTRODUCCIÓN	9
2.	ANTECEDENTES DEL MODELO EFQM.....	10
2.1.	Evolución hacia la Calidad Total.....	10
2.2.	Normalización y modelos de premios.....	16
3.	EL MODELO EFQM.....	18
3.1.	Los agentes del Modelo EFQM.....	21
3.2.	Conceptos fundamentales hacia la excelencia en el Modelo EFQM.....	26
3.3.	Criterios del Modelo de Excelencia Europeo.....	33
3.3.1.	Criterios Agentes o facilitadores.....	34
3.3.2.	Criterios Resultados.....	38
3.4.	El funcionamiento del Modelo EFQM	40
3.4.1.	El esquema de puntuación REDER	40
3.4.2.	Autoevaluación.....	43
3.4.3.	Los niveles de Excelencia.....	47
3.4.4.	Premios.....	61
3.4.	El Modelo EFQM en la práctica empresarial en España: Una revisión de los resultados obtenidos.	65
4.	METODOLOGÍA: ANÁLISIS DE CASOS.....	75
4.1.	Diseño metodológico.....	81
	Propósitos, objetivos y preguntas de investigación.....	81
	Contexto conceptual, perspectivas y Modelos teóricos.	81
	Selección e identidad de la unidad de análisis. Nivel de análisis y selección de casos.	82
	Métodos y recursos de la investigación. Diseño de instrumentos y protocolos.	83
	Fase de campo: proceso de recogida de datos y uso de múltiples fuentes de evidencia.	84
	Registro y clasificación de los datos.....	85
	Análisis individual de cada caso.....	85

Análisis global de los casos.....	86
Rigor y calidad del estudio, conclusiones generales e implicaciones de la investigación.	86
5. APLICACIÓN DEL MODELO EFQM EN EMPRESAS LOCALIZADAS EN ASTURIAS: UN ANÁLISIS DE CASOS	86
5.1. Caso I: Industrias Metálicas Ruiz	88
5.2. Caso II: Cartonajes Vir	98
5.3. Caso III: Carrocerías Ferqui	107
5.4. Discusión.....	120
6. CONCLUSIONES	126
Anexo I	131
Anexo II.....	132
Bibliografía	134

Índice de Figuras

Figura 1. Rueda de Deming.....	14
Figura 2.El ciclo de Shewart.	15
Figura 3. Esquema del Modelo EFQM.....	21
Figura 4. Conceptos del Modelo EFQM.....	27
Figura 5. Esquema REDER.....	41
Figura 6. Ponderación entre criterios del Modelo EFQM.	43
Figura 7. Sello Compromiso con la excelencia.	49
Figura 8. Sello del reconocimiento a la excelencia 200+, 400+ y 500+.	54
Figura 9. Equivalencia de la convalidación de los sellos.	58
Figura 10. Distribución de Sellos 500+ por sectores económicos en España a 31 de Diciembre de 2010. Fuente: Club de Excelencia en Gestión (2010).	59
Figura 11. Premios de Excelencia a 31 de Diciembre de 2010.	63
Figura 12. Efectos que provoca la implantación del Modelo EFQM sobre las operaciones.	70
Figura 13. Efectos que provoca la implantación del Modelo EFQM sobre los resultados económicos.	71
Figura 14. Efectos que provoca la implantación del Modelo EFQM sobre los empleados.	72
Figura 15. Propuesta de diseño metodológico del estudio de casos.	80
Figura 16. Troquel en el proceso de estampación.....	91
Figura 17. Bobina de chapa utilizada en el comienzo del proceso productivo, instantánea del proceso productivo y productos terminados.	92
Figura 18. Proceso productivo de Cartonajes Vir.	102
Figura 19. Chasis recibido por Carrocerías Ferqui sobre el que se montará la carrocería.....	109
Figura 20. Bastidor en el inicio del proceso productivo.	110
Figura 21. Estructuras metálicas obtenidas en la primera fase del proceso productivo.....	110
Figura 22. Estructura metálica montada en el bastidor en la primera fase del proceso productivo.	111
Figura 23. Colocación de paneles de fibra de vidrio.....	112
Figura 24. Vista lateral de un vehículo con paneles de fibra de vidrio.	112

Figura 26. Vista de un vehículo tras finalizar la fase de acondicionamiento exterior.	114
Figura 25. Vehículos tras la fase de pintado y montaje de lunas.	114
Figura 27. Acondicionamiento interior, colocación de techo y suelo de un vehículo.	115
Figura 28. Interior de un vehículo terminado.	116
Figura 29. Vehículo terminado en la fase de inspección.	116

Índice de Tablas

Tabla 1. Reconocimientos EFQM Levels of Excellence acumulados 1992-2010.	58
Tabla 2. Reconocimientos EFQM Excellence Award en 2010 y acumulados 1992-2010.	64
Tabla 3. Indicadores de capacidad competitiva	68
Tabla 4. Ficha técnica.....	88

1. INTRODUCCIÓN

El término calidad es muy importante hoy en día para las organizaciones, pues en el actual mercado globalizado éstas pueden incrementar su competitividad a través de sistemas de gestión de calidad. También es importante para los consumidores, en la búsqueda de productos y servicios capaces de satisfacer sus necesidades.

El Modelo EFQM fue creado en 1991 por la Fundación Europea para la Gestión de la calidad con el objetivo de impulsar y estimular la mejora continua, así como incrementar la competitividad de las organizaciones europeas.

En España se han realizado numerosos estudios en los que se analizan las consecuencias de la implantación del Modelo EFQM desde diversos puntos de vista. En muchos casos, como en los estudios llevados a cabo por Heras *et al.* (2006) o Heras, Marimón y Casadesús (2009) se ha constatado que la implantación de este Modelo ha influido directamente en la competitividad de las organizaciones, sobre todo a través de la mejora de la imagen externa de la empresa, el crecimiento de la cuota de mercado, la mejora de la formación del personal y la disminución de errores y defectos producidos. Todo ello influye en la mejora de la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la organización y, por tanto, en sus resultados económicos. Por otra parte, la implantación del Modelo EFQM también da lugar en muchos casos a una disminución de los costes generales de la organización y también de los costes de calidad.

De esta manera parece interesante realizar un trabajo donde se profundice en una aproximación práctica y detallada a una cuestión tan importante para las empresas como es el proceso seguido para implantar el Modelo EFQM, las ventajas derivadas de dicha implementación y los principales obstáculos encontrados.

Por tanto, en consonancia con lo comentado anteriormente, el objetivo de este Trabajo Fin de Máster es avanzar en esta dirección y analizar en profundidad el proceso de implantación del Modelo EFQM, así como las dificultades y ventajas obtenidas de la aplicación del mismo. En primer lugar, de manera más teórica y descriptiva y, finalmente, mediante el análisis de casos concretos de empresas localizadas en Asturias,

en los que se analizará el proceso de implantación del Modelo y los principales inconvenientes y resultados previstos y obtenidos como consecuencia de dicha implantación.

Este Trabajo Fin de Máster se estructura en 6 apartados: en el segundo se realizará una descripción de los antecedentes del Modelo EFQM, para, en el apartado 3, centrarse en el propio Modelo EFQM: sus agentes, partiendo de los europeos hasta los nacionales y locales, así como los conceptos y criterios que lo conforman y el funcionamiento del Modelo, que se definirá mediante el Esquema Reder, así como la Autoevaluación, los Niveles de Excelencia y los Premios. También en este apartado se realizará una revisión de los trabajos previos y sus resultados en relación con la implantación del Modelo EFQM en diversas organizaciones. Posteriormente, en el apartado 4 se describirá la metodología utilizada: el análisis de casos. A continuación se llevará a cabo un análisis de casos de empresas localizadas en Asturias y su experiencia en la implantación del Modelo EFQM, para terminar, finalmente, exponiendo las principales conclusiones obtenidas tras la realización de este estudio.

2. ANTECEDENTES DEL MODELO EFQM

2.1. Evolución hacia la Calidad Total

El concepto de calidad ha cambiado mucho a lo largo del siglo XX hasta llegar a lo que hoy día se conoce como Calidad Total.

En la evolución histórica de la gestión de calidad, sus principios y su gestión han cambiado rápidamente, desde la inspección, el control estadístico de calidad, el aseguramiento/garantía de calidad hasta, finalmente, la gestión de calidad total (TQM) y la excelencia organizativa. Cada etapa se caracteriza por una creciente evolución del sistema de calidad desde los sistemas simples a los más complejos (TQM), basados estos últimos en un concepto de calidad más amplio, dinámico y sobre todo orientado al cliente (Pinto, 1998).

Considerando el estudio de Tarí publicado en el año 2000, se puede afirmar que a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, la calidad se reducía al “control de calidad de los productos”, es decir, el cumplimiento de las especificaciones establecidas en el diseño del mismo a través de inspecciones que se llevaban a cabo una vez

terminado el proceso productivo. Con el paso del tiempo, estas inspecciones se fueron incorporando en el proceso de producción.

El término de “aseguramiento de la calidad”, que surge en los años 50, engloba todas aquellas actividades sistemáticas y que dan la confianza de que un producto o servicio satisfará los requisitos para los que fue diseñado y que se establecieron en ese diseño. Además, los procedimientos e instrucciones técnicas comienzan a tener en cuenta tanto el control final de los productos, como el conjunto de las actividades de la empresa. Debido a la necesidad de controlar lo que se produce, cobra importancia la gestión del personal como herramienta de mejora de la calidad y se involucra a los suministradores de materias primas y servicios al proceso productivo para lograr la calidad.

El concepto de Gestión de la Calidad Total nace como un sistema de gestión orientado a satisfacer las necesidades de los distintos grupos de interés de una organización, tanto dentro como fuera de la misma, por lo que considera a los clientes, los trabajadores, los accionistas y la sociedad en general y, por lo tanto, trasciende del ámbito de la producción a toda la empresa. Está muy ligado a la mejora continua e incluye los conceptos de calidad anteriormente comentados. A pesar de que este concepto surge tras la década de los 50, hasta los años 80 no arraigó en Europa.

La Gestión de la Calidad Total (GCT) o Total Quality Management (TQM) incorpora una perspectiva estratégica de la calidad. La calidad se concibe como una herramienta competitiva que busca proporcionar productos o servicios que satisfagan al cliente, a través de la movilización de los individuos en la empresa y el liderazgo de la dirección.

La gestión de la calidad total debe estar presente desde que el producto se concibe y diseña hasta su lanzamiento al mercado y servicio postventa, es decir, durante todo el proceso de creación de valor (Fernández *et al.*, 2006).

Siguiendo las aportaciones de Dotchin y Oakland (1992), Dean y Bowen (1994), Wilkinson *et al.* (1998), Bou *et al.* (2002) y Fernández *et al.* (2006) es posible definir este enfoque en base a cuatro principios básicos:

a) Apoyo de la alta dirección, pues la calidad debe ser un objetivo prioritario en los negocios.

b) Orientación al cliente, es decir, se debe considerar al cliente como punto de referencia para fijar objetivos y para diseñar los productos y procesos de la empresa.

c) Mejora continua. Se debe promover la mejora incremental de todos los procesos y actividades, para lo cual es indispensable contar con un sistema capaz de aportar la información necesaria sobre los hechos relevantes para poder mejorar, ya que la calidad forma parte de un proceso dinámico de perfeccionamiento que no tiene fin.

d) Enfoque sistémico, pues es necesario considerar una completa implicación de todas las áreas y los procesos empresariales en la mejora de la calidad, desde la dirección hasta los operarios, así como la planificación de la calidad en todas las áreas y actividades de la empresa, involucrando también a los clientes y proveedores. Además, es muy importante fomentar el desarrollo e implicación de las personas como los activos más importantes de la organización.

Al objeto de profundizar, para comprender mejor a qué se refieren estos conceptos, nos apoyamos en el trabajo de Fernández *et al.* (2006):

Apoyo de la alta dirección

La alta dirección debe asumir el liderazgo y tomar la iniciativa para llevar a la práctica un proyecto de gestión de la calidad total, para lo que necesita formular los objetivos y diseñar el proceso, así como formar a los trabajadores, motivarles y fijar los incentivos adecuados. Además la alta dirección debe anteponer la calidad a cualquier otro criterio de gestión: hay que hacer productos de máxima calidad y luego cambiar a una producción más rápida y a costes más bajos (Imai, 1986).

Los trabajadores, para fabricar productos de calidad, necesitan que la dirección les proporcione los medios adecuados y descentralice la toma de decisiones para dotarlos de la autonomía suficiente para que puedan organizar su trabajo de forma eficaz, centrándose la alta dirección en el ejercicio de un liderazgo motivador y participativo. De esta forma los trabajadores identificarán y corregirán cualquier problema de calidad que se presente.

La alta dirección debe formar y capacitar a los trabajadores para que elaboren artículos de calidad excelente, al mismo tiempo que desarrolla en ellos la conciencia de hacer las cosas bien la primera vez. Las actividades formativas son importantes, ya que además de contribuir a mejorar la calidad de los productos, potencian la lealtad y confianza de los trabajadores, apoyando también el cambio de cultura que la implantación de un proceso de mejora de la calidad supone en cualquier empresa.

También se deberán reconocer los logros de los equipos y de los individuos, compartir los éxitos, alentar la asunción de riesgos, promover la formación de equipos de mejora y dar apoyo financiero y técnico para que los empleados desarrollen sus ideas.

Orientación al cliente

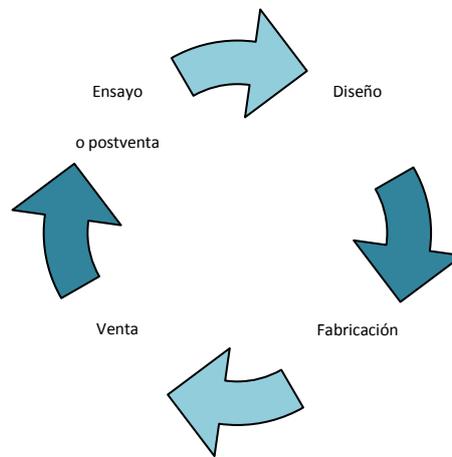
En un mercado tan competitivo como el actual, el cliente es quien realmente elige el precio, por lo que la empresa debe ajustar su estructura de costes para obtener beneficios.

La calidad total no se ocupa únicamente del cliente externo, sino también del interno. Es decir, se considera al trabajador como parte de una cadena proveedor-cliente que finaliza en el consumidor, quien demanda la máxima calidad del producto. El cliente interno es la fase siguiente en el proceso (Ishikawa, 1985). De ahí que cada etapa deba interactuar con la siguiente y la anterior para lograr la calidad, que finalmente satisface al cliente final o externo. Se puede asegurar que los clientes externos estarán satisfechos implantando la idea de que cada parte de la organización contribuye a la satisfacción del cliente externo si satisface a sus clientes internos. Se debe tener en cuenta que la definición del cliente final es una tarea de máxima prioridad, pues determina las características de la calidad (prestaciones) que el producto necesita poseer (Imai, 1986).

La concepción actual de calidad se apoya en la rueda de Deming, de manera que se tiene en cuenta el diseño del producto, la fabricación, la venta en el mercado y también la postventa, es decir, descubrir lo que piensa el usuario del producto y por qué no lo ha comprado el no usuario. De manera que este ciclo debe ir seguido de otro ciclo

que empieza con el rediseño basado en la experiencia del ciclo anterior, y este rediseño permanente provoca la mejora continua de la calidad (Deming, 1986).

Figura 1. Rueda de Deming.



Fuente: Elaboración propia.

Mejora continua

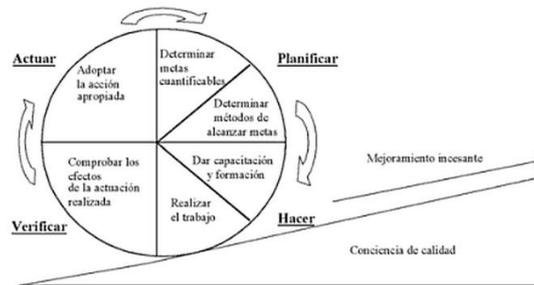
La mejora de los productos y procesos puede ser: kaizen (o mejora incremental) y salto cuántico (o mejora radical). Si la mejora es vista como un esfuerzo extra, la puesta en práctica requerirá saltos cuánticos periódicos e inconsistentes, pudiendo adoptar multitud de formas, como nuevos productos o modernización de las máquinas. La alta dirección, al aplicar estos saltos, asume un elevado riesgo con la expectativa de lograr un beneficio extraordinario (Hayes, 1985).

No puede decirse que el salto cuántico suponga un avance en una progresión en escalera ya que un sistema, una vez ha sido instalado, como resultado de una innovación radical, está sujeto a un deterioro uniforme a menos que se hagan esfuerzos continuos por mantenerlo y luego para mejorarlo (Imai, 1986), por lo que se hace necesaria la mejora continua (kaizen).

El objetivo final de la mejora continua es la perfección absoluta, que nunca se podrá conseguir, pero sí perseguir. Una empresa que desarrolla un método incremental de mejora da pocos pasos apreciables o arriesgados, pero pone en marcha un proceso gradual que no precisa mucha ayuda de asesores externos, aunque sí requiere una gran cantidad de esfuerzo sostenido y dedicación (Hayes, 1985).

La mejora continua se apoya en el ciclo de Shewhart, y consta de los siguientes pasos: planificar, hacer, verificar y actuar. Este ciclo se denomina ciclo PHVA y ha sido divulgado por Deming.

Figura 2.El ciclo de Shewart.



Fuente: Fernández et al. (2006)

En la etapa de planificación se define un problema y se reúnen datos para analizarlo, determinándose las causas del mismo y las posibles acciones que pueden llevarse a cabo para solucionarlo, escogiéndose finalmente una.

La segunda fase, hacer, consta de dos etapas: formación, en la que se forma a los trabajadores para que lleven a cabo adecuadamente las actividades que deben realizar y puesta en práctica, siendo ésta la etapa en la que se ponen en práctica las medidas con un carácter limitado. Con todo ello se pretende constatar la mejora en un entorno real.

En la siguiente etapa se verifica la ejecución para comprobar si han tenido lugar las mejoras esperadas. Si estas mejoras han tenido lugar, en la cuarta etapa se emprendería la actuación final, aplicándose la mejora en todas las situaciones posibles. De manera que las nuevas mejoras se convierten en estándares.

El ciclo se reinicia constantemente, como un proceso que permite fijar nuevos estándares sólo para refutarse, revisarse y reemplazarse por estándares mejores, por lo que estos estándares iniciales se consideran el punto de partida para hacer un mejor trabajo la siguiente vez (Imai, 1986).

Enfoque sistémico

El concepto amplio de calidad considera que todos los departamentos y personas que trabajan en la empresa, desde la alta dirección hasta los empleados, están relacionados con la calidad del producto.

Es importante tener en cuenta, asimismo, a los proveedores, pues la empresa puede colaborar con los mismos para mejorar, por ejemplo, diseños o procesos de fabricación, de manera que sus productos finales sean de la misma calidad que la obtenida si se hubiesen fabricado en las instalaciones de la propia empresa. Los clientes también pueden proporcionar buenas ideas a la empresa, así como información sobre la evolución de sus necesidades. La calidad viene impulsada siempre por el cliente.

La concepción sistémica de la organización considera que las diferentes partes de la misma están interrelacionadas y deben cooperar para mejorar el sistema como un todo, por lo que no se debe mejorar una parte en detrimento de las demás, puesto que entonces tendríamos una suboptimización del sistema. La calidad total conlleva la participación total y la interrelación permanente de todas las partes implicadas en la empresa (Fernández *et al.*, 2006).

2.2. Normalización y modelos de premios

Por otra parte, en cuanto a los distintos modelos de Gestión de la Calidad Total, se puede afirmar que en la actualidad coexisten dos grandes tendencias, que derivan en dos modelos distintos que ayudan a las organizaciones a establecer un sistema de gestión basado en la calidad total (Claver, 1999; Bou *et al.*, 2002):

- La primera tendencia sería adoptar un enfoque de normalización y diseñar un sistema de calidad en base a normas, como pueden ser las de la serie ISO 9000. Esta opción implica la introducción de acciones planificadas que consideran que la calidad abarca a todas las áreas de la empresa, desde el diseño del servicio hasta la entrega del mismo al cliente. Incide en el diseño de un sistema de calidad que permita la estandarización de los procesos y haga más fácil mantenerlos bajo control. Se basa en asegurar que se llevan a cabo los procesos necesarios para que los productos y servicios satisfagan a los clientes. Ello conlleva el establecimiento de estándares y la documentación de todos los procesos.

- Otro enfoque, es la consideración de alguno de los modelos que subyacen a los premios de calidad como base para la gestión de la calidad. Los principales premios a nivel internacional corresponden al Premio Deming en Japón, al Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige (PNCMB) en EEUU, y al Premio a la Calidad Europeo.

El propósito de los premios es “procurar reconocimiento a aquellas empresas que son ejemplares en la Gestión de la Calidad Total, y facilitar un medio a través del cual estas empresas compartan sus conocimientos y experiencias y de esta forma elevar el nivel general de calidad y competitividad de las mismas” (Padrón, 1996: 152).

En las bases de cada uno de estos premios se recogen una serie de requisitos en forma de criterios que son utilizados para evaluar a los solicitantes dentro del proceso para otorgar el premio. Sin embargo, independientemente de que una empresa presente su candidatura a un premio, los criterios de los modelos que subyacen a los premios sirven de base a las empresas para desarrollar e implantar un sistema de calidad puesto que los requisitos que contiene cada premio codifican los principios de la GCT en un lenguaje claro y accesible.

La certificación a partir de los requisitos que establece la norma ISO 9001: 2008 puede ser un buen comienzo para las empresas que se inician en la GCT, ya que consigue abarcar sus principios básicos, fundamentalmente la sistematización y la gestión de procesos como medio para que éstas satisfagan de forma consistente los requisitos de sus clientes. No obstante, una empresa que implanta un sistema de calidad siguiendo esta norma debe seguir avanzando en una dinámica de mejora continua. Por ello, la reforma de la norma ISO 9004:2000 recogía una serie de principios básicos para aquellas empresas que querían ir más allá de los requisitos contractuales o normativos establecidos en la ISO 9001. Sin embargo, como las recomendaciones para llevar a cabo la mejora que recogía la norma ISO 9004 no estaban ampliamente desarrolladas y difundidas, las empresas que querían sobrepasar los requisitos de las normas comenzaron a utilizar las bases que proporciona el Modelo del Premio Europeo de Calidad (Claver *et al.*, 1999). Por lo tanto, como considera Russell (2000: 664), es más realista pensar en los estándares de calidad que ofrecen las normas ISO 9001, en su última versión 2008, como un paso útil, incluso necesario, en el camino hacia la excelencia, no como un modelo opuesto al que ofrecen los premios.

3. EL MODELO EFQM

Como se indica en la página web de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad¹, conocida como EFQM, ésta nació hace más de 20 años, con el objetivo de desarrollar una herramienta de gestión capaz de aumentar la competitividad de las organizaciones europeas, apostando por modelos de gestión de calidad total (GTC o TQM) y estrategias encaminadas a optimizar los recursos, a reducir costes y a mejorar los resultados, para conseguir la mejora continua del proceso productivo. Es importante tener en cuenta que esta herramienta no solamente es un modelo de gestión de calidad, sino un modelo integral de gestión que permite a las organizaciones avanzar en el camino hacia la calidad y la excelencia, por lo que se debe considerar el Modelo EFQM como un modelo de excelencia.

El Modelo EFQM² es un modelo dinámico, que se revisa cada tres años, de acuerdo con uno de sus principales principios: la mejora continua. Así, en cada revisión se proponen nuevos marcos de actuación y los cambios necesarios para que el Modelo se adecue a las variaciones del mundo empresarial.

La última revisión del modelo ha sido presentada en Octubre de este año 2012 en el Foro de la EFQM, de manera que en lo referente a la evaluación, reconocimiento y acreditación, los Modelos -2010 y 2013- convivirán durante el año 2013, pero a partir del 1 de enero de 2014, sólo podrá utilizarse el Modelo 2013.

El Modelo EFQM es un modelo no normativo, cuyo mecanismo de aplicación fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización, usando como guía los criterios del propio Modelo.

Esto no supone una contraposición a otros enfoques (aplicación de determinadas técnicas de gestión, normativa ISO, normas industriales específicas, etc.), sino más bien la integración de los mismos en un esquema más amplio y completo de gestión.

¹ Disponible en: <http://www.efqm.org> (Consultado 15/07/2012)

² Disponible en: <http://www.visionceg.com/index.php/modelo-efqm-2013> (Consultado 14/11/2012)

La utilización sistemática y periódica del Modelo EFQM por parte del equipo directivo de una organización permite a éste el establecimiento de planes de mejora basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar. Es decir, su aplicación se basa en³:

- La comprensión profunda del Modelo por parte de todos los niveles de dirección de la empresa.
- La evaluación de la situación de la misma en cada una de las áreas.

Además del atractivo de los fundamentos que definen el marco conceptual, el Modelo reúne una serie de características que lo hacen particularmente robusto y que han favorecido el creciente interés por el mismo.

Tal como se explica en la publicación de la EFQM “Introducción a la Excelencia” (2003), el Modelo es un instrumento genérico y muy flexible de forma que puede ser utilizado en cualquier tipo de organización o empresa, de carácter público o privado, y puede referirse tanto a la totalidad de la organización como a diferentes divisiones, unidades o servicios.

Tiene un carácter no prescriptivo, en el sentido de que la aplicación del Modelo no dicta lo que hay que hacer sino que debe ser cada unidad la que decida las acciones a emprender. Se reconoce así que las propias características y singularidades de cada organización pueden determinar el camino a seguir para mejorar la eficiencia de la misma organización.

El hecho diferenciador con otros enfoques, como la acreditación o la certificación, con los que el Modelo frecuentemente es comparado (y a veces confundido), se debe a que fundamenta su estrategia en la autoevaluación. Este enfoque indica claramente el compromiso de la propia organización por el aprendizaje y la mejora continua, centrando en estos aspectos los objetivos de la propia evaluación, en lugar del reconocimiento externo. La autoevaluación se completa con una evaluación externa sólo en los casos en que la organización decida presentarse al Premio Europeo a

³ Guía de la calidad, 2011. Disponible en: <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/modelo-efqm> (Consultado 17/07/2012)

la Calidad otorgado por la EFQM, en cuyo caso la organización deberá elaborar una memoria para ser valorada por un grupo de evaluadores externos.

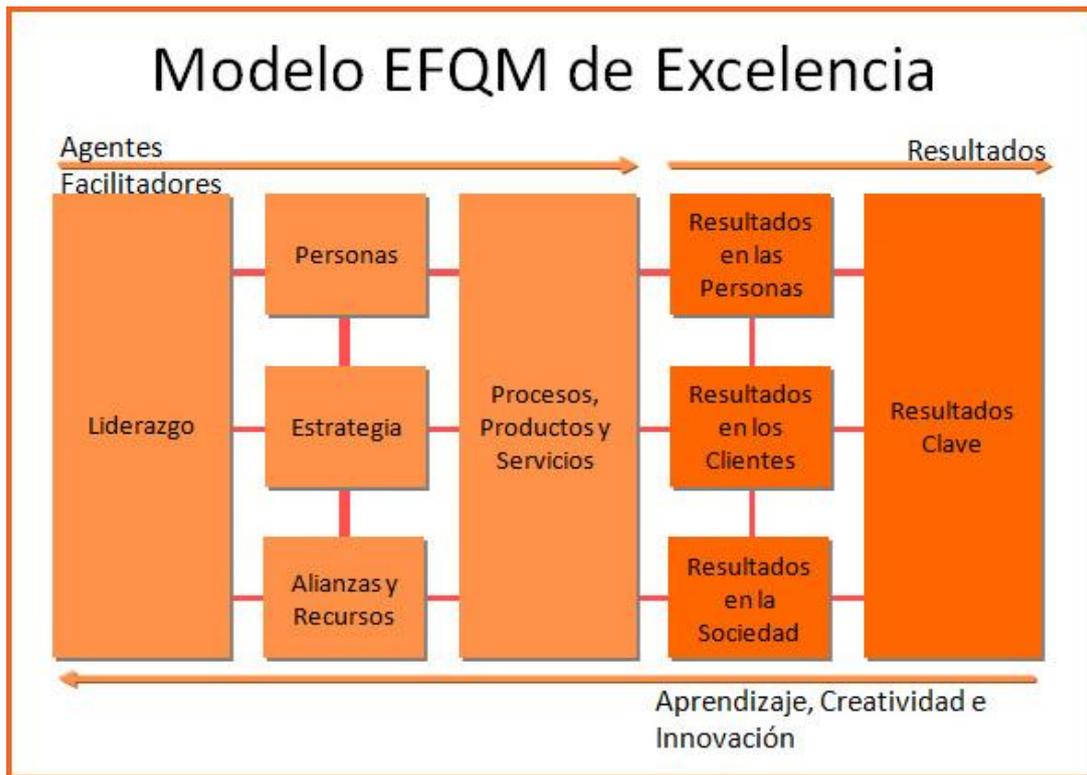
La ventaja que aporta la utilización del Modelo como instrumento de identificación de oportunidades de mejora es que la autoevaluación que propone tiene un carácter sistemático, periódico y altamente estructurado, de forma que se revisan de una forma lógica y ordenada todos los aspectos críticos de la organización que pueden tener influencia en la calidad, representados por 9 criterios y 32 subcriterios. La atención se dirige a la globalidad de la organización siendo más enriquecedora, realista y eficiente que los enfoques que se dirigen a aspectos concretos o parciales.

La incorporación del aprendizaje adquirido tras la evaluación en el desarrollo de planes de mejora confiere al Modelo un carácter dinámico que posibilita adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes y de otros grupos de interés, a la disponibilidad de recursos de cada tiempo y la detección y ajuste de deficiencias potenciales. De esta forma se supera el carácter estático que establece el aseguramiento de un determinado nivel de calidad. (Roure y Rodríguez, 1999; EFQM, 2003)

Las características que se acaban de describir hacen que el Modelo EFQM de Excelencia sea considerado como un valioso instrumento de ayuda a la gestión, ya que la sistemática que incorpora redundante en una planificación más sólida, fundamentada y acorde con las necesidades de cada momento, facilitando la transformación de las organizaciones que los nuevos retos exigen (Maderuelo, 2002).

A continuación se muestra el esquema del Modelo EFQM, donde se pueden observar los Agentes Facilitadores y Resultados, que serán explicados con detalle en el Apartado 3.3. Las flechas enfatizan la naturaleza dinámica del Modelo. Muestran la innovación y el aprendizaje organizacional para mejorar los agentes que a su vez llevan a la mejora de los resultados. En el Apartado 3.1 se describirán los principales agentes institucionales vinculados con el Modelo EFQM. En el Apartado 3.2 se detallarán los conceptos fundamentales en los que se basa el Modelo. En el Apartado 3.4 se describirá el funcionamiento del Modelo y, por último, en el Apartado 3.5, se hará una revisión de los estudios previos que analizan los resultados obtenidos en la implantación del Modelo EFQM por parte de las empresas.

Figura 3. Esquema del Modelo EFQM.



Fuente: <http://www.visionceg.com/index.php/Modelo-efqm-2013> Consultado 14/11/2012

3.1. Los agentes del Modelo EFQM

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, EFQM, nació en 1988 con la unión de 14 directores ejecutivos de distintas empresas para desarrollar una herramienta de gestión que ayudase a aumentar la competitividad de las organizaciones europeas.

Con el apoyo de la Comisión Europea en la Política Europea de Promoción de Calidad, el Modelo de Excelencia EFQM (Modelo Europeo de Excelencia Empresarial) fue creado por los miembros fundadores, siendo estos: AB Electrolux, British Telecommunications plc, Bull, Ciba-Geigy AG, C. Olivetti & C. Spa, Dassault Aviation, Fiat Auto SpA, KLM, Nestlé, Philips, Renault, Robert Bosch, AG Sulzer y Volkswagen. Este Modelo es la base del Premio Europeo a la Calidad.

EFQM se ha comprometido a ayudar a las organizaciones a obtener mejores resultados mediante el uso del Modelo EFQM, un marco integral de gestión utilizado por más de 30.000 organizaciones en Europa. Durante los últimos 20 años han ido

desarrollando este Modelo e incorporando las experiencias de distintas organizaciones para poder aprender de ellas, de manera que puedan garantizar que el Modelo refleja la realidad.

Para ayudar a las empresas a implantar el Modelo EFQM, la Fundación, que es una organización sin ánimo de lucro, ofrece capacitación, herramientas de evaluación y reconocimiento.

La Visión de la EFQM es lograr un mundo en que las organizaciones europeas se reconozcan como punto de referencia para el crecimiento económico sostenible. Por otro lado, la Misión de la EFQM es energizar los líderes que quieren aprender, compartir e innovar usando el Modelo de Excelencia EFQM como marco de referencia común.

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad ha ayudado a las empresas europeas a ser más competitivas en el mercado mundial. En la actualidad cuenta con más de 800 miembros y su papel es decisivo en el logro de la eficiencia de las organizaciones europeas y en la difusión de la importancia de la mejora de la calidad, apoyando a los directivos en el proceso hacia la puesta en práctica de programas de Gestión de la Calidad Total (EFQM, 2012a).

El Modelo Europeo para la Excelencia Empresarial, se desarrolló en 1991 en consonancia con los Modelos Malcolm Baldrige en los EE.UU. y el premio Deming en Japón, como marco para la autoevaluación de las organizaciones y como base para evaluar las solicitudes al Premio Europeo de la Calidad, que fue concedido por primera vez en 1992. En 1999, y tras un proceso de revisión que duró dos años, se presentó la nueva versión del Modelo que pasó a denominarse Modelo EFQM de Excelencia y es propiedad intelectual de la Fundación Europea de la Calidad.

Desde su creación, ha mostrado su eficacia como sistema de gestión de las organizaciones, a la vez que como instrumento para la autoevaluación, utilizándose como marco para la valoración de premios; los Premios Europeos a la Calidad, y, asimismo, para los Premios Nacionales a la Calidad. El Modelo está alineado con los principios de la calidad total. En la actualidad es el Modelo más utilizado de evaluación de la excelencia por las organizaciones empresariales europeas.

Independientemente del sector, tamaño, estructura o madurez, las organizaciones necesitan establecer sistemas apropiados de gestión. El Modelo de Excelencia de la EFQM es una herramienta práctica para ayudar a las organizaciones mediante la medición, en su camino hacia la excelencia, estimulando la búsqueda de soluciones.

La Fundación EFQM trabaja de manera conjunta con asociados en distintos países, siendo en España el Club de Excelencia en Gestión la organización de referencia.

El Club Excelencia en Gestión⁴ fue fundado el 11 de abril de 1991 bajo el nombre Club Gestión de Calidad por parte de veintiún primeros ejecutivos de las más importantes empresas españolas. Es una asociación privada y sin ánimo de lucro que desde sus inicios ha tomado como referencia a la EFQM. En la actualidad la componen socios procedentes de los más diversos sectores y tamaños que en su totalidad representan el 30% del PIB español.

La estrategia de la organización tiene como misión acelerar la transformación de las empresas para que compitan y se desarrollen en una economía global, identificando nuevas vías, intercambiando prácticas e introduciendo modelos de gestión mediante:

- Transformación responsable de las organizaciones enfatizando el concepto de valores sociales.
- Excelencia en todas sus dimensiones. Del “hacer las cosas bien” al “hacer bien las cosas que hay que hacer”.
- Innovación.

La visión del Club es ser el lugar de referencia para el intercambio de conocimiento y ser identificados como creadores de opinión por los entornos avanzados de gestión.

El Club Excelencia en Gestión⁵, tiene como objetivo atender las necesidades de sus socios, clientes y resto de grupos de interés, y cumplir, e incluso superar, sus

⁴ <http://www.clubexcelencia.org/> Consultado el 2/11/2012

⁵ <http://www.clubexcelencia.org/LinkClick.aspx?fileticket=fHNwQzM8EME%3D&tabid=247> Consultado el 2/11/2012

expectativas, consensuando con todos ellos el desarrollo y prestación de los diferentes productos, servicios e iniciativas, para así lograr maximizar su satisfacción y fidelidad.

Sus productos, servicios e iniciativas, se encuentran englobados en alguno de los siguientes seis grupos de actividad que conforman su propuesta de valor: a) generación de conocimiento, b) sensibilización, c) formación, d) intercambio de experiencias, e) asesoría y diagnóstico y f) reconocimiento.

Los principales pilares en los que se sustenta la Política de Calidad de la organización son:

- Asegurar la profesionalidad y compromiso de las personas, proporcionándoles el clima adecuado, los recursos precisos y la formación necesaria.
- Innovar y estar al día en los últimos Modelos de gestión empresarial para ofrecer a sus socios y clientes productos y servicios que mejoren su competitividad.
- Desarrollar una relación basada en el beneficio mutuo con todos los asociados y proveedores que colaboran con el Club, para lograr proporcionar un servicio eficaz y eficiente.
- Perseguir el más alto nivel de desempeño en todos los procesos y especialmente en aquéllos que tienen relación directa con la satisfacción de socios, clientes, proveedores y resto de grupos de interés.
- Asegurar un comportamiento ético en las relaciones con todos los grupos de interés, así como el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios aplicables.

En España las distintas organizaciones pueden ponerse en contacto con el Club de Excelencia en Gestión para que las dirija en su camino hacia la Excelencia, facilitándoles toda la información y herramientas necesarias para la implantación del Modelo de Excelencia EFQM o para la renovación de los Sellos una vez obtenidos. Otra opción para las empresas que se quieran adentrar en el mundo de la Excelencia EFQM sería ponerse en contacto con agentes locales.

Desde hace unos años y coincidiendo con la expansión del interés por la excelencia que se desarrolla en Europa, las Comunidades Autónomas, a través de sus Gobiernos autonómicos o de asociaciones empresariales de distinta índole, se han sumado a una Coalición por la Excelencia, siendo en Asturias el Club Asturiano de Calidad la institución que lleva la excelencia a la gestión de las organizaciones públicas y privadas.

El Club Asturiano de Calidad⁶ es una asociación sin ánimo de lucro, formada por más de 350 empresas y organizaciones ubicadas en Asturias que tienen implantado y certificado un sistema de gestión.

Fundada en 1995, su objetivo es sensibilizar, formar y promover el cambio en las organizaciones asturianas para la mejora de la gestión (calidad, medio ambiente, responsabilidad social, prevención de riesgos, excelencia, etc.), promoviendo el intercambio de buenas prácticas y la cooperación.

El Club Asturiano de Calidad es el representante en Asturias del Club de Excelencia en Gestión y representa al Principado en la Asociación Nacional de Centros de Excelencia. Desarrolla convenios con otras organizaciones regionales, como la Universidad de Oviedo, para acercar Universidad y Empresa a través de cursos, conferencias y programas de prácticas, o nacionales, como Forética, para la difusión de los valores de la responsabilidad social empresarial. Está además presente en otros foros, como el Consejo Social del Ayuntamiento de Gijón y en el Foro de Calidad Portuaria de Gijón.

El Club Asturiano de Calidad tiene como misión impulsar la mejora de la competitividad de las empresas y organizaciones asturianas, a la vez que divulga la calidad, la excelencia, las buenas prácticas de gestión y los beneficios derivados de estas. La visión del Club Asturiano de Calidad es ser la organización de referencia en el Principado de Asturias, con proyección nacional y orientada al liderazgo, para la mejora de la gestión de las organizaciones.

⁶ <http://www.clubcalidad.com/> Consultado el 2/11/2012

Es decir, el Club Asturiano de Calidad representa en Asturias al Club Excelencia en Gestión, socio español de la EFQM. A través de esta colaboración, se organizan actividades y eventos relacionados con la excelencia en la gestión y el Modelo EFQM.

Estas instituciones tienen un papel decisivo como soporte a las empresas para implantar el Modelo EFQM, ya que entre sus actuaciones, guían a las organizaciones durante todo el proceso, brindándoles la información y el apoyo necesarios, y facilitando así la labor de implantación del Modelo.

3.2. Conceptos fundamentales hacia la excelencia en el Modelo EFQM

Los conceptos del Modelo se fundamentan en un conjunto de valores que fueron reflejados por primera vez en la Convención Europea de Derechos Humanos (1953) y la Carta Social Europea (revisada en 1996).

Para que la aplicación del Modelo sea eficaz y consiga los objetivos con los que se afronta, estos conceptos deben ser asumidos totalmente por los directivos de la organización, de lo contrario su aplicación carecerá de sentido.

Los conceptos fundamentales hacia la excelencia contenidos en el Modelo EFQM se desarrollan a continuación ⁷ (EFQM, 2003; EFQM, 2009; FEMP, 2011; Fernández, 2011a):

⁷ Disponible en Fundamental Concepts EFQM: <http://www.efqm.org> (Consultado 6/11/2012)

Figura 4. Conceptos del Modelo EFQM.



Fuente: <http://www.visionceg.com/index.php/Modelo-efqm-2013> Consultado 14/11/2012

Añadir valor para los clientes

Las organizaciones excelentes deben crear constantemente valor añadido para sus clientes al entender, anticipar y satisfacer sus necesidades, expectativas y oportunidades, por lo que deben conocerles y comprenderles en profundidad, además de ser capaces de comunicar con claridad la propuesta de valor a sus clientes.

El cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio y su satisfacción es la forma de lograr mayores cotas de fidelidad y retención de clientes e incrementar la cuota de mercado. Por ello es necesaria una orientación clara hacia las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales. Las organizaciones que responden a las necesidades y expectativas que sus clientes tienen en cada momento los segmentan, cuando resulta conveniente, para mejorar la eficacia de su respuesta.

Este Modelo está muy orientado a la creatividad y a la eficiencia, por lo que tiene en cuenta las herramientas lean, centrándose en el valor para los clientes, la eficiencia de los procesos y el desarrollo de las personas.

A esto se añade el esfuerzo por innovar y crear valor para sus clientes comparando su rendimiento con referencias relevantes y analizando sus puntos fuertes. Las organizaciones excelentes siguen las actividades de sus competidores y entienden cuál es su ventaja competitiva; anticipan de manera eficaz cuáles serán las necesidades y expectativas de sus clientes y actúan en el presente para satisfacerlas y, si es posible, excederlas; dan seguimiento y analizan las experiencias y percepciones de sus clientes y, cuando algo va mal, responden con rapidez y de forma eficaz. Asimismo, establecen y mantienen excelentes relaciones con todos sus clientes.

Por último, es muy importante la participación activa de los clientes en los procesos de diseño del producto y del servicio, estructurando dicha implicación con mayor cohesión también con asociados y otros grupos de interés.

Crear un futuro sostenible

Las organizaciones excelentes deben tener un impacto positivo en el mundo que las rodea. De esta manera, a la vez que se ocupan de la mejora de su rendimiento, se ocupan, simultáneamente, de las condiciones económicas, medioambientales y sociales en la comunidad en que desarrollan su actividad. Es una constante en el Modelo la preocupación por el futuro de la organización, para lo que es muy importante tener en cuenta estas condiciones económicas, medioambientales y sociales en todas las decisiones que se tomen en la organización. Además la organización debe gestionar los riesgos, buscar y fomentar las oportunidades de colaborar con la sociedad en proyectos mutuamente beneficiosos, ya que deben ser conscientes de su impacto en la comunidad actual y futura y deben reducir al mínimo cualquier impacto negativo.

Es decir, este concepto identifica la necesidad de un conjunto de normas éticas y valores así como de un comportamiento que provoque mayor sostenibilidad.

Se manifiesta de forma explícita la necesidad de la integridad, el comportamiento ético y la transparencia en la gestión. Además se indica la necesidad de asignar recursos, no sólo para la rentabilidad a corto plazo, sino para las necesidades a largo plazo y para que la organización sea competitiva, siendo preciso, para todo ello, un equilibrio entre comportamiento y sostenibilidad.

Desarrollar la capacidad de la organización

Las organizaciones excelentes mejoran sus capacidades de forma efectiva mediante la gestión del cambio dentro y fuera de las fronteras de la organización.

Las organizaciones excelentes reconocen que, en la actualidad, el éxito puede depender de las alianzas que establezcan si éstas permiten dar mayor valor a sus grupos de interés optimizando las competencias clave. Las alianzas pueden establecerse con clientes, sociedad, proveedores e incluso competidores, y se basan en un beneficio mutuo claramente identificado. Los asociados trabajan juntos para alcanzar objetivos comunes, apoyándose unos a otros con su experiencia, recursos y conocimientos, y construyendo una relación duradera basada en la confianza mutua, el respeto y la transparencia. De esta forma, la gestión eficaz del cambio incrementa las capacidades de la organización y genera más valor a largo plazo, y de manera sostenible, para todos los grupos de interés.

Aprovechar la creatividad y la innovación

Las organizaciones excelentes generan un mayor valor y mejores niveles de desempeño a través de la mejora continua y la innovación sistemática mediante el aprovechamiento de la creatividad de sus grupos de interés.

Es imprescindible desarrollar la creatividad para incrementar el valor y la competitividad empresarial y conseguir que el capital humano emprendedor en proyectos aumente el valor de la organización. Este capital humano es entendido como el conjunto de comportamientos promovidos en las personas para detectar e implantar mejoras e innovaciones que aporten valor a la organización y a sus clientes, desarrollando las competencias individuales clave relacionadas con el talento para el sector.

Las organizaciones excelentes aprenden continuamente, tanto de sus actividades y resultados, como de las actividades y resultados de los demás. Asimismo, practican un benchmarking riguroso, interno y externo, y recogen y comparten el conocimiento de las personas que las integran para maximizar el aprendizaje en toda la organización. Tienen una mentalidad abierta para aceptar y utilizar las ideas de todos los grupos de interés.

Este concepto del Modelo EFQM reconoce la necesidad de desarrollar e involucrarse en redes y hacer participar a todos los grupos de interés como fuentes potenciales de creatividad e innovación. Para ello hay que establecer metas y objetivos claros en cuanto a la innovación y desarrollar iniciativas para implicar a los distintos grupos de interés. Una vez implicados hay que crear una cultura de emprendedores y utilizar la innovación mas allá de la tecnología, aportando valor a los clientes y nuevas formas de trabajar, siendo muy importante utilizar un enfoque estructurado para generar y priorizar las ideas creativas.

Liderar con visión, inspiración e integridad

Las organizaciones excelentes cuentan con líderes que actúan como modelos a seguir en cuanto a valores y ética, de manera que su visión inspire a los demás.

Este concepto está centrado en la capacidad de los líderes de adaptar, de reaccionar y de ganarse el compromiso de todos los grupos de interés a fin de garantizar la continuidad del éxito de la organización. Es importante liderar con transparencia, integridad y con capacidad de respuesta por las actuaciones de los líderes.

Estos líderes comunican una clara dirección a la organización, que comparten con los colaboradores, comprendiendo los factores clave de la actividad que se desarrolla, tomando decisiones fundadas y oportunas, siendo flexibles e inspirando confianza.

Todos los líderes de estas organizaciones motivan y estimulan de manera continua a sus colaboradores hacia la excelencia y, al hacerlo, sirven de modelo de referencia para los demás en cuanto a comportamiento y rendimiento. En momentos difíciles muestran una coherencia y firmeza que inspira confianza y compromiso a los grupos de interés. Al mismo tiempo, demuestran capacidad para adaptar y reorientar la dirección de su organización en función de un entorno externo que se mueve con rapidez y cambia constantemente, logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.

Además, los líderes deben ser referencia para las personas y deben crear en todos los niveles una cultura emprendedora, de implicación y pertenencia, fomentando una cultura que apoya la generación y el desarrollo de nuevas ideas para impulsar la innovación.

Gestionar con agilidad

Las organizaciones excelentes son ampliamente reconocidas por su capacidad para identificar y responder con eficacia y eficiencia a las oportunidades y amenazas del entorno.

Excelencia es gestionar la organización mediante un conjunto de sistemas, procesos y datos interdependientes e interrelacionados. Las organizaciones excelentes cuentan con un sistema de gestión eficaz y eficiente basado en las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés y diseñado para satisfacerlas.

La organización diseña los procesos para desarrollar la estrategia incluyendo los grupos de interés externos a la misma y superando sus límites tradicionales.

Este esquema de procesos debe añadir valor real para los grupos de interés, a la vez que refuerza el equilibrio eficiencia – eficacia.

Se realiza una gestión y mejora eficaz de los procesos estableciendo indicadores de rendimiento y de resultado que sean relevantes y vinculados a los objetivos estratégicos. Todo ello hace posible la implantación sistemática de políticas, estrategias, objetivos y planes que mejoran de forma eficaz las actividades diarias de la organización.

Las decisiones se basan en una información fiable y basada en datos de los resultados actuales y previstos, en la capacidad de los procesos y sistemas, en las necesidades, expectativas y experiencias de los grupos de interés, y en el rendimiento de otras organizaciones.

Alcanzar el éxito a través del talento de las personas

Las organizaciones excelentes valoran a su gente y crean una cultura en la que se potencia un clima de alianza con las personas que permita alcanzar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos personales de manera beneficiosa para ambas partes.

Las organizaciones excelentes identifican y comprenden las competencias necesarias para implantar sus políticas, estrategias, objetivos y planes, tanto en la

actualidad como en el futuro. Para alcanzar dichas competencias, contratan y desarrollan profesionalmente a las personas permitiéndoles desarrollar su pleno potencial.

Las organizaciones excelentes reconocen la importancia creciente del capital intelectual de quienes las integran y utilizan su conocimiento en beneficio de toda la organización, de manera que se esfuerzan por atraer, desarrollar y retener el talento en las organizaciones, así como en recompensar y dar reconocimiento a las personas de modo que se incremente su compromiso y fidelidad a la organización. También se señalan aspectos relativos a la diversidad de las personas y de las comunidades y mercados en los que la organización opera.

Es decir, las organizaciones excelentes tratan de crear un equilibrio entre las necesidades estratégicas de la organización y las expectativas y aspiraciones de las personas, al objeto de ganar su compromiso y su participación, siendo necesario adoptar enfoques que aseguren una conciliación responsable y en que las personas sean partícipes del éxito de la organización.

Mantener en el tiempo resultados sobresalientes

La excelencia consiste en alcanzar resultados que satisfagan plenamente a todos los grupos de interés de la organización, por tanto, se deben lograr por parte de las organizaciones resultados excelentes sostenidos, que satisfagan las necesidades a corto y largo plazo de todas las partes interesadas, en el contexto de su entorno operativo.

En el actual entorno cambiante, las organizaciones excelentes son ágiles, flexibles y capaces de responder a los cambios de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés. Estas organizaciones miden y anticipan las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, dan seguimiento a sus experiencias y percepciones y supervisan y analizan el comportamiento de otras organizaciones.

Además, las organizaciones excelentes deben añadir constantemente valor a los clientes existentes y potenciales, siendo importante que sean capaces de transformar las necesidades, expectativas y potenciales requisitos de los estos clientes en propuestas de valor atractivas y sostenibles.

Asimismo, recogen información de grupos de interés actuales y futuros, utilizándola para establecer, implantar y revisar sus políticas, estrategias, objetivos, medidas y planes a corto, medio y largo plazo. Esta información relativa al desarrollo de un conjunto equilibrado de resultados clave priorizados y realmente relevantes para la organización y para los grupos de interés, que es imprescindible para controlar el progreso de la organización, sobre todo derivado del despliegue de la estrategia, permite a los líderes adoptar decisiones eficaces y oportunas.

Además, una vez seleccionado ese conjunto de resultados equilibrados para seguir la evolución de la gestión de la organización, se deben definir claramente las relaciones causa efecto.

Es especialmente importante el hecho de que se dote a los líderes de la información precisa y suficiente para que haya una oportuna toma de decisiones, permitiendo predecir el rendimiento futuro de la organización.

Esto introduce el concepto de priorización de los resultados clave. En la definición de todos los criterios de resultados se dedica una parte específica a determinar la importancia relativa o el peso de cada uno de los conjuntos de datos utilizados para presentar y entender mejor una de las facetas de rendimiento, lo que enlaza con la necesidad de hacer comparaciones y establecer objetivos para estos “Resultados Clave”.

3.3. Criterios del Modelo de Excelencia Europeo

El Modelo está integrado por nueve criterios frente a los cuales se evalúa el progreso de la organización hacia la excelencia. Por motivos de conveniencia, el Modelo agrupa los criterios en dos categorías: Agentes Facilitadores y Resultados como se observa en la Figura 3(Página 21).

Cada criterio se fundamenta en distintos elementos para contrastar con la práctica de la organización y ayudar a la autoevaluación de la empresa.

Para analizar los mencionados criterios se ha tomado como referencia el Modelo EFQM 2010⁸, además de los trabajos de Martínez y Riopérez (2005), EFQM (2009) y Fernández (2011b).

El grupo formado por los llamados “Agentes Facilitadores” se refiere a lo que hace la organización y cómo lo hace. Los criterios agentes definen lo que pretende conseguir la organización mediante el liderazgo, la política y estrategia, el personal, los recursos, y los procesos.

El grupo de criterios “Resultados” da cuenta de los logros obtenidos por la organización respecto a todos los grupos de interés (clientes, trabajadores, sociedad) y en relación a los objetivos globales. La premisa establecida por el Modelo EFQM explica cómo los Agentes Facilitadores son los determinantes de los Resultados alcanzados. Por tanto, los resultados excelentes en el rendimiento general de una organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa, se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la estrategia, que se hará realidad a través de las personas, las alianzas y recursos, y los procesos.

El planteamiento genérico de cada uno de los criterios se especifica mediante un conjunto de subcriterios, hasta completar un total de 32, que detallan su contenido. De igual forma en cada subcriterio se recogen las áreas a abordar o de interés que aclaran, a modo de ejemplo, las mejores prácticas de gestión y cuál es el significado y alcance de cada criterio.

Los 32 subcriterios se utilizan para estructurar una visión sistemática y plena de las capacidades y el valor de todos los enfoques que plantea una organización.

3.3.1. Criterios Agentes o facilitadores

El grupo constituido por los “Agentes Facilitadores” refleja 24 subcriterios, ya que cada criterio consta de 5 subcriterios, a excepción del criterio Estrategia, que consta de 4 subcriterios. Una organización puede modificar estos 24 campos en aras de un rendimiento mejor y sostenido en el futuro. Los conceptos cambiarán a medida que se desarrollan y mejoran las organizaciones excelentes.

⁸ Disponible en The Criteria: <http://www.efqm.org> (Consultado el 7/11/2012)

Liderazgo

Se refiere a la responsabilidad ineludible de los equipos directivos de conducir la organización hacia la excelencia, pues el éxito o fracaso en el camino hacia la excelencia depende en gran manera del empuje del equipo directivo.

Los líderes deben actuar como modelo para el resto de la organización. El liderazgo está integrado por cinco subcriterios:

- Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos, actuando como modelo de referencia de una cultura de excelencia.
- Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización, siendo éstos los “impulsores” del rendimiento y del desarrollo de la capacidad.
- Los líderes deben involucrarse con los grupos de interés (interactuando con clientes, socios y representantes de la sociedad) teniendo presente la importancia de la transparencia y de informar sobre el progreso.
- Los líderes deben tener un efecto inspirador entre las personas de la organización reforzando una cultura de excelencia, tanto en las personas como en la organización.
- Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización reconociendo los esfuerzos y logros de los empleados, siendo esencial la flexibilidad y la capacidad de tomar decisiones de los líderes a la hora de comprender e impulsar el cambio.

Estrategia

Revisa en qué medida la misión, visión y valores de la organización están fundamentadas en la información procedente de indicadores relevantes (rendimiento, investigación, creatividad, etc.), así como en las necesidades y expectativas de los grupos de interés. También analiza cómo las convierte en planes, acciones y resultados,

cómo se hace realidad la estrategia de la organización y cómo se transmite a toda la organización.

Dentro de este criterio se engloban los siguientes subcriterios:

- Las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés, así como la necesidad de comprender el entorno externo.
- Se basa en la información de los indicadores de rendimiento, capacidades, comparación, investigación, aprendizaje y las actividades externas, con mayor énfasis en lo interno.
- La política y estrategia se desarrollan, revisan y actualizan, siendo esencial la sostenibilidad en la estrategia y la comprensión del modelo de negocio/impulsores.
- Comunicación y despliegue de un esquema de procesos clave; se pone de manifiesto la importancia de la vinculación con los resultados y el refinamiento oportuno y/o la reconsideración de las opciones estratégicas.

Personas

Considera la gestión de los recursos humanos de la organización y los planes que ésta desarrolla para aprovechar el potencial de los profesionales. También estudia los sistemas de comunicación, reconocimiento, distribución de responsabilidades y remuneración, así como la integración de las personas con las estrategias de la organización.

Las organizaciones excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran. Fomentan la justicia y la igualdad e implican a las personas.

Este criterio está integrado por cinco elementos:

- Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos, directamente vinculados a la estrategia y los resultados.

- Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización con una clara orientación al futuro.
- Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización, teniendo en cuenta el alineamiento como un vínculo para involucrar a las personas, por ejemplo, en la eficacia y la eficiencia de los procesos.
- Existencia de un diálogo entre las personas y la organización enfocando a las propias personas como comunicadores a la hora de “compartir lo que funciona”.
- Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización. De acuerdo con los conceptos de conciliación de la vida laboral y personal, el apoyo y atención mutuos y la participación de las personas en la sociedad en general.

Alianzas y recursos

Evalúa cómo gestiona la organización los recursos internos más importantes (financieros, materiales, tecnológicos, información), cómo se desarrollan las alianzas y se gestiona la relación con proveedores en apoyo a la política y la estrategia de las organizaciones para conseguir un funcionamiento eficaz de sus procesos. Establece un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.

Los recursos y alianzas integran los siguientes subcriterios:

- Gestión de las alianzas externas y proveedores resaltando el beneficio mutuo para relaciones a largo plazo.
- Gestión de los recursos económicos y sobre todo financieros para asegurar el éxito, siempre basándose en la coherencia en la planificación financiera a corto y largo plazo.
- Gestión de los edificios, equipos y materiales y de los recursos naturales.
- Gestión de la tecnología, siendo necesaria una “cartera” (identificación evaluación y explotación) en apoyo de la estrategia.

- Gestión de la información y del conocimiento como factor clave para apoyar en la toma de decisiones, junto con la concienciación y el uso de “redes” como fuente de conocimiento.

Procesos, productos y servicios

Se refiere al diseño y gestión de los procesos implantados en la organización, su análisis, cómo se alinean en apoyo de la política y cómo se anticipan, se mejoran, y se orientan a las necesidades y expectativas de los clientes.

Los subcriterios que se deben tener en cuenta son los siguientes:

- Diseño y gestión de los procesos, integrándose la optimización de procesos para incrementar el valor a los grupos de interés.
- Mejora e innovación de productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes, generando cada vez mayor valor.
- Promoción y puesta en el mercado y propuesta de valor de productos y servicios como actividades esenciales en cualquier organización (incluyendo las organizaciones sin ánimo de lucro y el sector público).
- Producción y distribución de productos y servicios, enfocados a comunicar la propuesta de valor y a reforzar el ciclo de vida útil del producto/servicio.
- Gestión de las relaciones con los clientes, quiénes son y cómo dialogan, reforzando la necesidad de mejorar la oferta e involucrar también a los clientes en el uso responsable de los productos y/o servicios.

3.3.2. Criterios Resultados

El grupo constituido por los “Criterios Resultados” refleja 8 subcriterios, pues cada uno de los 4 criterios pertenecientes a los resultados consta de dos subcriterios.

Se establece una diferencia clara para todos los criterios resultados entre los aspectos de rendimiento relacionados con la percepción y los indicadores internos, de manera que sólo se puede alcanzar un rendimiento excelente mediante la eficacia y eficiencia. Todos los indicadores internos abordan el aspecto de la eficiencia, con indicadores de rendimiento que muestran cuánto se está haciendo, mientras que todas las percepciones abordan la parte de eficacia o si toda esta acción efectivamente ha marcado una diferencia.

Además, se hace hincapié en alcanzar y mantener resultados sobresalientes, enfocados según el grupo de interés al que el criterio aplique.

Resultados en los clientes

Se refiere tanto a la percepción que los clientes tienen de la organización, medida a través de encuestas o contactos directos, como a los indicadores internos que contempla la organización para comprender su rendimiento y adecuarse a las necesidades de los clientes, analizando además el impacto que tiene la organización en las percepciones.

En este caso los subcriterios correspondientes son las percepciones y los indicadores de rendimiento.

De esta manera, en el caso de los indicadores de rendimiento, una organización podría mostrar cuánta retroalimentación positiva y negativa se ha recibido y con qué rapidez se ha tratado. Por otro lado, el impacto de esta retroalimentación es visible en las percepciones reales recibidas por parte de los clientes.

Resultados en las personas

Se refiere a los mismos aspectos que el criterio anterior pero en referencia a los profesionales de la organización. De igual manera se contemplan medidas de percepción de la organización por parte de las personas que la integran, así como la efectividad de la estrategia e indicadores internos de rendimiento.

Nuevamente, los subcriterios son las percepciones y los indicadores de rendimiento.

Resultados en la sociedad

Analiza los logros que la organización alcanza en la sociedad. Para ello considera la repercusión de la organización sobre el medioambiente, la economía, y los aspectos sociales como educación y bienestar, entre otros.

Estos resultados están integrados por los mismos subcriterios: las percepciones y los indicadores de rendimiento.

Resultados clave

Se pretende conseguir lo que se ha marcado como objetivo en la estrategia, integrándose directamente en el “propósito estratégico”. Se realizan mediciones de manera exhaustiva para valorar si se alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de la política y la estrategia.

En este caso los subcriterios a tener en cuenta son:

- Resultados clave de la actividad, entendiendo por actividad la razón de ser o el porqué de una organización, por ejemplo: negocio o rentabilidad para un accionista o propietarios en una organización con ánimo de lucro; servicio al contribuyente, ciudadano o usuario para una administración pública o valor para el socio en una asociación.
- Indicadores clave de rendimiento de la actividad.

Es relevante el concepto de priorización de los resultados clave y la necesidad de hacer comparaciones y establecer objetivos para estos resultados clave.

3.4. El funcionamiento del Modelo EFQM

3.4.1. El esquema de puntuación REDER

El Modelo EFQM permite obtener una puntuación con la finalidad fundamental de conocer el lugar que ocupa la organización en el viaje a la excelencia, de analizar su propia evolución a lo largo del tiempo y de compararse con otras unidades u organizaciones en busca de modelos de referencia.

En cualquier caso, como advierte la propia EFQM, la puntuación obtenida no deber ser utilizada con fines penalizadores o como indicador de éxito o fracaso que aparten a la organización del proceso de mejora continua.

Si se decide otorgar una puntuación, se recomienda aplicar la denominada Matriz de Puntuación REDER (en inglés RADAR) que es el procedimiento utilizado por la EFQM para la valoración de las solicitudes al Premio Europeo de la Calidad. La amplia implantación de este sistema hace que se pueda considerar como un estándar, por lo que su utilización posibilita el ejercicio de la comparación con otras organizaciones (EFQM, 1999).

El esquema REDER considera cuatro elementos que sintetizan lo que una organización necesita realizar: resultados, enfoques, desplegar y evaluar, revisar y perfeccionar.

Figura 5. Esquema REDER.



Fuente: <http://www.visionceg.com/index.php/Modelo-efqm-2013>

La lógica REDER es un marco de evaluación dinámico y es una herramienta de gestión muy potente que proporciona un enfoque estructurado para cuestionar el desempeño de una organización. Según esta lógica una organización debe⁹:

⁹ Disponible en RADAR: <http://www.efqm.org> (Consultado el 7/11/12)

- Determinar los resultados que desea obtener como parte de su estrategia.
- Planificar y desarrollar un conjunto integrado de enfoques adecuados para obtener los resultados necesarios, tanto en el momento actual como en el futuro.
- Desplegar los enfoques de manera sistemática para garantizar la aplicación.
- Evaluar y mejorar los enfoques desplegados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados obtenidos y las actividades en curso de aprendizaje.

La valoración de los criterios del Modelo EFQM de Excelencia mediante estos elementos se realiza en función del bloque en el que estén incluidos, de forma que cada uno de los subcriterios de los agentes facilitadores se evalúan mediante los elementos planificación y desarrollo, despliegue y evaluación, revisión y perfeccionamiento, mientras que los subcriterios del grupo de resultados deben evaluarse con el elemento “resultados requeridos”.

Las puntuaciones otorgadas a cada subcriterio varían en función del grado de evidencia existente en la información recogida sobre los atributos considerados por los diferentes elementos. La puntuación de cada criterio se obtiene calculando la media aritmética de las puntuaciones de los subcriterios correspondientes.

La puntuación final se obtiene ponderando el valor que alcanza cada criterio por el peso específico asignado por la EFQM a cada uno de ellos y sumando posteriormente todas las puntuaciones corregidas de los criterios. La figura 7 muestra la ponderación que se ha señalado anteriormente. Se puede observar cómo los Agentes Facilitadores determinan el 50% de la puntuación total, mientras que los Resultados dan cuenta del otro 50%. De esta manera la ponderación relativa de los criterios agentes es de 100 puntos para cada uno de los 5 criterios, al igual que en el caso de los criterios resultados en personas y resultados en sociedad. Mientras que en el caso de resultados en clientes y resultados clave la ponderación relativa es de 150 puntos para cada uno de ellos.

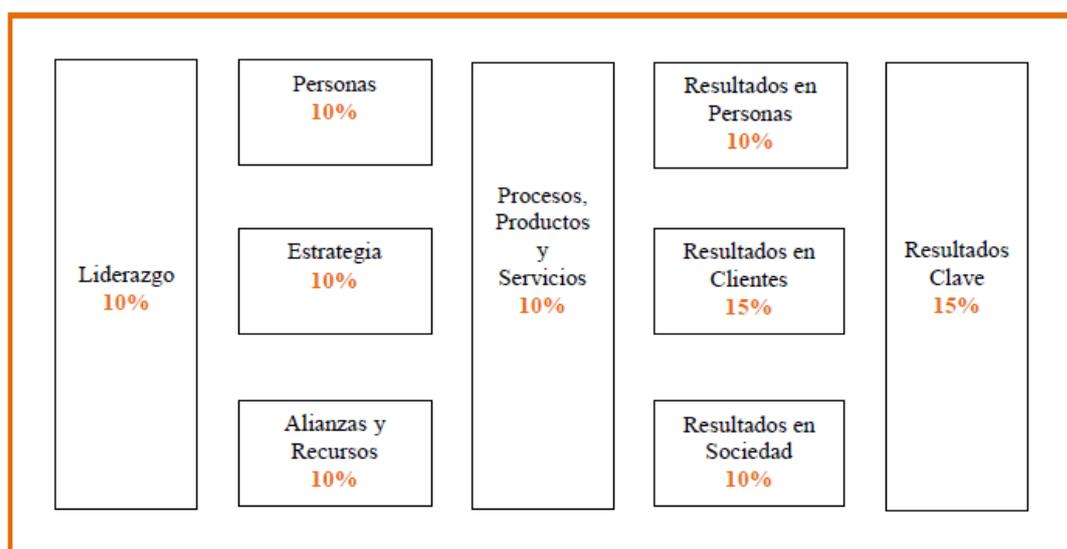
La puntuación que finalmente se obtiene estará dentro de una escala de 0 a 1.000. Conviene aclarar que las empresas que optan al Premio Europeo a la Calidad

presentan puntuaciones entre 600 y 700 puntos, y que las organizaciones que alcanzan los 400 puntos son merecedoras del reconocimiento de su grado de excelencia (Martínez y Riopérez, 2005; EFQM (2009)).

Los rangos de la escala de valoración utilizados son los mismos para Agentes Facilitadores y Resultados: 0% No se puede demostrar; 25% Limitada capacidad para demostrar; 50% Se puede demostrar; 75% Se puede demostrar plenamente; 100% Se reconoce como modelo de referencia global.

Las organizaciones que realizan una autoevaluación pueden asignar porcentajes a cada criterio, pudiendo variar éstos para que se adapten a las peculiaridades de la organización. Es más, algunas organizaciones prefieren no puntuar su autoevaluación interna y concentrarse en los puntos fuertes y áreas de mejora encontrados.

Figura 6. Ponderación entre criterios del Modelo EFQM.



Fuente: EFQM Publications (2009).

3.4.2. Autoevaluación

La EFQM recomienda adoptar el proceso de autoevaluación como estrategia para mejorar el rendimiento de una organización. La EFQM está convencida de que, aplicada rigurosamente, la autoevaluación ayuda a las organizaciones, grandes y pequeñas, del sector privado o público, a trabajar de un modo más eficaz y eficiente.

El diseño de un Programa de GCT requiere conocer la situación de partida de la organización, para lo cual es preciso analizar los resultados que ha obtenido en el pasado, los procesos que los han determinado y los objetivos perseguidos por la organización. La práctica que para ello se propone es la autoevaluación definida como un examen global, sistemático y periódico de las actividades y resultados de una organización comparados con el Modelo EFQM de Excelencia.

El proceso de autoevaluación permite a la organización diferenciar claramente sus puntos fuertes de las áreas donde pueden introducirse mejoras. Tras este proceso de evaluación se ponen en marcha planes de mejora cuyo progreso es objeto de seguimiento. Las organizaciones llevan a cabo este ciclo de evaluación y elaboración de planes de acción de manera repetida al objeto de alcanzar una mejora verdadera y sostenida (EFQM, 2003).

Los beneficios de la autoevaluación son los siguientes (EFQM, 2003):

- Proporciona un planteamiento muy estructurado y basado en datos que permite identificar y evaluar los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización y medir su progreso periódicamente.
- Educa a las personas de la organización en los conceptos fundamentales y en el marco general que permite gestionar y mejorar la organización, relacionando dichos conceptos y marco general con las responsabilidades de las personas.
- Integra las distintas iniciativas de mejora en el día a día de la organización.
- Facilita la comparación con otras organizaciones, de naturaleza similar o distinta, al utilizar un conjunto de criterios ampliamente aceptados en toda Europa y también al identificar y permitir compartir las “buenas prácticas” dentro de la organización.
- Ofrece a las organizaciones la oportunidad de aprender sobre sus puntos fuertes y débiles, sobre lo que significa la “excelencia” para ella, sobre la distancia que ha recorrido la organización en el camino hacia la excelencia, cuánto le queda todavía por recorrer y cómo se compara con otras organizaciones.

3.4.2.1. Tipos de autoevaluación

Según el estudio de Maderuelo (2002) y las publicaciones de EFQM (2012b), para llevar a cabo esta autoevaluación se puede optar por diferentes opciones, todas ellas válidas. Estos enfoques presentan un grado de dificultad variable y cada uno de ellos tiene riesgos y beneficios que tendrán que ser valorados a la hora de decidir sobre el planteamiento que mejor se adapta a cada caso concreto. Los criterios que guiarán la decisión por uno u otro son: la experiencia y el grado de madurez de la organización en programas de mejora de la calidad, la formación en autoevaluación, el tiempo y los recursos disponibles y la precisión de la información y objetivos que se desea obtener. De esta manera se utilizarán métodos diferentes para iniciar experiencias de autovaloración que faciliten la comprensión del Modelo EFQM, obtener una relación de puntos fuertes y de áreas de mejora que posibiliten el diseño e implantación de planes de mejora, u obtener una puntuación que permita el ejercicio de comparación con otros centros u organizaciones. Los diversos enfoques existentes se describen a continuación.

1. Enfoque de cuestionario de autoevaluación

Es un método rápido, fácil de usar y que requiere pocos recursos, pudiendo ser adaptado a la realidad de cada organización. Por ello es frecuentemente utilizado por aquéllos que realizan sus primeras experiencias. Como en otras situaciones en las que se utilizan cuestionarios, la validez y fiabilidad de la información obtenida depende de la calidad de las preguntas planteadas. Su información puede ser insuficiente para tener un conocimiento ajustado de la realidad, debiendo ser completada con otros métodos.

2. Enfoque de autoevaluación mediante "Matriz de mejora"

Este planteamiento requiere la elaboración de una tabla o matriz de mejora en la que se especifican diferentes niveles de desarrollo respecto a objetivos de la organización estructurados según el esquema del Modelo. Cada una de las situaciones planteadas presenta una puntuación asociada en una escala de 1 a 10. La valoración de la empresa se realiza en una serie de reuniones estructuradas, que culminan con la obtención de una puntuación consensuada a partir de la que se diseña e implanta un plan de mejora. Este método promueve la participación y el debate, fomentando el espíritu de

equipo. Además, facilita la comprensión de los criterios del Modelo y permite constatar la situación de la organización respecto a los objetivos planteados.

3. Enfoque de autoevaluación por reunión de trabajo

Este planteamiento implica que cada uno de los miembros del grupo evaluador es responsable de reunir la información existente en la organización sobre cada uno de los criterios y subcriterios del Modelo. Los resultados obtenidos se presentan en una reunión en la que se acuerdan los puntos fuertes y las áreas de mejora de cada criterio, siendo facultativo el ejercicio de puntuación. Posteriormente cada miembro debe presentar una propuesta de los planes de acción referentes a las áreas específicas que ha trabajado. Este método facilita la implicación y el compromiso de los equipos directivos y ayuda a conseguir una visión compartida de la organización. El grado de formación y experiencia con el Modelo EFQM son importantes y puede resultar difícil obtener información sobre la implantación de algunos procesos.

4. Autoevaluación por formularios o enfoque proforma

Consiste en la sistematización de la obtención de la información mediante la elaboración, para cada uno de los subcriterios, de un documento o formulario. La información que se registra incluye: la definición del subcriterio, las áreas a abordar (en función de la importancia que revisten para las actividades de la organización), los puntos fuertes y las áreas de mejora y las evidencias del grado de implantación. Estos documentos son la base para el posterior diseño e implantación de planes de mejora. Una de las ventajas de este enfoque es la capacidad de obtener puntuaciones semejantes a las que se obtendrían mediante planteamientos más costosos. El éxito de la autoevaluación dependerá de la agudeza, exactitud y fidelidad con la que sea recogida la información, por lo que es preciso cierto grado de experiencia. De lo contrario podríamos obtener una visión sesgada de la organización lo que invalidaría el resultado final.

5. Enfoque de autoevaluación por simulación de presentación al Premio Europeo a la Calidad.

Las organizaciones que adoptan este método deben redactar una memoria siguiendo las bases de presentación del Premio Europeo a la Calidad. Este documento

será valorado por un grupo de evaluadores externos que emitirá un informe con los puntos fuertes, las áreas de mejora y la puntuación de la memoria, constituyendo un referente para potenciales reformas que pueda instaurar el equipo de dirección. Este método requiere un gran esfuerzo y tiene el peligro de que la elaboración de la memoria se convierta en un ejercicio de imagen externa, más que un compromiso con la mejora continua por parte de la dirección de la organización.

La herramienta Perfil es un instrumento que permite llevar a cabo autoevaluaciones en las organizaciones, de acuerdo a los requerimientos del Modelo EFQM, facilitando y simplificando el autodiagnóstico.

Existen dos tipos diferentes de metodologías de autoevaluación principales y, en consecuencia, diferentes tipos de Herramientas Perfil:

- Herramienta Perfil V6.0 Cuestionario: contiene un cuestionario de autoevaluación de 90 preguntas. Está recomendado para cualquier tipo de organización y es válido para cualquier nivel de reconocimiento.
- Herramienta Perfil V6.0 REDER: contiene los formularios REDEREFQM (Resultados, Evaluación, Despliegue, Evaluación y Revisión). Está recomendado para aquellas organizaciones que ya tienen experiencia en procesos de autoevaluación. Es válido para cualquier nivel de reconocimiento, siendo este tipo de metodología de formularios los empleados por los evaluadores externos para valorar las organizaciones que se presentan a un reconocimiento oficial.

3.4.3. Los niveles de Excelencia

Los Niveles EFQM de Excelencia se crearon con el fin de ofrecer a las organizaciones un reconocimiento sólido y común a toda Europa para cada una de las etapas que se contemplan en el viaje hacia la excelencia.

Algunas organizaciones buscan fijar objetivos sencillos y prácticos, mientras otras, más maduras, desean metas más sofisticadas para mejorar sus esfuerzos por lograr niveles de Excelencia cada vez más altos.

En el reconocimiento de los Niveles EFQM de Excelencia pueden participar todas las organizaciones: grandes empresas, organizaciones del sector público, pequeñas y medianas empresas y unidades operativas (aunque al Premio Europeo a la Calidad solamente pueden presentarse organizaciones europeas). A estas organizaciones se les ofrece modos sencillos y prácticos de iniciar o continuar su viaje hacia la excelencia y, por tanto, va dirigido fundamentalmente a quienes (EFQM, 2003, EFQM 2012c):

- Desean profundizar en la excelencia de su gestión, o en la de alguna de sus unidades operativas y valoran los informes independientes de directivos en activo.
- Buscan un enfoque global que les permita mejorar.
- Buscan un enfoque sencillo y práctico que les permita conocer más a fondo cómo se gestionan y mejoran las organizaciones punteras.
- Valoran la obtención de algún tipo de reconocimiento a sus esfuerzos por convertirse en una empresa excelente.

Todos los Niveles contemplan una evaluación respecto al Modelo EFQM de Excelencia.

Los objetivos fundamentales que se persiguen con los Niveles EFQM de Excelencia son explicados por la EFQM¹⁰:

- Ampliar el reconocimiento otorgado a las organizaciones contemplando diferentes niveles de Excelencia.
- Incrementar al máximo el número de organizaciones que aplican los principios del Modelo EFQM de Excelencia para mejorar.
- Proporcionar informes independientes de las evaluaciones, elaborados por directivos en activo, para apoyar a las organizaciones en sus esfuerzos de mejora.
- Ofrecer productos y servicios prácticos que ayuden a las organizaciones a mejorar sus niveles de excelencia.

¹⁰ Disponible en <http://www.efqm.org> (Consultado el 11/09/2012)

Las organizaciones pueden presentar su solicitud a aquel de los niveles EFQM de Excelencia que consideren más adecuado a su grado de madurez. Esta iniciativa está dirigida por la EFQM y sus asociados nacionales, por lo que las organizaciones pueden solicitar el reconocimiento en su propio idioma.

Estos Niveles EFQM de Excelencia serían:

- Compromiso con la excelencia.
- Reconocimiento a la excelencia:
 - Excelencia europea 300+.
 - Excelencia europea 400+.
 - Excelencia europea 500+.

3.4.3.1. Compromiso con la excelencia o “Committed to Excellence” (C2E)

El Compromiso con la excelencia va destinado a aquellas organizaciones que inician su viaje hacia la excelencia. Por ello, este nivel hace hincapié en ayudar a las organizaciones a comprender cuál es su nivel actual de rendimiento y a establecer prioridades de mejora. Se puede acceder al nivel de Compromiso hacia la excelencia cuando el resultado del proceso de autoevaluación da un posicionamiento igual o superior a 200 puntos del Modelo EFQM de Excelencia.

Las empresas que ostentan este reconocimiento pueden utilizar el sello que lo representa (Ver Figura 7).

Figura 7. Sello Compromiso con la excelencia.



Fuente:<http://www.clubexcelencia.org/ejes/EXCELENCIA/Evaluaci%C3%B3nExternayReconocimiento/SellosdeExcelenciaCEGEFQM/tabid/247/language/es-ES/Default.aspx>, Consultado 15/07/2012

El proceso que se sigue para obtener el reconocimiento de este nivel tiene dos etapas. En la primera etapa, que es la misma para todos los niveles de excelencia, los candidatos realizan una autoevaluación global de su organización siguiendo los 9 criterios del Modelo de Excelencia utilizando la herramienta informática PERFIL©CEG, bien en su versión Cuestionario, bien en su versión REDER. Los candidatos obtienen así una visión general de su comportamiento respecto al marco de referencia que utilizan las organizaciones consideradas como Modelo. Los datos resultantes permitirán a la organización solicitante conocer cuál es su nivel de gestión y utilizar la información obtenida para establecer e implantar acciones de mejora.

Las organizaciones que deseen solicitar el reconocimiento deben tener en cuenta los siguientes aspectos. Por un lado, es necesario evaluar todos y cada uno de los criterios del Modelo EFQM de Excelencia. Por otro lado, el proceso de autoevaluación debe recoger una amplia gama de aportaciones del equipo de dirección de la organización que solicita el reconocimiento. Es muy conveniente recoger también las aportaciones de un conjunto más amplio de empleados y de otros grupos de interés.

A partir de los resultados de la autoevaluación, se deben identificar puntos fuertes que se deben potenciar y áreas de mejora, sobre las que se debe actuar. Para lograr este reconocimiento, la organización debe identificar tres iniciativas de mejora prioritarias a partir de la autoevaluación y, en los próximos 6 – 12 meses, implementar estas acciones de mejora.

Finalmente, la organización deberá contar con un informe de autoevaluación y diagnóstico homologado por un licenciario de autoevaluación. Las autoevaluaciones realizadas de acuerdo a dicha metodología, y dirigidas por personas poseedoras de la correspondiente licencia, gozarán de reconocimiento oficial del Club de Excelencia en Gestión (CEG), reconocimiento que será de particular aplicación en los procesos de evaluación de los Sellos de Excelencia emitidos por el CEG, incluidos en el “Esquema Europeo de Reconocimiento a la Excelencia” de la EFQM.

Como caso excepcional para este nivel, la homologación del informe no es imprescindible si la organización tiene 200 o más puntos EFQM y posee un Certificado ISO 9.001:2.008 vigente de su sistema de gestión, obtenido hace más de un año, y entregado por organismo competente. Puede haber algunos acuerdos de convalidación

en vigor con algunos de los premios o sistemas de evaluación o acreditación existentes a nivel autonómico, nacional o internacional basados en la EFQM, y que sean reconocidos por el Esquema de Reconocimiento.

Como resultado de la evaluación, se elabora un plan de mejora, ya que la organización obtiene una relación de áreas de mejora relevantes, que tienen que ser priorizadas conforme a:

1. Impacto que tienen tales acciones de mejora sobre la organización.
2. Capacidad que tiene la organización para implantarlas.
3. Ranking que se establece conforme a tales criterios.

Esta priorización tendrá como consecuencia la definición del plan de mejora y la implantación de, al menos, tres acciones de mejora derivada de la autoevaluación realizada. Por último, se procederán a poner en marcha dichas acciones, que deberían culminar con la implantación eficaz de las mejoras en la organización.

A continuación la organización debe demostrar que se han desplegado las mencionadas acciones de mejora, lo cual será comprobado por un validador independiente (perteneciente a la Entidad de Certificación reconocida y al Club de Evaluadores del CEG) en el momento de la visita. La visita tendrá lugar entre los seis y nueve meses posteriores a la entrega de la documentación (autoevaluación homologada y plan de mejora) de la organización solicitante.

Para validar un plan de mejora se requiere, como mínimo, que dos de las tres acciones de mejora presentadas por la organización solicitante estén totalmente finalizadas, existiendo resultados que avalen las mejoras obtenidas. Es decir, deben satisfacer el perfil de validación para todos los elementos exigidos. La tercera acción de mejora debe satisfacer el perfil de validación para al menos los elementos de enfoque de la acción de mejora y el despliegue e implantación de dicha acción. La organización solicitante debe demostrar que las iniciativas tomadas están sólidamente fundamentadas. Este sistema permite evaluar el compromiso con la mejora de todos los solicitantes con arreglo a un estándar común.

Las organizaciones que logren el reconocimiento recibirán un certificado de confirmación. Las que no logren el reconocimiento, en el informe escrito sobre su validación, hallarán información sobre lo que deben mejorar antes de solicitar de nuevo el reconocimiento. Las organizaciones que no consiguen el reconocimiento con una primera visita pueden solicitar una nueva fecha para validar su plan de mejora, aunque deben ponerse en contacto con la Entidad de Certificación ya que la nueva visita conlleva costes. Dispondrán de un plazo máximo de 3 meses a partir de la fecha de la primera visita y deberán utilizar el mismo plan de mejora. Esto significa que pueden seguir con las mismas tres acciones de mejora originales o sustituir alguna por otra que estuviese incluida en el plan de mejora pero con una prioridad menor (es decir, derivada de la autoevaluación original).

En todo caso, si pasados 3 meses desde la visita de validación se quiere solicitar un nuevo reconocimiento, se podrá volver a solicitar el reconocimiento debiéndose iniciar otro proceso nuevo con una nueva autoevaluación.

Una vez acabada la evaluación de la organización solicitante, la Entidad Certificadora enviará una copia del expediente con todos los registros del proceso de evaluación al Club Excelencia en Gestión para la concesión, si procede, del reconocimiento español Sello de Excelencia y de su homólogo europeo Levels of Excellence de la EFQM (convalidación automática).

El periodo de validez del certificado Compromiso hacia la excelencia, y del resto de Certificados y Sellos, es de dos años y, para su renovación, se realizará un nuevo proceso cuya duración será la misma que el de la evaluación realizada en su proceso de concesión inicial. En los casos de renovación del mismo nivel de reconocimiento no es imprescindible la homologación de la autoevaluación por parte de un licenciario.

Las organizaciones que vean reconocido su Compromiso con la excelencia pueden hacer uso de él en iniciativas comerciales y de promoción.

Entre los beneficios derivados del Compromiso con la excelencia, se encuentran:

- Involucrar a todos los miembros del personal para mejorar el rendimiento de la organización.

- Recibir una validación y una certificación reconocida internacionalmente.
- Beneficiarse de retroalimentación orientada a la acción, de manera que permite llevar a cabo acciones de mejora que siempre influyen de manera positiva en la empresa.
- Llevar a cabo una cultura de mejora continua.

3.4.3.2. Reconocimiento a la excelencia o “Recognised for Excellence” (R4E)

El Reconocimiento EFQM a la excelencia está diseñado para organizaciones que están en el camino adecuado para alcanzar la excelencia sostenible. Reconoce sus esfuerzos e identifica las buenas prácticas.

Este Reconocimiento permite:

- La utilización de información con alto valor añadido para la empresa, aportada por el equipo de expertos de EFQM.
- Reconocimiento internacional.
- Dejar constancia del nivel de excelencia de la empresa de cara a otras organizaciones, proveedores y clientes.
- El uso del logotipo EFQM por 2 años, asociado a las ventajas que se derivan del mismo.

El Reconocimiento a la excelencia se basa en una evaluación de la organización según la totalidad del Modelo EFQM de Excelencia, y ofrece a quienes lo solicitan la ventaja de un enfoque estructurado que les permite identificar sus puntos fuertes y áreas de mejora; asimismo, reconoce el éxito de los esfuerzos por implantar los conceptos de la excelencia y las buenas prácticas. Como ocurre con el Premio Europeo a la Calidad, al Reconocimiento pueden optar organizaciones miembros y no miembros de la EFQM.

El Reconocimiento a la excelencia requiere del candidato una memoria más breve que la del Premio Europeo a la Calidad y un proceso de evaluación más exigente. Las organizaciones que obtienen el Reconocimiento a la excelencia se consideran

organizaciones bien gestionadas, pudiendo utilizar este reconocimiento con fines comerciales y de promoción.

En este nivel de excelencia, las organizaciones tienen la posibilidad de obtener los siguientes reconocimientos, todos ellos de más de 300 puntos:

- Excelencia Europea 300+, obtención de una puntuación superior a 300 puntos.
- Excelencia Europea 400+, obtención de una puntuación superior a 400 puntos.
- Excelencia Europea 500+, obtención de una puntuación superior a 500 puntos.

Las empresas que los obtienen pueden comenzar a utilizar los sellos correspondientes, mostrados en la Figura 8.

Figura 8. Sello del reconocimiento a la excelencia 200+, 400+ y 500+.



Fuente: <http://www.clubexcelencia.org/ejes/EXCELENCIA/Evaluaci%C3%B3nExternayReconocimiento/SellosdeExcelenciaCEGEFQM/tabid/247/language/es-ES/Default.aspx>, Consultado 15/07/2012.

Excelencia Europea 300+ o “Recognised for Excellence 3 Stars”

Para obtener el Reconocimiento a la excelencia se debe llevar a cabo en primer lugar la etapa de autoevaluación, teniendo en cuenta los mismos supuestos considerados anteriormente en el caso del Compromiso hacia la excelencia.

A continuación, en una segunda etapa, se elaboraría una memoria en la que se describan sus diversas actividades de gestión y los resultados conseguidos, según los criterios del Modelo EFQM de Excelencia.

Esta memoria deberá contener como máximo 44 páginas, y en ella se pide a la organización solicitante que aporte evidencias de cómo abordan los diferentes criterios agentes, y de la medida en que sus métodos han sido puestos en práctica. Para los criterios resultados, la organización aportará los datos y resultados obtenidos, y que muestren las tendencias seguidas en la gestión a lo largo del tiempo.

La tercera etapa sería la de análisis de la documentación y de la memoria, en la que se realiza una revisión de la documentación por parte de profesionales formados y experimentados, que formarán un equipo evaluador mixto integrado por personal de la entidad de certificación y externos. Se distribuirá una copia de toda la documentación recibida de la organización solicitante a todos los integrantes de dicho equipo, como mínimo un mes antes de la fecha de evaluación, para realizar su estudio y revisión. Todos los miembros del equipo evaluador analizan los resultados obtenidos en la autoevaluación realizada por la organización junto con la memoria técnica. Una vez revisada la documentación, se celebrará una reunión de consenso previa a la visita por parte del equipo evaluador.

A continuación tendrá lugar la visita de evaluación, en la que el equipo evaluador va a verificar y evaluar que todas las actividades de gestión recogidas en la memoria están implantadas y se ejecutan realmente en sus instalaciones. La organización deberá suministrar al equipo evaluador la información necesaria, así como autorizar el acceso a las instalaciones, personal y registros para que el equipo evaluador pueda verificar que el despliegue realizado es acorde con la documentación entregada previamente. La visita de evaluación tiene las siguientes etapas:

- Reunión inicial.
- Vista de evaluación.
- Reunión de consenso del equipo evaluador a la finalización de la visita.
- Reunión final con la organización y comunicación del resultado.

Dependiendo del resultado del proceso de evaluación, el equipo evaluador puede determinar las siguientes situaciones:

- El equipo evaluador decide que el Sello puede ser recomendado inmediatamente, ya que la organización solicitante ha conseguido la puntuación necesaria.
- El equipo evaluador decide no recomendar el Sello, ya que la organización solicitante no ha conseguido la puntuación necesaria. En este caso, se estudiará la posibilidad de realizar una visita extraordinaria dentro de los 90 días posteriores a la fecha de presentación del informe final a la organización, siempre y cuando sea factible la consecución de reconocimiento. Esta visita extraordinaria se centrará en las áreas de mejora indicadas en el informe final.

En cualquier caso es importante reseñar que una organización que opte a este nivel, en caso de no alcanzar una puntuación igual o superior a 300 puntos, obtendrá el reconocimiento de Compromiso hacia la excelencia, siempre y cuando haya justificado tres acciones de mejora como requiere dicho nivel.

Como consecuencia del proceso, se elabora un informe de evaluación final en el que se recogen los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización.

Tras la evaluación de la organización solicitante, y al igual que en el caso del Compromiso hacia la excelencia, la entidad certificadora enviará una copia del expediente con todos los registros del proceso de evaluación al Club Excelencia en Gestión para la concesión, si procede, del reconocimiento español Sello de Excelencia y de su homólogo europeo Levels of Excellence de la EFQM.

Como se ha comentado anteriormente, el periodo de validez del certificado de Excelencia Europea 300+ es de dos años y, para su renovación, se llevará a cabo nuevamente un proceso cuya duración será la misma que el de la evaluación realizada en su proceso de concesión inicial.

Excelencia Europea 400+ o “Recognised for Excellence 4 Stars”

Al nivel de Excelencia Europea 400+ se puede acceder cuando el resultado obtenido en el proceso de autoevaluación realizado por la organización iguala o supera los 400 puntos en el Modelo EFQM de Excelencia. El proceso de reconocimiento es igual al del nivel de Excelencia Europea 300+.

Excelencia Europea 500+ o “Recognised for Excellence 5 Stars”

Al nivel de Excelencia Europea 500+ se puede acceder cuando el resultado obtenido en el proceso de autoevaluación realizado por la organización iguala o supera los 500 puntos en el Modelo EFQM de Excelencia. El proceso de reconocimiento es igual al del nivel de Excelencia Europea 300+ y 400+, exceptuando el formato de la memoria que puede contener como máximo 75 páginas.

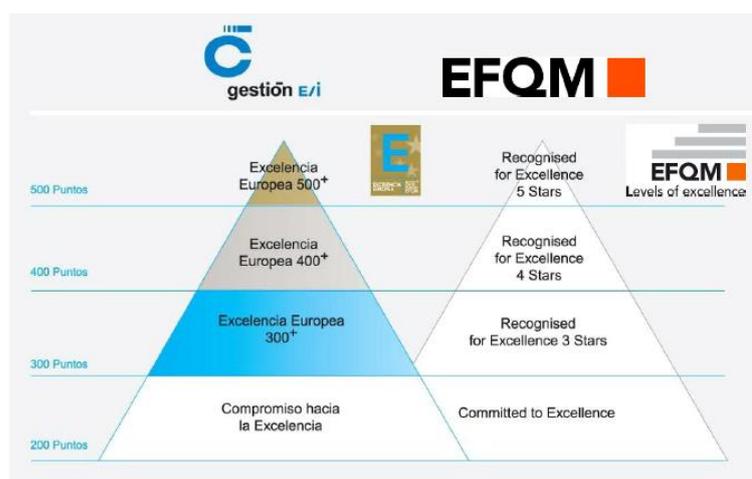
Proceso con metodología conceptual (Enfoque 2005+)

Si la organización ya ha obtenido un reconocimiento Sello de Excelencia 300+, 400+ o 500+ y desea renovarlo o subir de nivel de excelencia, puede escoger entre el proceso descrito anteriormente, o el proceso según la metodología conceptual (Enfoque 2005+), cuya diferencia más importante es la elaboración de una Memoria Conceptual 2005+, y un mayor peso y recursos destinados a las dos visitas realizadas por parte del equipo evaluador externo.

Desde el nacimiento del Sistema de Reconocimiento “Levels of Excellence” de la EFQM, éste es compatible con el del Club Excelencia en Gestión, el Sello de Excelencia Europea. Anteriormente al 1 de abril de 2007, cuando una organización obtenía un Sello de excelencia, otorgado por el agente español, podía convalidar, voluntariamente y sin actividades técnicas añadidas, dicho Sello por un certificado “Levels of Excellence”. A partir de la mencionada fecha, la organización recibe los dos certificados de forma automática.

La equivalencia entre ambos sistemas se muestra en la Figura 9.

Figura 9. Equivalencia de la convalidación de los sellos.



Fuente:<http://www.clubexcelencia.org/LinkClick.aspx?fileticket=fHNwQzM8EME%3D&tabid=247> Consultado el 2/11/2012

Esta equivalencia automática explica la gran diferencia que presenta España incluso con respecto al siguiente país con más reconocimientos, Reino Unido, tanto en C2E como en R4E, como se puede comprobar en la Tabla 1. Este salto cuantitativo reflejado en las estadísticas se proyecta cualitativamente en la gestión empresarial de unas organizaciones españolas que han manifestado su interés por integrar en su cultura los principios de excelencia y por beneficiarse de la convalidación automática antes mencionada.

Tabla 1. Reconocimientos EFQM Levels of Excellence acumulados 1992-2010.

PAIS	COMPROMISO CON LA EXCELENCIA	RECONOCIMIENTO A LA EXCELENCIA (R4E)	TOTAL
España	111	110	221
Reino Unido	43	20	63

Fuente. Club de Excelencia en Gestión.

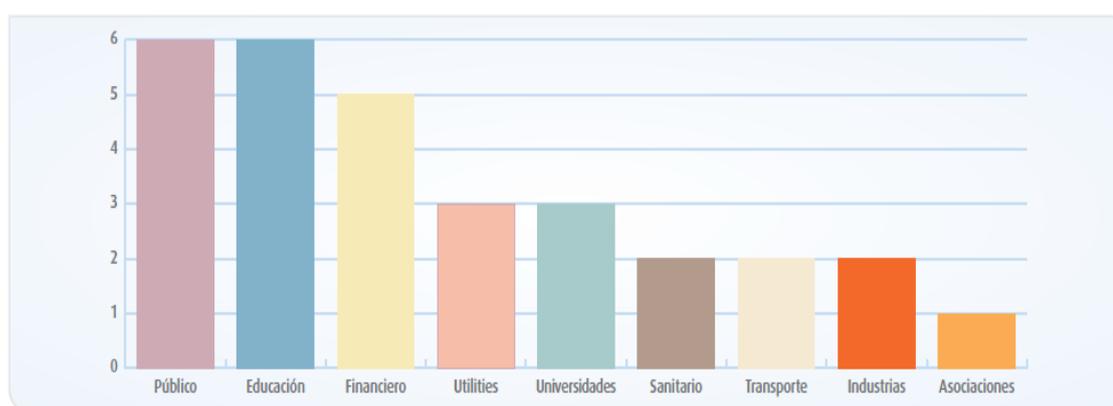
Los sellos de excelencia europeos significan, para las organizaciones que los ostentan, un reconocido nivel de prestigio, excelencia, eficacia en la gestión, eficiencia operativa y diferenciación en el entorno competitivo.

A 31 de diciembre de 2010, 30 organizaciones españolas, tales como Adif, Banesto, Seur o Cepsa, tenían el máximo reconocimiento (Sello de Excelencia Europea

500+) y, además, 502 organizaciones disponían de un Sello de Excelencia Europea en vigor en alguno de sus niveles.

De las 30 Organizaciones mencionadas, la mayor parte de las empresas galardonadas pertenecían al sector público y de educación, seguidos del financiero (Ver Figura 10).

Figura 10. Distribución de Sellos 500+ por sectores económicos en España a 31 de Diciembre de 2010.



Fuente: Club de Excelencia en Gestión (2010).

Las organizaciones utilizan el Modelo de excelencia como fundamento para la operativización de las metas a conseguir, desde la planificación de sus procesos, su realización hasta la autoevaluación para la revisión de su proyecto. Por lo tanto, el Modelo europeo de excelencia puede ser utilizado como (Martínez y Riopérez, 2005):

- Herramienta para la autoevaluación.
- Modo de comparar las mejores prácticas entre organizaciones.
- Guía para identificar las áreas de mejora.
- Base para un pensamiento común.
- Estructura para los sistemas de gestión de las organizaciones.

El Club de Excelencia en Gestión ha realizado un análisis de los puntos fuertes y áreas de mejora que se señalan de forma reiterada en las organizaciones distinguidas con el Sello 500+ y que pueden servir de referencia a las organizaciones que se van a presentar a un Sello 500+, basándose en los informes de evaluación de las

organizaciones distinguidas con el Sello 500+. En este análisis se han obtenido los siguientes resultados (Club de Excelencia en Gestión, 2011):

- La mejora de los procesos, productos y servicios que ofrece la empresa es uno de los puntos fuertes de las organizaciones evaluadas. La promoción y distribución eficaz en el mercado de esos procesos o productos, y la mejora en las relaciones con los clientes, son factores muy apreciados en ellas.
- Centrándose más en los valores máximos que cada organización ha obtenido por subcriterio, lo referente al diseño y la gestión de los procesos a fin de optimizar el valor para los grupos de interés es dónde se encuentra la mayor puntuación. Aún así, siguiendo otro análisis más concreto, se observa cómo la máxima nota se refiere a la planificación y gestión de las alianzas externas, proveedores y recursos internos de las organizaciones, con la importancia que eso tiene para el despliegue y la ejecución de sus estrategias generales y políticas de apoyo.
- Alcanzar unos resultados clave económico- financieros, o no económicos, pero que estén basados en las necesidades y expectativas de los grupos de interés, es otro elemento muy valorado, además de ser considerado determinante para el éxito de la estrategia de cada organización. En cuanto a estos resultados clave, la puntuación máxima concreta gira en torno a la gestión y control del presupuesto, el volumen de los productos y servicios clave y los resultados asociados a ellos.
- Relacionado con el factor anterior, la estrategia es el tercer criterio que más se repite. Las organizaciones evaluadas consideran fundamental la fase de desarrollo y despliegue de políticas, planes, objetivos y procesos para hacerla realidad. Además, destacan la necesidad de comprender las carencias y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo, así como comprender el resultado de la organización y sus capacidades. Al contrario, tras haberlo analizando en base a las puntuaciones máximas de cada empresa, el Club de Excelencia en Gestión determina que los subcriterios que lo forman no son los más valorados, fundamentalmente en relación a la comprensión del rendimiento y capacidades de la organización y de los grupos de interés.
- En los informes también se indican ciertas recomendaciones como áreas de mejora, destacando aquellas materias donde las organizaciones

evaluadas están llevando a cabo un peor trabajo. La materia más abandonada se refiere a los resultados que la empresa obtiene en la sociedad en relación con la estrategia escogida. Los objetivos basados en las necesidades y expectativas de las personas son también de los menos valorados, incluyendo aquí la elaboración de indicadores basados en dichas carencias.

- Otro área de mejora hace referencia a la valoración de las personas que integran la organización, así como al desarrollo de sus capacidades y al fomento de la justicia y la igualdad en el entorno de la organización. Además, las empresas valoradas reconocen sus malos hábitos en los intentos por incrementar el compromiso de las personas con la organización.

- Sin embargo, según el análisis concreto de las puntuaciones máximas, la valoración de los miembros que integran la organización no es el criterio peor puntuado, aunque se mantiene en torno a una nota media. Lo referente a los resultados en las personas y en la sociedad sí coincide como lo peor valorado, de manera que la causa de sus bajas puntuaciones se encuentra en la inexistencia o mala gestión de indicadores de rendimiento, es decir, medidas internas para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de su impacto en la sociedad.

3.4.4. Premios

Premio Europeo a la Calidad o EFQM Excellence Award (EEA)

Tal como se señaló en el apartado 2, existen distintos modelos de premios en las diferentes latitudes, como el Premio Deming en Japón, el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige en EEUU y el Premio Europeo a la Calidad, siendo este último el que centra el interés de este trabajo. Este Premio viene otorgándose anualmente desde 1992 y el reconocimiento que supone continúa siendo un estímulo clave de la excelencia. Las organizaciones a las que se dirige el Premio son aquellas que han alcanzado estándares de calidad de prestigio internacional. Pueden optar al premio organizaciones miembros de la EFQM y no miembros, con independencia de su tamaño y sector.

Existen categorías independientes para grandes organizaciones, unidades operativas, sector público y pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Según la Fundación EFQM¹¹, el objetivo del Premio a la Excelencia EFQM es reconocer las mejores organizaciones de Europa, ya sean privadas, públicas o sin ánimo de lucro. Solicitantes de ediciones pasadas han descrito los Premios de Excelencia EFQM, convocados anualmente, como “como jugar en la Liga de Campeones”, ya que se apoyan en uno de los procesos de evaluación más rigurosos. Para identificar a los finalistas, un equipo de 4 a 8 directivos con experiencia internacional pasa una semana en la organización o un promedio de 500 horas por solicitante revisando documentos, haciendo entrevistas y analizando la organización. El informe de los equipos de asesores es luego presentada a un jurado independiente que decide el nivel de reconocimiento para cada finalista. Para ganar el Premio a la Excelencia EFQM, el solicitante debe ser capaz de demostrar que su desempeño no sólo supera al de sus competidores, sino también que mantendrá esta ventaja en el futuro. El ganador del premio es la organización que demuestre un comportamiento modelo a seguir en uno de los siguientes criterios:

- Liderar con visión, inspiración e integridad.
- Administrar procesos.
- Tener éxito a través de personas.
- Añadir valor para los clientes.
- Fomentar la creatividad y la innovación.
- Crear asociaciones.
- Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible.
- Lograr resultados equilibrados.

Este Premio es el máximo reconocimiento a la Excelencia en la Gestión en Europa y constituye el nivel superior dentro de los Niveles EFQM de Excelencia. . La EFQM ha establecido tres niveles distintos de reconocimiento del premio: Finalist, otorgado a organizaciones que demuestran un alto nivel de excelencia, Excellence Prize Winner, consistente en premios otorgados a empresas que sobresalen en uno o varios de los 8 criterios fundamentales de excelencia y el Excellence Award Winner, que supone el máximo nivel de excelencia y ha quedado desierto en varias ocasiones. Este último es para las organizaciones ganadoras del premio anual.

¹¹ Disponible en <http://www.efqm.org> (Consultado el 11/09/2012)

Tal como explica el Club de Excelencia en Gestión (2011), en su VIII Informe de Excelencia en España, con los Resultados de 2010, el premio se ha otorgado a las organizaciones europeas en las siguientes modalidades:

- **Private - For Profit:**

- Large Scope
- Small and Medium Scope

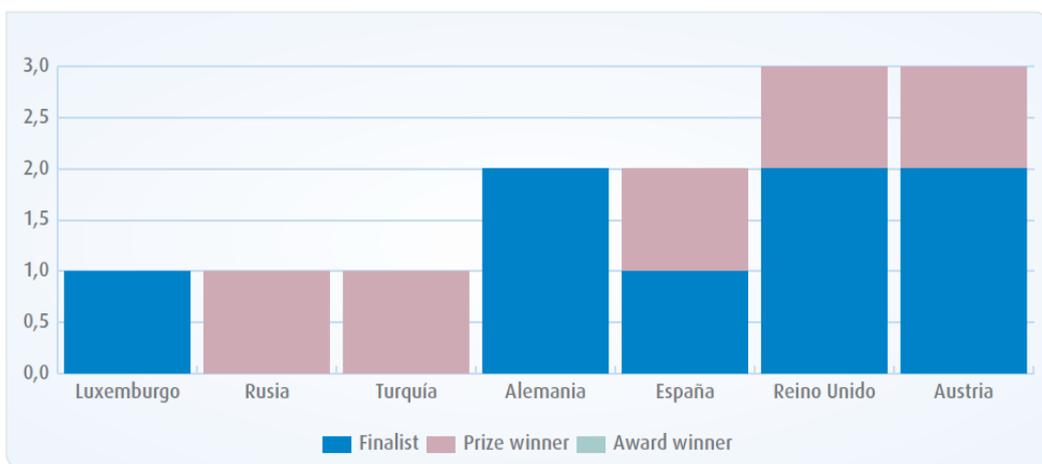
- **Public - Not For Profit:**

- Large Scope
- Small and Medium Scope

Los resultados de este Premio, se presentan en el EFQM Forum, congreso internacional que se celebra cada año en un país europeo distinto (www.efqmforum.org).

En la Figura 11 se observan los Premios de Excelencia conseguidos en el año 2010 distribuidos por países.

Figura 11. Premios de Excelencia a 31 de Diciembre de 2010.



Fuente: Club de Excelencia en Gestión (2010).

En la Tabla 2 se pueden observar los premios acumulados por los distintos países desde 1992 hasta 2010, teniendo en cuenta que desde el año 2002, se incluyen también el Prize Winner y el Finalist.

Tabla 2. Reconocimientos EFQM Excellence Award en 2010 y acumulados 1992-2010.

PAIS	Premio EFQM a la excelencia 2010	Premio EFQM a la excelencia 1992- 2010	PAIS	Premio EFQM a la excelencia 2010	Premio EFQM a la excelencia 1992- 2010
R. Unido	3	55	Polonia	0	4
España	2	41	Suecia	0	3
Alemania	2	31	Ucrania	0	3
Turquía	1	27	Eslovenia	0	3
Francia	0	17	Irlanda	0	2
Hungría	0	16	Irlanda del Norte	0	2
Italia	0	12	Estonia	1	2
Dinamarca	0	9	Rusia	1	2
Grecia	0	9	Luxemburgo	0	2
Suiza	0	9	Portugal	0	1
Países Bajos	0	8	Finlandia	0	1
Bélgica	0	8	EMEA	0	1
Austria	3	6			

Fuente. Club de Excelencia en Gestión.

3.4. El Modelo EFQM en la práctica empresarial en España: Una revisión de los resultados obtenidos.

En España muchas organizaciones utilizan desde hace tiempo el Modelo EFQM. En los últimos años se han realizado varios trabajos, por parte de distintos autores, en los que se analizan las consecuencias de la implantación de este Modelo de calidad en diferentes empresas. Los trabajos más relevantes, así como sus conclusiones principales, se comentan a continuación.

Es interesante conocer las aportaciones del trabajo realizado por Santos y Álvarez (2007a), en que se analizan casos que no son específicos del Modelo EFQM, pero que, sin embargo, están relacionados con los beneficios derivados del mismo. En este estudio se han obtenido evidencias positivas que permiten defender la aplicación de la GCT para favorecer el desarrollo de la orientación al mercado, y distinguir a la GCT como un recurso organizativo de alto nivel y, por tanto, como un antecedente del logro de ventajas competitivas.

En consonancia con estas consideraciones, se comprueba el efecto positivo de la GCT en el logro de mejores resultados que los competidores, tanto en la satisfacción de los clientes, como en las relaciones con los proveedores, beneficios, ventas y cuota de mercado. Este efecto sobre los resultados de naturaleza externa desmitifica los temores referidos a la GCT como una filosofía de gestión con una excesiva orientación interna, centrada en la mejora de los procesos y, por tanto, limitada en cuanto a la mejora de la posición competitiva de las organizaciones. También se constató en este trabajo, que las empresas gestionadas de acuerdo con los principios de calidad muestran un claro desarrollo de la función de marketing en la organización.

Algunos estudios hacen referencia a que las empresas de mayor tamaño (con una plantilla superior a los 250 trabajadores) son las que obtienen mejores resultados, al igual que ocurre con determinados sectores, especialmente empresas industriales, lo que puede ser debido a que es el sector que más aportaciones normativas e investigadoras ha recibido hasta prácticamente la última década del siglo XX (Criado y Calvo de Mora, 2009).

En el estudio “Impacto competitivo de las herramientas para la gestión de la calidad”, realizado por Heras, Marimón y Casadesús (2009), se analizó la visión general que una muestra de 107 evaluadores del Modelo EFQM tenían sobre la incidencia del mismo en la competitividad, así como el grado de utilización de herramientas de mejora de la calidad y su impacto en la competitividad de la organización de procedencia del evaluador. Este fue un análisis de naturaleza exploratoria centrado en organizaciones del sector productivo en el que se realizaba una comparación con la norma ISO 9001. Resulta muy interesante que la mayoría de empresas que se decantan por el Modelo de Excelencia EFQM suelen estar previamente certificadas en la ISO, por lo que ayuda a dar una visión general de las consecuencias de la implantación de ambos modelos.

En este estudio se compararon los resultados obtenidos gracias a la norma ISO 9001 con los obtenidos a partir del Modelo EFQM de Excelencia. Se mide el grado de impacto de los sistemas y modelos de calidad sobre la capacidad competitiva de la empresa a través de doce indicadores. Cada uno de ellos se ha medido en relación a la ISO 9001:2000 y al modelo de autoevaluación EFQM, para poder realizar una comparación entre ambos modelos.

Para ello se diseñó un listado de las herramientas de mejora de la calidad, por una parte herramientas cuantitativas y por tanto basadas en datos y en análisis de tipo estadístico (control estadístico de proceso, análisis de Pareto, costes de calidad y AMFE, entre otras), y por otra parte, se tuvieron en cuenta herramientas de tipo cualitativo, mediante la utilización de distintos métodos para recoger información proveniente de los distintos agentes (benchmarking, encuestas, sistemas de sugerencias y grupos de mejora, entrevistas personales y estudios de casos cerrados). Se detecta que, para el caso del Modelo EFQM, las herramientas de tipo cuantitativo se relacionan con una mejora de la competitividad, considerada, tanto desde el punto de vista de su eficiencia, como de la competitividad comercial; y cabe señalar que estas eran justamente las herramientas que no tenían influencia en el marco del Modelo ISO9001. La principal aportación de este estudio fue la confirmación de la existencia de una relación significativa entre la utilización de herramientas cuantitativas y la mejora comercial, cuando se utiliza el Modelo EFQM.

Todo ello confirma que mientras que los evaluadores parecen asociar ISO 9001:2000, mayoritariamente, con herramientas blandas o de extracción de información

grupal, sin que se constate una relación significativa en la mejora de la competitividad, en el caso del Modelo EFQM, sí que parece constatarse una mejora sustancial de la competitividad.

Es decir, los evaluadores del Modelo EFQM, detectan dos agrupaciones de herramientas de calidad. Por un lado las de tipo cuantitativo, que denominaron duras, caracterizadas por tener que contar con unos conocimientos técnicos previos para su aplicación, y focalizarse su utilización en tareas u objetivos concretos; y por otro lado, se agrupan las herramientas de propósito más general, con unos requisitos previos menores, pero que necesitan de una puesta en común del conocimiento de las personas con el fin de generar ideas de mejora. Son las herramientas blandas, conforme a la tradición existente en la utilización de estas etiquetas en la literatura teórica académica sobre la gestión de la calidad.

Se ha constatado finalmente que las herramientas duras son menos utilizadas, pues requieren un mayor grado de conocimiento especializado en las organizaciones, pero son precisamente estas herramientas, concretamente 6σ , el control estadístico de procesos y AMFE, las que parecen relacionarse con un mayor grado de mejora de la competitividad de las organizaciones.

Por otro lado, la situación particular de cada empresa en cada momento requiere unas herramientas determinadas. Una misma organización, en un estadio superior en su camino hacia la calidad total empleara herramientas más evolucionadas, que le permitirán un mayor impacto y más focalizado en su competitividad.

La tabla 3 muestra los valores de estos ítems, en una escala de 1 a 5, en la que 1 indica muy poco impacto en el sistema de gestión en dicho indicador y 5 un impacto muy elevado. La tabla 3 incluye también el test de diferencia de medias de todos los indicadores.

Tabla 3. Indicadores de capacidad competitiva

Indicador	Estándar ISO9001	Modelo EFQM	Diferencia de media	t-valor
Mejora de la calidad de productos/servicios	3.53	3.38	.180	1.10
Rentabilidad de la empresa	2.63	3.59	-1.05	-5.97
Productividad	2.91	3.34	-.52	-3.57
Relación precio/coste del producto	2.50	2.86	-.37	-2.21
Crecimiento de las ventas	2.74	3.01	-.38	-2.00
Mejora de los márgenes comerciales	2.30	2.92	-.74	-4.28
Crecimiento de la cuota de mercado	2.65	3.01	-.42	-2.09
Crecimiento de la capacidad exportadora	2.42	2.70	-.37	-2.03
Mejora de la imagen externa	3.59	3.87	-.52	-2.60
Mejora de la formación del personal	3.19	3.73	-.75	-4.67
Mayor utilización de consultores externos	2.26	3.20	-.90	-6.22
Incorporación de nuevo personal cualificado	2.41	2.65	-.40	-2.49

Fuente: Heras, Marimón y Casadesús (2009).

Se observa que existen diferencias significativas en todos los casos, excepto en el primero. De esta forma, se puede afirmar que, desde el punto de vista de los

evaluadores, el impacto producido sobre la competitividad por los dos modelos es muy diferente, con una clara tendencia a una mejor valoración del impacto del Modelo EFQM con relación al estándar ISO 9001, aunque con excepciones notables, como la clara infravaloración que los encuestadores realizan sobre la mejora de la calidad de productos o servicios del Modelo EFQM respecto a la ISO9001.

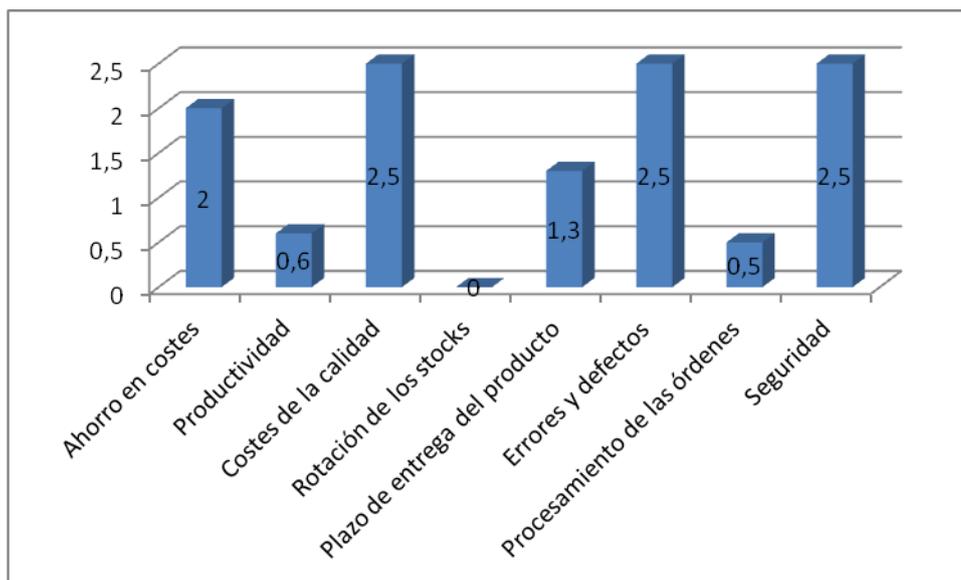
Debe tenerse en cuenta que la valoración media de los doce indicadores para el caso de la norma ISO 9001 es de 2.76, y se encuentra, por tanto, por debajo del valor neutro de la escala de medición, que es de 3. En cambio, la valoración de la aportación a la capacidad competitiva del Modelo EFQM es de 3.19, ligeramente superior al valor central. A partir de estos resultados, se puede afirmar que los evaluadores no se muestran entusiastas al evaluar la aportación de estos Modelos en la mejora de la capacidad competitiva de las organizaciones.

Otro de los estudios destacados, llevó a cabo una investigación tipo Delphi con la participación 27 expertos de GCT (directivos, consultores, certificadores, etc.) de varias empresas, para obtener información sobre la influencia del Modelo EFQM en los resultados (Heras *et al.*, 2006). Este estudio dio lugar a interesantes conclusiones en relación con las consecuencias de la implantación del Modelo EFQM en las organizaciones, que se detallan a continuación.

Los expertos señalaron que la implantación del Modelo EFQM contribuye a reducir las no conformidades, a reducir los costes de calidad, al ahorro de costes y a un aumento en la seguridad de las operaciones. Todo ello contribuye a una disminución de errores y defectos producidos. Señalaron también que el Modelo EFQM tiene una menor puntuación que la ISO9001 en relación a operaciones más específicas como rotación de stocks, procesamiento de órdenes o plazos de entrega.

En la Figura 12 se muestra la influencia del Modelo EFQM, según los expertos consultados en el estudio señalado, en variables concretas tales como: ahorro en costes, productividad, costes de la calidad, rotación de los stocks, plazo de entrega del producto, errores y defectos, procesamiento de las órdenes y seguridad, que debía ser valorada de 0 a 5 puntos.

Figura 12. Efectos que provoca la implantación del Modelo EFQM sobre las operaciones.



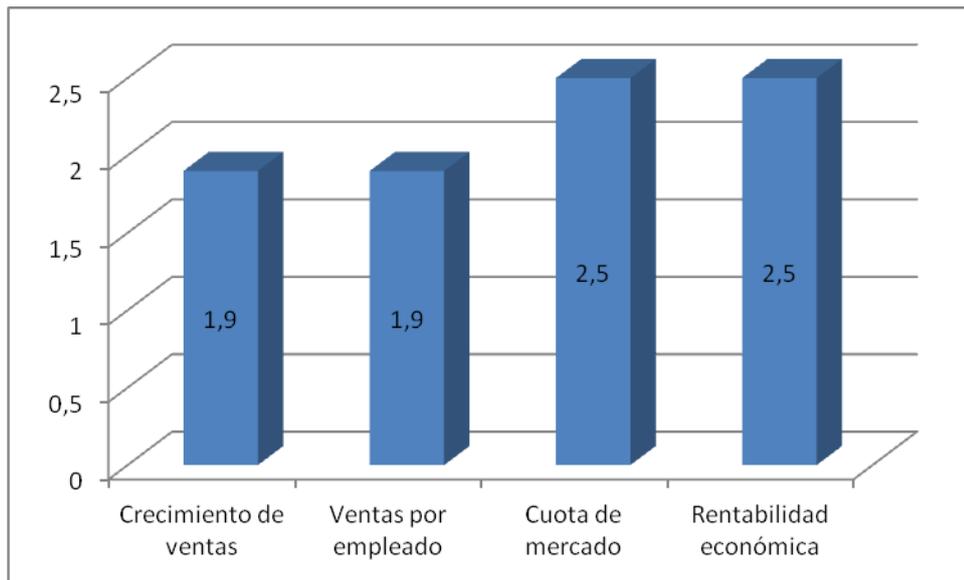
Fuente: Heras *et al.* (2006).

Por otro lado los expertos afirmaron que existía una relación estrecha entre el factor motivador de implantar el Modelo EFQM y su incidencia en resultados operativos, pues estos mejoran principalmente por la actitud de los trabajadores en los procesos de detección y solución de problemas.

Otro de los puntos clave del estudio es que los resultados económicos se ven influenciados positivamente por el Modelo EFQM, ya que un mayor contacto con proveedores y clientes, junto con el logro de una mayor motivación de los empleados contribuye a mejorar el rendimiento de la empresa, que a su vez permite aumentar la rentabilidad económica y las ventas obtenidas.

En la Figura 13 se pueden observar, valorados del 0 al 5, los efectos de la implantación del Modelo EFQM en los resultados económicos de las organizaciones estudiadas según los expertos pertenecientes a las mismas.

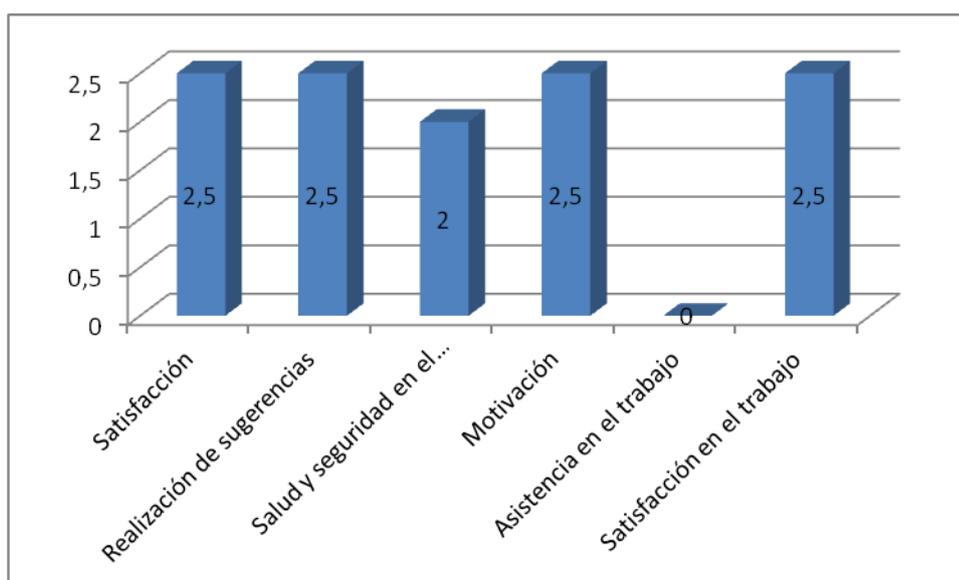
Figura 13. Efectos que provoca la implantación del Modelo EFQM sobre los resultados económicos.



Fuente: Heras *et al.* (2006).

Además, los empleados están más involucrados con la empresa, por lo que tienden a realizar más sugerencias. Se sienten más seguros y reconocidos, lo que influye en que estén más motivados y satisfechos con el trabajo. En la Figura 14 se puede observar en qué medida influye la implantación del Modelo sobre los empleados, en variables tales como su satisfacción, la realización de sugerencias, la salud y seguridad en el puesto de trabajo, la motivación, la asistencia en el trabajo o la satisfacción en el trabajo que realizan, siendo valoradas estas variables de 0 a 5 puntos por expertos pertenecientes a las distintas empresas que participaron en el estudio.

Figura 14. Efectos que provoca la implantación del Modelo EFQM sobre los empleados.



Fuente: Heras *et al.* (2006).

Por su parte, la satisfacción de los clientes aumenta, ya que la mayor comunicación entre los distintos grupos que intervienen en el diseño y transformación del producto hace que este se adapte mejor a sus necesidades. También se observa una disminución de quejas y mayor tendencia de los clientes a repetir las compras en organizaciones que utilizan modelos de GCT.

Respecto a la imagen de marca se logra también una mejora debido a la satisfacción de los clientes externos y a que, desde distintos medios, se señala a estas empresas como grupo de referencia empresarial.

Por otra parte, Santos y Álvarez (2007b) desarrollaron una escala específica de medición inspirada en las dimensiones críticas del Modelo EFQM de Excelencia en su versión 2006 para evaluar el grado en que 69 empresas asturianas del sector producción y servicios adoptan los principios de GCT. El 75,3% de la muestra está compuesta por empresas pequeñas y medianas -entre 10 y 249 trabajadores-, el 13,1% tienen la condición de empresa grande -más de 250 trabajadores- y el 11,6% de microempresas -menos de 10 trabajadores.

Se consideraron para ello, los cinco “Agentes Facilitadores” representativos de lo que la organización debe hacer para obtener mejores “Resultados”; de manera que los

encuestados indicaron en qué medida sus organizaciones desarrollan las prácticas de GCT reflejadas en cada “Agente Facilitador” y en qué grado se alcanzan las medidas de rendimiento empresarial recogidas en cada categoría de “Resultados”, con puntuaciones entre 1 (total desacuerdo) y 7 (total acuerdo).

A partir de las valoraciones medias obtenidas por las empresas de la muestra en cada Agente Facilitador se obtuvo una nueva variable, media de las anteriores, que refleja de modo global del nivel de desarrollo de las prácticas de GCT para el conjunto de la muestra, en la que las empresas obtuvieron una puntuación media de 5,0 puntos, que puede considerarse un valor aceptable aunque mejorable, pues el punto medio de las escalas de medida es el valor 4.

Se debe tener en cuenta que existen diferencias significativas entre el valor global de referencia y las puntuaciones globales otorgadas a los cinco Agentes Facilitadores. Los Agentes Facilitadores más desarrollados son los denominados “Alianzas y Recursos” (valor medio global del Agente 5,32), y “Procesos” (valor medio 5,23), mientras que la gestión de las “Personas” (4,67) y la “Política y Estrategia” (4,83) son las que reciben una menor valoración. El “Liderazgo” obtiene una puntuación media estadísticamente similar al nivel global de GCT de las empresas de la muestra (4,93).

Estos resultados evidencian que todavía es posible avanzar de un modo importante en el perfeccionamiento de la GCT hasta llegar a una total identificación con las prácticas recomendadas, así como la necesidad de desarrollar un mayor grado de planificación de las actuaciones “Política y Estrategia” y una mejor comprensión de la incidencia del cliente interno en la GCT, “Personas”. En concreto, se detectó una deficiencia de la mayoría de las entidades en cuanto a la revisión y actualización frecuente de su estrategia empresarial a medio y largo plazo sobre la base de un análisis DAFO detallado. La gestión del personal, por su parte, adolece de una promoción adecuada del trabajo en equipo, de sistemas de retribución y promoción que reconozcan los esfuerzos por mejorar la calidad y que, además, se fundamenten en los objetivos de calidad y en los resultados alcanzados.

Finalmente se obtuvieron tres segmentos de empresas claramente diferenciados en la muestra en cuanto a la aplicación de la GCT, lo que permite tener una visión

general de la situación de estas empresas en términos de calidad. En el grupo denominado GCT Elevada (37,9% de las empresas de la muestra), las puntuaciones de las empresas en cada Agente se sitúan en torno a los 6 puntos. En el grupo de GCT Intermedia (42,4%) dichas puntuaciones oscilan en torno a los 5 puntos y, en las empresas pertenecientes al grupo con GCT Reducida (19,7%) el valor medio de los cinco Agentes no llega en ninguno de los casos a los 4 puntos.

Los análisis realizados indicaron que cuanto mayor es el nivel global de prácticas de GCT en las empresas mejora su rendimiento con relación a la competencia. Así las correlaciones entre la variable obtenida como media global de los cinco “Agentes Facilitadores” con cada una de las medidas de “Resultados” del Modelo EFQM son positivas y mayores de 0,6 en todos los casos. En los resultados referidos a los “Clientes” y en los denominados “Clave”, el coeficiente de correlación alcanzó su valor más elevado: 0,76.

Además, la relación positiva entre las prácticas de GCT y los “Resultados” del Modelo se reiteró al considerar por separado los “Agentes Facilitadores”. Las correlaciones entre estos “Agentes” y los cuatro tipos de “Resultados” -Personas, Clientes, Sociedad y Clave- son positivas y mayores de 0,5 en todos los casos.

Cabe destacar que el Agente Facilitador “Personas” es el menos cuidado en cuanto a su desarrollo por el conjunto de empresas analizadas. Por otro lado, con el análisis de los valores medios de las variables de “Resultados” se pudo reiterar que la mayor adopción de las prácticas de GCT se traduce en un mayor rendimiento empresarial y en una mejora de la posición competitiva al evidenciarse que aquellas empresas que presentan una GCT “Elevada” obtienen significativamente mejores resultados, por encima del valor cinco en todos los indicadores, que las que tienen una GCT “Intermedia” o “Reducida”.

Este estudio evidencia que, junto con la mejora de la imagen de las organizaciones, se pueden esperar otros rendimientos favorables asociados a las prácticas de calidad total, entre los que destacan los referidos a una mayor satisfacción y compromiso de los clientes, todos ellos vinculados a la superación de la competencia o a la obtención de ventajas competitivas.

En el estudio de Santos y Álvarez (2008), se hace referencia a la innovación y a la importancia de la misma para las empresas, llegándose a la conclusión de que las prácticas de GCT propuestas por el Modelo EFQM de Excelencia Empresarial no son un impedimento para la actividad innovadora de las empresas. Al contrario, la GCT favorece tanto la intensidad de la innovación técnica y administrativa como su grado de novedad, por lo que se puede incluir entre el conjunto de factores organizativos que afectan al desarrollo de la innovación.

Se debe señalar que estos trabajos cuentan con ciertas limitaciones relacionadas con los sesgos inherentes a toda valoración realizada por agentes involucrados en el propio proceso, el tamaño de las muestras y la limitada localización geográfica de los estudios.

4. METODOLOGÍA: ANÁLISIS DE CASOS

Tras haber analizado el Modelo EFQM así como los principales estudios que han analizado el impacto de los beneficios derivados de la implantación del mismo en España, en este apartado se hará una revisión de la metodología de análisis de casos, la cual ha sido seleccionada para el estudio. Se hará una revisión de este tipo de análisis: sus inicios y la manera en que debe llevarse a cabo. En el siguiente apartado, se aplicará la metodología del análisis de casos para conocer en profundidad la situación de empresas localizadas en Asturias respecto al proceso que han seguido para implantar el Modelo EFQM y los principales resultados obtenidos por de su implantación.

El análisis de casos permite analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de evidencia. Por otra parte, conlleva el empleo de abundante información subjetiva, la imposibilidad de aplicar la inferencia estadística y una elevada influencia del juicio subjetivo del investigador en la selección e interpretación de la información. El estudio de casos es, por tanto, una metodología de investigación cualitativa que tiene como principales debilidades sus limitaciones en la confiabilidad de sus resultados y en la generalización de sus conclusiones, lo que la enfrenta a los cánones científicos más tradicionales y lo que, de alguna manera, la ha marginado (que no excluido) frente a otras metodologías más cuantitativas y objetivas como metodología científica de investigación empírica.

Sin embargo, para avanzar en el conocimiento de determinados fenómenos complejos es una metodología que puede aportar contribuciones valiosas si es empleada con rigor y seriedad, aplicando procedimientos que incrementen su confiabilidad y su validez.

El recurso dentro de la práctica científica a la información subjetiva y a las técnicas de investigación que la utilizan es una necesidad que desde hace tiempo viene siendo puesta de manifiesto por muchos autores que defienden una visión más práctica y aplicada de la ciencia, pero ello exige un esfuerzo continuo en la mejora en el diseño y aplicación de estas metodologías. En este sentido, Helmer (1983), uno de los padres de otro método cualitativo de investigación, el Método Delphi, sugiere tres ámbitos de actuación para la mejora del carácter científico de este tipo de metodologías: a) mejorar en la selección de las fuentes de información más apropiadas, fijando criterios de selección para ello, b) facilitar la transmisión eficaz de la información que se requiere, mejorando las técnicas de recogida y el desenvolvimiento de los informantes y c) desarrollar y mejorar metodologías de actuación que integren la información y que garanticen la calidad de las conclusiones extraídas.

El estudio de casos en el ámbito empresarial tuvo su origen a principios del siglo pasado en escuelas lideradas por Harvard o la Universidad de Chicago (Stoeker, 1991 y Hamel *et al.*, 1993) aunque su eficacia como herramienta de investigación fue muy limitada y cuestionada y perdió aceptación dentro de la comunidad científica a favor de métodos cuantitativos de mayor objetividad, confiabilidad, validez y representatividad, más cercanos a las ciencias experimentales.

Sin embargo, estos métodos cuantitativos también presentan fuertes limitaciones para el estudio de realidades complejas y cambiantes como la empresarial, y ello generó un resurgimiento en los años sesenta de un debate a favor de los métodos cualitativos, tanto en la Rand Corporation como en la Segunda Escuela de Chicago (Helmer y Rescher, 1959; Landeta, 1999).

En este contexto llegan en los años ochenta una serie de importantes contribuciones metodológicas, que dan lugar al estudio de casos contemporáneo, encabezadas por Yin (1989, 1993, 1994, 1998), junto con Eisenhardt (1989, 1991), y también con los trabajos de Stoeker (1991), Hamel (1992), Hamel *et al.* (1993), Stake

(1994), Ruiz (1996), Maxwell (1996, 1998), Rialp (1998), Sarabia (1999), Bonache (1999), Fong (2002, 2005), Arias (2003), Oltra (2003), Rialp *et al.* (2005a, 2005b), Cepeda (2006) y Vaillant *et al.* (2006).

Este impulso metodológico ha situado de nuevo a esta metodología dentro del elenco de los métodos científicos y, aunque su utilización sigue siendo minoritaria en comparación con la de otros métodos cuantitativos, investigaciones realizadas mediante el estudio de casos son publicadas regularmente en las más prestigiosas revistas de gestión. Así, se ha utilizado de forma muy relevante el estudio de casos como metodología de investigación en diversos temas como asociaciones y acuerdos de cooperación empresarial (Yin, 1989; Browning *et al.*, 1995; Wilson y Vlosky, 1997; Ariño y De la Torre, 1998;), procesos directivos y organizativos, cambio organizativo e innovación (Lawrence y Lorsch, 1967; Burns y Stalker, 1968; Mintzberg, 1973; Biggart, 1977; Van de Pen y Poole, 1990; Pettigrew y Whipp, 1991; Pettigrew *et al.*, 1992; McCutcheon y Meredith, 1993; Yin, 1994; Hartley, 1994; Grunow, 1995; Brown y Eisenhardt, 1997; Bonache, 1999; Nieto y Perez, 2000). No obstante, aún no se puede afirmar que sea una metodología científica de uso generalizado.

Las críticas derivadas del estudio de casos como metodología de trabajo, se centran en varios aspectos:

- Los resultados obtenidos pueden ser sesgados (Bonache, 1999; Arias, 2003) ya que el investigador especifica el fenómeno a estudiar, elige el marco teórico, pondera la relevancia de las distintas fuentes, y analiza la relación causal entre los hechos. Sin embargo, se puede dotar de mayor objetividad y fiabilidad a esta técnica mediante la utilización de una metodología rigurosa y replicable de selección de casos, obtención de información y análisis de los datos.
- La generalización de los resultados que obtienen a partir de un número limitado de casos estudiados (Rialp, 1998), ya que el caso o conjunto de los mismos pueden no representar una muestra significativa (Bonache, 1999; Arias, 2003).

Sin embargo, según Yin (1989, 1994, 1998) se debe poner el énfasis en el objetivo de la investigación, pudiendo considerarse así que el método se ajusta correctamente cuando persigue la ilustración, representación, expansión o

generalización de un marco teórico (generalización analítica) en vez de la enumeración de frecuencias de una muestra como en las encuestas y en los experimentos (generalización estadística). De esta manera, el estudio de casos permitiría desarrollar teorías que pueden ser transferidas a otros casos.

- Otro problema del estudio de casos puede ser que la información obtenida no resulte manejable para sistematizarla. Esto dependerá de la capacidad y metodología del investigador y de la habilidad de transformar una ingente cantidad de información en múltiples formatos, en información sintética que sirva como contraste del Modelo propuesto en la investigación (Arias, 2003).

Sin embargo, como se ha comentado anteriormente, esta metodología se está empleando con carácter creciente en las ciencias sociales. Así, el estudio de casos, como metodología aplicada, está siendo cada vez más aceptado como instrumento de investigación científica en el área de la dirección de empresas, ya que el acceso a información de primera mano y/o la comprensión de los procesos de toma de decisión, implementación y cambio en las organizaciones requiere de un tipo de análisis no realizable con la suficiente profundidad a través del estudio de un número elevado de observaciones (Rialp, 1998).

Las características de esta metodología permiten explicar relaciones causales demasiado complejas para las estrategias de investigación mediante encuesta o experimento, describir el contexto real en el cual ha ocurrido un evento, evaluar los resultados de una intervención o explorar situaciones en las cuales la intervención evaluada no tiene un resultado claro y singular (Yin, 1989).

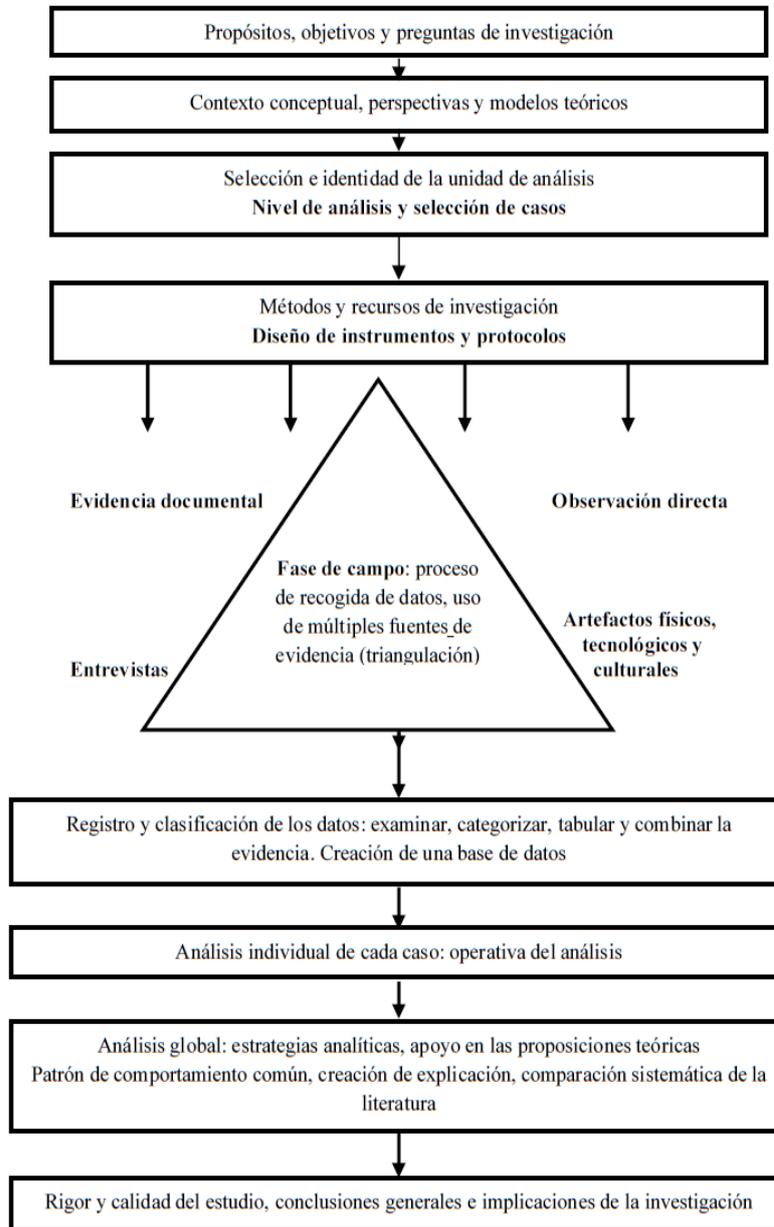
El uso de esta herramienta es muy recomendable cuando el fenómeno a estudiar no puede ser comprendido independientemente de su contexto o su ambiente natural, y también cuando se deben considerar un gran número de elementos y se precisa un elevado número de observaciones (Johnston *et al.*, 1999), es decir, cuando se quieren considerar todas las variables que tienen relevancia en un fenómeno (McCutcheon y Meredith, 1993).

De manera que, finalmente, y a pesar de las debilidades del estudio de casos como metodología de investigación, este método presenta ventajas frente a otras

metodologías que la hacen útil en la investigación científica para determinados objetivos y en ciertas circunstancias, motivo por el cual se optado por el mismo en este Trabajo Fin de Máster, siempre teniendo en cuenta, de acuerdo con Yin (1989, 1994, 1998), la importancia del énfasis en el objetivo y la relevancia para el trabajo de conocer la aplicación del marco teórico del Modelo EFQM y sus consecuencias en las distintas vertientes de las organizaciones en que se aplica.

En la Figura 15 se muestra un posible diseño metodológico en el estudio de casos que es el que se ha seguido para obtener y analizar toda la información relativa a los casos estudiados en este trabajo (Villarreal y Landeta, 2010).

Figura 15. Propuesta de diseño metodológico del estudio de casos.



Fuente: Villarreal y Landeta (2010), adaptado de Eisenhardt (1989), Yin (1989, 1994, 1998), Maxwell (1996, 1998), Rialp (1998), Shaw (1999), Fong (2002), Rialp *et al.* (2005b).

4.1. Diseño metodológico

Propósitos, objetivos y preguntas de investigación.

En el estudio de casos es importante saber ya desde el inicio cuáles son los objetivos que se quieren conseguir, con qué finalidad se va a recabar e interpretar la información a la que se va a tener acceso, cuál es el objeto de estudio y qué se desea saber de las organizaciones que se analiza (preguntas de investigación genéricas).

En este trabajo, el análisis de casos tiene una finalidad múltiple exploratoria, descriptiva y explicativa enfocada a analizar el impacto de la implantación del Modelo EFQM en las organizaciones estudiadas, así como determinar buenas prácticas de actuación de las mismas en este sentido. Además se pretende comprobar la validez del Modelo EFQM para incrementar la competitividad y los resultados positivos obtenidos por las distintas organizaciones estudiadas. Se quiere conocer y comprender las características de las empresas y las motivaciones que las llevaron a la implantación de dicho Modelo para, finalmente, realizar una comparación entre las actuaciones de las distintas organizaciones estudiadas, así como las consecuencias de las mismas.

En concreto las preguntas de investigación o proposiciones teóricas que queremos contrastar son las siguientes:

- La implantación del Modelo EFQM influye positivamente en la competitividad de la empresa. Esta proposición se puede desglosar en:
 - La implantación del Modelo EFQM influye positivamente en los resultados financieros obtenidos por la empresa.
 - La obtención de Sellos de Excelencia ayuda a las organizaciones a conseguir más clientes.

Contexto conceptual, perspectivas y Modelos teóricos.

Antes de comenzar el análisis de casos en sí mismo, es necesario partir de una literatura de referencia y de investigaciones previas. En este caso, se ha partido de las publicaciones de la EFQM, para definir los conceptos clave, para determinar lo que se

desea conocer mediante la investigación, así como para conocer los Modelos teóricos que mejor nos van a ayudar a explicar esa realidad y de esa forma guiar el estudio.

En esta fase se realizó un estudio previo del Modelo EFQM, así como sus ventajas e inconvenientes en su aplicación mediante la recopilación de información ya existente, que permite elaborar proposiciones teóricas para confrontar en los casos estudiados. De esta manera la metodología de investigación consistió en el estudio exploratorio, descriptivo y explicativo de casos.

Selección e identidad de la unidad de análisis. Nivel de análisis y selección de casos.

A continuación se debe realizar una definición de la unidad de análisis, que está constituida por la propia definición del “caso” (Yin 1989, 1994) y que debe delimitar, en lo posible, las fronteras del estudio (Rialp, 1998). En este estudio la unidad de análisis está constituida por empresas del sector industrial asturiano que han implantado en su organización el Modelo EFQM y son reconocidas a nivel regional o nacional por su buen hacer en cuestiones de calidad.

A continuación se escogió una muestra lógica y teórica, de manera que en la selección de casos a estudiar se intentó escoger casos que no fuesen similares entre sí y que se encontrasen en distintas situaciones para poder obtener conclusiones generales de las consecuencias de la implantación del Modelo EFQM. Finalmente la muestra estudiada quedó constituida por las siguientes organizaciones: Industrias Metálicas Ruiz, Carrocerías Ferqui y Cartonajes Vir, siendo esta última un ejemplo a seguir por muchas organizaciones españolas en cuanto a cuestiones relacionadas con la calidad.

De esta manera, el estudio de múltiples casos, permite reproducir la experiencia de cada caso en los otros, con el fin de verificar los resultados, de manera que puedan ser observadas las relaciones causales del fenómeno y eliminadas las erróneas o insuficientemente generales.

Métodos y recursos de la investigación. Diseño de instrumentos y protocolos.

El diseño de la investigación es la secuencia lógica que conecta los datos empíricos a recoger con la cuestión inicial a investigar y, en última instancia, con las conclusiones. Es, en definitiva, un plan de acción a seguir (Yin, 1989), en el que se definen los procesos de recolección de evidencias para conferir mayor fiabilidad y validez a la investigación (Miles y Huberman, 1994). Para ello se requiere crear un protocolo de recogida de datos, que contenga los instrumentos de recogida de datos y los procedimientos y reglas generales que deben ser seguidas al utilizar el estudio de casos (Yin, 1994).

Dentro del protocolo de estudio del caso se considera necesario clarificar algunos aspectos éticos, realizando una carta en la que se informe a las personas involucradas sobre las actividades en que se concretará su colaboración, o el tratamiento de la información obtenida entre otros aspectos (Miles y Huberman, 1994). Dicho protocolo fue respetado en esta investigación ya que se informó a las empresas participantes del objetivo del estudio y del tratamiento que se haría de la información recabada, tal y como se muestra en el Anexo I.

El protocolo del estudio de casos utilizado en este caso se obtuvo siguiendo las consideraciones propuestas por Yin (1994):

- Propósito genérico del estudio de casos: el análisis de la trayectoria de las empresas seleccionadas en relación con el Modelo de Excelencia EFQM.
- Procedimiento de campo, mediante el cual se determinó que en primer lugar debía realizarse una búsqueda general de información relativa al Modelo EFQM y de las empresas objeto de estudio mediante artículos publicados en revistas científicas y medios de comunicación, entre otros. A continuación comienza la toma de contacto con dichas empresas, fijación de los encuentros, gestión de información obtenida y el aseguramiento de suficiencia de fuentes de información.
- Cuestiones del estudio. En esta etapa se elaboraron las cuestiones a tratar en los encuentros, recogidas en el Anexo II.

- Guía del informe del caso. En esta última etapa se debe especificar la bibliografía y otros documentos necesarios para la redacción del informe final. El protocolo de actuación seguido asegura el mantenimiento de la cadena de la evidencia, lo que confiere un mayor grado de confiabilidad a la investigación, al dejar a disposición de otros investigadores la información y la secuencia de razonamientos y conclusiones.

Fase de campo: proceso de recogida de datos y uso de múltiples fuentes de evidencia.

El objetivo de esta fase es la recolección de toda la información que ayude a corroborar las proposiciones recogidas en el Modelo.

Deben observarse dos principios básicos en el proceso de recogida de datos:

a) Uso de múltiples fuentes de evidencia. Este principio metodológico se basa en aplicar el concepto de triangulación u operacionalismo múltiple (Campbell y Fiske, 1959), que consiste en recoger e integrar la evidencia relativa a cada caso a partir de una variedad de métodos y fuentes de información complementarias, combinando metodologías para analizar un mismo fenómeno (Maxwell, 1998; Stake, 1994). Denzin (1984) identifica varios tipos de triangulación, de los que en este estudio se utilizan la triangulación de fuentes de datos, cuando el investigador corrobora la veracidad de la evidencia obtenida en una fuente a través del uso de otras fuentes.

Uno de los rasgos más característicos que debe exhibir el estudio de casos en aras de la fiabilidad y validez del estudio, es el de basarse en múltiples fuentes de evidencia (Rialp, 1998). Las fuentes de evidencia que se emplearon en el estudio de referencia debidamente trianguladas fueron:

- 1) Evidencia documental (documentación): artículos, estudios, páginas web, base de datos SABI y medios de comunicación.
- 2) Observación directa: visita guiada en la propia empresa.
- 3) Entrevistas a varios responsables de calidad.

4) Artefactos físicos, tecnológicos y culturales: grabaciones de entrevistas (función confirmatoria).

b) Mantenimiento de la cadena de evidencia. Permite a otros investigadores reconstruir el caso, para que éste sea más confiable, al seguir la secuencia establecida en la búsqueda de la evidencia.

Además, permite reconstruir el contexto en el que fue obtenida la evidencia, y los criterios y técnicas utilizados para usar esta evidencia y no otra.

Registro y clasificación de los datos.

Consiste en el registro y clasificación de la evidencia recogida, siguiendo el protocolo establecido. Se trata de organizar, integrar y sintetizar la información obtenida de las distintas fuentes de evidencia consultadas en los distintos casos, para facilitar su análisis y garantizar la fiabilidad general del estudio (Rialp, 1998). Se debe hacer una separación entre los datos de la base de evidencia, que implican una gran masa de información debidamente organizada para poder realizar revisiones ulteriores y el informe, que es el resultado del análisis de dicha base.

En este estudio se realizó la transcripción de entrevistas, y la revisión documental. Se estudió la evidencia según el modelo teórico, para facilitar el análisis individual de cada caso.

Análisis individual de cada caso.

Una vez que la fase de recogida de datos se ha realizado, el siguiente paso es el análisis para cada caso de dicha evidencia vinculándola a las proposiciones planteadas. Se debe tener en cuenta que la triangulación de la evidencia a lo largo de la fase de recogida de datos ya constituye, en sí misma, un cierto proceso analítico del caso de estudio (Eisenhardt, 1989; Maxwell, 1998). El objetivo principal de esta fase es el de manejar dicha información, confrontándola de manera directa con las proposiciones iniciales de la investigación (Rialp, 1998).

En el análisis de la evidencia de los casos seleccionados se han utilizado prácticas de tipo cualitativo:

- Identificación de dimensiones estratégicas.
- Búsqueda de factores explicativos clave (contraste con las proposiciones teóricas resultantes de la revisión teórica realizada).
- Creación de explicación teórica (comparación sistemática teórica).
- Identificación de relaciones causales (cuando era posible).
- Análisis de decisiones críticas.

Análisis global de los casos.

La estrategia recomendada por Yin (1994) y más habitual en el caso de estudios explicativos (Rialp, 1998) es que, una vez realizado el análisis individual de cada caso, se lleve a cabo una estrategia general de análisis que confronte las proposiciones teóricas que llevaron a la propia realización del estudio con las evidencias disponibles.

Rigor y calidad del estudio, conclusiones generales e implicaciones de la investigación.

Derivadas del análisis de la evidencia y de su confrontación con las proposiciones teóricas se determinan las conclusiones generales del estudio, sus implicaciones y las posibilidades de extrapolarlas a otros contextos.

5. APLICACIÓN DEL MODELO EFQM EN EMPRESAS LOCALIZADAS EN ASTURIAS: UN ANÁLISIS DE CASOS

En este apartado se realiza un análisis en profundidad de la situación de tres empresas localizadas en Asturias que han implantado el Modelo de Excelencia EFQM. De esta manera, en primer lugar, se describirán brevemente las mismas, así como sus procesos productivos. A continuación se analizarán los inicios de estas empresas en los sistemas de calidad, el proceso de implantación del Modelo EFQM, así como las consecuencias de implantación del mismo, la situación del Modelo EFQM en la actualidad en la organización y, finalmente, el futuro y las expectativas de las empresas en esta dirección. Como se ha señalado en el diseño metodológico del análisis de casos, se seleccionaron tres empresas del sector industrial asturiano, especializadas en diferentes actividades productivas, de manera que sea posible obtener conclusiones

generales relativas al proceso de implantación del Modelo EFQM y a las consecuencias de dicha implantación para las empresas elegidas, en términos de competitividad, incremento de la cuota de mercado, satisfacción del personal o la disminución de defectos, entre otros. Las empresas que han sido seleccionadas para este estudio son las siguientes: Industrias Metálicas Ruiz, Cartonajes Vir y Carrocerías Ferqui.

Hay que señalar que se visitaron las instalaciones de todas ellas y se entrevistó al responsable de calidad de la empresa mediante entrevista semi-estructurada. La misma se adjunta como Anexo II. El trabajo de campo se desarrolló durante los meses de Septiembre y Octubre de 2012.

La tabla 4 muestra la ficha técnica de los casos que se describirán en detalle a continuación:

Tabla 4. Ficha técnica.

Empresa	Industrias Metálicas Ruiz	Cartonajes Vir	Carrocerías Ferqui
Sector	Forja, estampación y embutición de metales; metalurgia de polvos	Embalajes de cartón	Carrocerías automoción
Localización	Gijón	Siero	Noreña
Año fundación	1949	1932	1969
Exportación	Si	No	Si
Año inicio calidad	1992	1998	1999
Año obtención primer Sello EFQM	2007 (200+)	2005 (300+)	2010 (200+)
Nivel EFQM actual	400+	400+	200+
Otras certificaciones de calidad	ISO/TS 16949	ISO9001	ISO9001
Responsabilidad ocupada por el entrevistado	Director de Calidad y Soporte Técnico al Cliente	Director de Calidad	Director de Calidad y RRHH

5.1. Caso I: Industrias Metálicas Ruiz

Industrias Metálicas Ruiz, S.A. (INMER)¹² nace en 1949 como una empresa dedicada plenamente a la fabricación de componentes de persiana.

¹².http://www.idepa.es/sites/export/sites/default/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_idepa/07_PremiosImpulso_I12.pdf (Consultado 31/10/2012).

En el año 1977 abre Ford en Valencia, que pronto comienza a buscar proveedores a lo largo del territorio nacional. Gracias a la colaboración con otras empresas dedicadas a la fabricación de amortiguadores, Industrias Metálicas Ruiz, comenzó a fabricar piezas para esos amortiguadores. Empezó así a diversificar su negocio hacia el sector de la automoción, ampliándose mucho sus posibilidades futuras.

El buen hacer de la empresa derivó en un enorme prestigio de la misma. Esto les llevó a fabricar piezas para Defensa y a fabricar de piezas de plástico mediante inyección para su ensamblaje en motocicletas.

En 1988, se constituye como Sociedad Anónima y se especializa en la producción de piezas metálicas por estampación en frío, soldadura de subconjuntos e inyección de plásticos, principalmente para el sector de automoción. Desde entonces, y siempre bajo el impulso permanente de su fundador, Antonio Martínez Ruíz, ha demostrado su constante capacidad de renovación, desarrollo y crecimiento en facturación y empleo.

La filosofía de trabajo de la organización se fundamenta en proporcionar siempre a sus clientes el mejor servicio y garantizar la cobertura de sus necesidades con el mayor nivel de calidad a un precio óptimo.

Principalmente el sector en que se encuadra Industrias Metálicas Ruiz en la actualidad es el de la automoción. La empresa vende fundamentalmente componentes de automoción para la suspensión, es decir, para los amortiguadores de un vehículo, transmisiones, frenos, sistemas de dirección, entre otras. Por ello, cubren todas las fases del proceso, desde el diseño y construcción de los troqueles, hasta la embutición, corte y doblado de chapa metálica y en su caso, el ensamblado de subconjuntos por soldadura, remachado o grapado, para obtener el producto final acabado, embalado y puesto en el almacén del cliente final.

http://www.clubcalidad.com/V2/html/revista_art.asp?idr=1&ids=2&idc=2 (Consultado 31/10/2012)

Actúa como proveedor, con una potencialidad y presencia elevada, en los sectores de telecomunicaciones, refractario, y eléctrico. También son proveedores de defensa. Además, están presentes en el sector de la construcción y en menor escala, para sectores como alimentación, siderometalúrgica y juguetes.

Desde su creación, para la organización el concepto de calidad es la palanca que soporta el esquema de funcionamiento de toda la empresa. La compañía está fuertemente orientada a los estándares de calidad más exigentes, y así son reconocidos por sus clientes. La empresa se ha convertido en la primera PYME de Asturias que ha obtenido las certificaciones QS9000:1998 y la ISO/TS 16949:2002 por LQRA. También ha apostado siempre por la innovación, a la cual ya le dedicaba en 2007 el 2% de su cifra de negocio.

Industrias Metálicas Ruiz ha logrado mantener un crecimiento sostenido a lo largo del tiempo, hasta consolidar hoy en día su presencia en el Principado de Asturias así como en mercados dentro y fuera de la Unión Europea: Francia, Bélgica, Italia, Polonia, Inglaterra, República Checa, EEUU, México, Brasil, Argentina, Australia, India, Sudáfrica y Túnez, entre otros. Actualmente, un 45-50% de la producción de componentes de automoción se dedica a la exportación, vendiendo sus productos en los 5 continentes.

Proceso productivo

La empresa dispone de 8 naves situadas paralelamente y están planeando crecer aun más en el futuro. Dentro de estas naves se distinguen distintos departamentos en los que se realizan diversas tareas. En un primer lugar estaría el almacén, a donde llegan las materias primas, como metal bobinado y, tras verificar que determinados parámetros son correctos para su uso, se almacenan en el mismo hasta que son necesarias para la transformación (Ver Figura 17).

En la sala de prensas se fabrica la base para las distintas piezas utilizando la maquinaria apropiada, como troqueles, que se diseñan y fabrican en la propia empresa para conseguir la mejor calidad en los productos finales obtenidos (Ver Figura 16).

A continuación se pasa a otra nave donde se añaden distintos elementos a las pizas fabricadas en la nave anterior, como tornillos, otras piezas, etc. Un pilar básico de

este proceso es la limpieza de las distintas piezas, así como la eliminación de las rebabas de las mismas para obtener piezas finales perfectas.

Otro departamento sería el de control de calidad, donde varias personas se encargan de que todas las piezas cumplan las especificaciones requeridas tanto, por los clientes como por la misma empresa.

También se encuentra el almacén de productos terminados, donde estos se distribuyen en distintos formatos según sean envases y embalajes retornables o no retornables. En el primer caso se distribuyen en contenedores metálicos o de madera y en el segundo en varios formatos, como cajas paletizadas (Ver Figura 17).

Figura 16. Troquel en el proceso de estampación



Figura 17. Bobina de chapa utilizada en el comienzo del proceso productivo, instantánea del proceso productivo y productos terminados.



Inicios de Industrias Metálicas Ruiz en los Sistemas de Calidad

En el año 1992 muchos de los clientes de la empresa, centrados en su mayoría en el sector de la automoción, comenzaron a interesarse por la ISO 9001. En aquel momento esto suponía un reto muy importante, ya que la empresa no tenía información sobre esta certificación, pues no era tan conocida como en la actualidad. Además, no sabían a quién acudir para ayudarles a implantarla, aunque en la empresa ya existían desde hacía tiempo “labores de buen hacer y buen trabajo”.

De esta manera, en el año 1992, se comienza a preparar este sistema de gestión y en 1997 se certifican en ISO 9001. En aquel momento, orgullosos de lo conseguido, comenzaron a asentar el buen hacer de la empresa fundamentalmente basado en el referencial de calidad ISO 9002, ya que entonces no realizaban tareas de diseño en la empresa. Más tarde conocieron que existía un referencial exclusivo para el sector de la automoción llamado QS 9000. Éste está fundamentada en ISO 9001 y además todos los añadidos especiales y requisitos establecidos para el sector de automoción bajo referenciales VDA, entre otros. Así, sin encomendarse a ninguna entidad, y sin que

nadie se lo exigiera, comenzaron a preparar su sistema de gestión bajo el referencial QS9000, certificándose en dicho referencial en el año 2000. De esta manera, se convertían en la primera empresa de Asturias en obtener esa certificación. Muchos de los clientes de la empresa no tenían esta certificación, que a su vez era requerida por ellos para vender sus productos a sus principales clientes. Hay que tener en cuenta que Industrias Metálicas Ruiz, es proveedor de segundo nivel, es decir, venden piezas o componentes que se insertan en un ensamblaje determinado. Por ejemplo, venden piezas para amortiguadores, de manera que el fabricante de dichos amortiguadores sería de primer nivel y sería este quien vendería a la cadena de montaje de Ford, Volkswagen o Renault.

Con la certificación QS9000 se alcanzó un punto de inflexión, donde el buen hacer de la empresa a nivel de trabajo y los reconocimientos obtenidos tuvieron efectos positivos muy importantes: a partir de ese momento llegaron nuevos pedidos y nuevas condiciones de oferta.

Al tener noticias de que en el año 2005-2006 ese referencial desaparecería y sería sustituido por el que hoy en día está en vigor, el ISO/TS 16949, la empresa fue adecuando el sistema de gestión basado en ISO9001 a ISO/TS 16949 y, en 2005, Industrias Metálicas Ruiz se convirtió la primera empresa que se certificó en Asturias en ISO/TS 16949. Posteriormente ese referencial sufrió una serie de modificaciones, y en 2007-2008 hubo que modificarlo bajo una serie de matices determinados, siendo el que hoy en día está en vigor.

Debido a la labor tan positiva de la empresa, fueron reconocidos por la Consejería de Industria del Principado de Asturias, concretamente por el IDEPA en el año 2006 con el Premio Impulso a la Gestión en Calidad.

Implantación del Modelo EFQM de Excelencia en Industrias Metálicas Ruiz

En cuanto al Modelo EFQM de Excelencia, el primer contacto de la empresa con el mismo fue a finales de 2006, cuando el Club Asturiano de Calidad, del cual son socios prácticamente desde sus inicios en el año 1992 (Socio número 67), promocionó el Modelo EFQM. La empresa acudió a una reunión del Club donde se informaba de

este Modelo de gestión. La empresa consideró que podría darles ventajas competitivas, de manera que se sumergieron dentro de lo que era esta nueva visión de la calidad en la empresa.

De este modo, tras una reunión en la sede del Club Asturiano de Calidad, donde facilitaron una serie de tutores para llevar de la mano a las empresas en dicha implantación, comenzaron a preparar el Modelo. Crearon un equipo multidisciplinar de 15 personas, unas 2 por cada departamento de la empresa, para que el equipo evaluador pudiera tener una visión global y lo más real posible gracias al punto de vista de distintas personas que participaban en la empresa. Además del equipo evaluador, se designó un coordinador, siendo éste quien recababa la información de la herramienta perfil ® V6.0 facilitada por el Club de Excelencia en Gestión, que era el encargado de guiar al equipo en el proceso de implantación del Modelo EFQM.

Al final del proceso se realizó la correspondiente memoria en la que constaban los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como las áreas susceptibles de mejora. De esta manera, consiguieron la validación del sistema obteniendo en 2007 el Reconocimiento EFQM 200+. La empresa consideró que dos años más tarde, en 2009, podrían obtener, no sólo el sello 300+ sino el 400+.

Para obtener esos 400 puntos, cuando se cumplimenta la herramienta perfil, que consta de unas 120 preguntas, se debe estar muy por encima de la media en un ranking que va desde 0 a 100 puntos y, además, con hechos contrastados y documentados. El equipo multidisciplinar sabía que había constancia de dichos hechos y éste fue el impulso necesario para conseguir hitos mayores y no quedarse, por conformismo, en el Sello 300+ tras haber obtenido una puntuación muy elevada en el Sello 200+. Además, según Miguel Fernández, responsable de calidad de Industrias Metálicas Ruiz, “Hay que tener en cuenta que en cualquier empresa en la que poco a poco se vayan introduciendo mejoras de manera continuada, en dos años cabe esperar algunas mejorías, por lo que considerábamos que el 300+ lo alcanzaríamos con muy poco”. De esta manera, cuando creyeron que era posible alcanzar el 400+, se implicaron en el proyecto.

A partir de ahí, para la obtención del Sello 400+ se contó con la colaboración nuevamente del Club Asturiano de la Calidad. Para validar el sello tiene que haber una entidad certificadora. La empresa siempre había trabajado con Lloyd's Register Quality

Assurance (RQA) como asociados y por ello optaron por esta empresa para este nuevo reto. Así, elaboraron la memoria y solicitaron a Lloyd's la auditoría necesaria. Se debe tener en cuenta que los costes asociados a la obtención de los Sellos son elevados, motivo por el cual algunas empresas podrían verse frenadas a la hora de optar al Sello 400+ o a cualquier otro.

En el segundo estudio hecho con el objetivo de la obtención del sello 400+, el equipo evaluador estaba constituido por 6 personas. De nuevo contaron con personas de distintos departamentos porque se necesitaba una visión global de la empresa y, por tanto, conocimiento de todas las áreas para poder dar explicaciones acordes al trabajo que se estaba realizando en ese momento.

Prepararon el sistema y consiguieron obtener en el año 2009 la puntuación 400+. En ese momento en Asturias solo había 5 empresas con este Reconocimiento. La última renovación del Sello fue en Noviembre de 2011.

La organización ha publicado las certificaciones que ha obtenido en su página web, también en los membretes de las tarjetas de visita, en los logos de los transportes de la empresa y en el papel timbrado de empresa, entre otros. Además, cuando obtuvieron la certificación hicieron copartícipes a sus clientes de haber obtenido dichos sellos.

Consecuencias de la implantación del Modelo EFQM

La decisión de la implantación del Modelo EFQM fue tomada de manera consensuada, por lo que no hubo ningún problema en la misma con ninguna de las diferentes partes afectadas. Fue un proceso laborioso, pero sencillo en este sentido.

El Modelo EFQM permite conocer la empresa en profundidad y desde diferentes puntos de vista, y estos conocimientos se pueden aplicar, posteriormente, donde la organización lo considere oportuno. Por ejemplo, y concretamente durante la implantación del Modelo de 400+, hicieron una calificación de personal 360° que resultó muy positiva para la organización. Además, se establecieron una serie de buenas prácticas que antes no existían porque no se entendían necesarias. Tras la implantación del Modelo se dieron cuenta de que mejorarían el funcionamiento general de la empresa.

En Industrias Metálicas Ruiz, el Modelo se contempla como un aliciente más y una parte más de la mejora continua de la calidad por parte de la empresa, pero siempre siguiendo el buen hacer que desde siempre les caracteriza. Es por este motivo porque los objetivos de la empresa siguen orientados en el mismo sentido que en el momento previo a la implantación del Modelo.

La implantación del Modelo EFQM en Industrias Metálicas Ruiz no ha tenido consecuencias directas ni cambios en el procedimiento seguido para instaurar las mejoras en el proceso productivo. Según el responsable de calidad de la empresa, lo mejor para obtener mejoras en el sistema productivo es preguntar al operario, que es quién mas sabe de la máquina que utiliza y qué se puede cambiar para que trabaje menos obteniendo un mayor rendimiento. Todo ello está muy ligado a la innovación, entendida como cambiar por algo mejor y a ser posible, a menor coste. Para la empresa, esto solo se puede hacer observando y preguntándose qué se debe hacer para que en menos tiempo se alcance mayor productividad y mayor rendimiento, considerándolo como un ciclo de mejora continua o kaizen. El planteamiento de la empresa antes de implantar el modelo ya era este.

Tampoco ha habido para la empresa grandes disminuciones en cuanto a las devoluciones de pedidos y quejas de los clientes. Desde la organización consideran que siempre han intentado seguir un lema de buen hacer en la empresa y satisfacer a los clientes, más allá del Modelo EFQM.

Una ventaja que sí se deriva de la implantación del Modelo EFQM ha sido que los premios o sellos obtenidos les ayudaron a incrementar la cuota de mercado. Han conseguido llegar a clientes que les conocieron en las entregas de dichos premios o por información publicada a raíz de los mismos y que, de otra manera, no les habrían conocido.

Como afirma Miguel Fernández, “cuando te otorgan un premio lleva consigo una publicidad de empresa, aunque no sabes cómo puede revertir”. Como caso concreto, en el año 1997, cuando les entregaron la certificación ISO9001, una empresa dedicada al sector refractario necesitaba una pieza para uno de sus productos, la cual se diseñó y se construyó en INMER. La pieza siguió fabricándose durante los siguientes 10 años,

inicialmente con ventas para España, y más tarde con exportaciones a Italia, EE. UU., Brasil y México, entre otros.

De esta manera considera que, a la hora de implantar un sistema de gestión de calidad, la empresa no sabe exactamente cuáles serán los resultados. Las empresas no deben adentrarse en el mundo de la calidad con el único objetivo de ser reconocidos o de obtener determinados resultados a corto plazo, pues cuantificarlos económicamente no es fácil. No obstante, en todo este proceso, probablemente alguien reconocerá la empresa y sus representantes por los Premios o por la propaganda de su trayectoria en este aspecto.

Actualidad del Modelo EFQM y perspectivas de futuro

En los inicios se implantó con la finalidad de hacer algo más, en el ámbito de la mejora de la calidad, diferente a lo que ya habían hecho. Así fueron autoevaluándose y obteniendo distinta información, como la valoración de distintas personas (casi un 40% de la personas de la empresa) sobre actividades que la empresa creía que estaban haciendo bien pero que estas personas no consideraban que se estaban haciendo tan bien.

En la actualidad se utiliza para mantenerse en un buen nivel de calidad siempre intentando mejorar día a día en lo posible. Así, utilizan el Modelo orientándolo a la autoevaluación por parte de la empresa, más que para conseguir niveles certificables o premios de calidad. En definitiva, la implantación del Modelo en la empresa les ha reportado importantes beneficios a la hora de permitir un conocimiento exhaustivo de la organización.

En lo relativo a las principales dificultades vinculadas con el Modelo EFQM, en la empresa no hay ningún problema ni queja. Los inconvenientes se centran en que consideran que la herramienta perfil no es tan buena como cabría esperar. En consecuencia, desearían que se dieran más facilidades a las empresas con herramientas sencillas, fáciles de utilizar y que funcionen. Otro problema relacionado, más que con el Modelo con la gestión del mismo, serían los elevados costes derivados de su implantación y sucesivas renovaciones.

A día de hoy, los propietarios de Industrias Metálicas Ruiz no saben si optarán por la renovación del Sello 400+. Si lo hiciesen optarían por el mismo nivel, siempre intentando obtener dentro del rango 400-500 una puntuación elevada, mayor a la que obtuvieron el pasado año. Esta decisión se debe a que, para obtener una puntuación de 500+, deberían dedicar unos medios económicos y humanos muy importantes. Teniendo en cuenta que Industrias Metálicas Ruiz es una PYME que no dispone de ninguna subvención para ello, y consideran que en la situación actual de crisis es más conveniente dedicar estos recursos a otras tareas prioritarias.

En la complicada situación actual, tanto para industria como para la economía, el mayor reto para la empresa es poder seguir manteniendo la empresa operativa, trabajando y seguir exportando, cosa que a día de hoy es factible. Según la opinión del responsable de calidad de la empresa, gracias a la trayectoria que se ha seguido en materia de calidad, desde hace muchos años tienen trabajo, mantienen el nivel de empleo y no se ha iniciado ningún expediente de regulación de empleo. Incluso en momentos puntuales subcontratan trabajo.

El responsable considera que se debe priorizar y saber que “en cada momento su cosa”. La prioridad en este momento no es el Modelo EFQM sino mantener la empresa, trabajo, cuota de mercado y clientes, siempre con actuaciones fundamentadas en el buen hacer y buen saber, porque “al final la calidad es dar un buen servicio y trato al precio más económico, motivo por el cual esta empresa se está manteniendo y además creciendo”. De hecho, una máxima de la empresa siempre fue y sigue siendo: “da pequeños pasos hacia delante, asíntalos y cuando estén asentados se da el siguiente paso”.

5.2. Caso II: Cartonajes Vir

Cartonajes VIR es una empresa familiar fundada en 1932. Básicamente se dedica a la fabricación de embalajes de cartón ondulado, estuches de cartoncillo y todos los productos que pueden derivarse de ellos. En la propia empresa, líder en el servicio gracias a la innovación, diseñan, fabrican y entregan soluciones en cartón¹³.

¹³ <http://www.cartonajesvir.com/> (Consultado el 28/09/2012)

La empresa consta de una única planta de producción en el polígono de Meres, en Siero, y fabrica 50 millones de unidades de embalajes al año. En Cartonajes Vir trabajan más de 100 personas, de las que la mayoría se encarga de la fabricación de cartón ondulado en las seis líneas de transformación existentes. Sus principales mercados son Asturias, Galicia, León, Cantabria y Vizcaya.¹⁴

Su principal objetivo es conseguir la satisfacción de clientes, accionistas, proveedores, trabajadores y sociedad. La empresa coopera con más de 800 empresas en todo el territorio español. Su principal seña de identidad es el contacto continuo con el cliente para definir nuevos productos, gestionar pedidos y resolver cualquier tipo de urgencias.

Durante todo el proceso de creación de valor, la empresa propone las mejores soluciones gráficas y estructurales a las necesidades de sus clientes. Así, en la etapa de diseño analizan los sistemas de fabricación, almacenaje y distribución del cliente para definir el embalaje perfecto para él.

Además, disponen de una amplia gama de materiales en cartón: del microcanal al doble-doble, del cartón ondulado al cartoncillo, fabricando así distintos productos en función del material utilizado.

A continuación se destacan los principales productos que fabrica Cartonajes Vir.

- Ondulado: Cajas packmaster, box palet, bandejas para lácteos, botelleros, rollos, interiores, B1, troquelados en rotativo, troquelados en plano, fondos suizos, fondos automáticos, multiusos y grandes formatos.
- Cartoncillo: Fondos automáticos, estuches de farmacia, agrupación de bebidas, envasados automáticos, soportes para camisas, expositores, cajas de cuatro puntos y estuches para infusiones.

¹⁴ <http://www.elcomercio.es/gijon/20080409/economia/microchip-carton-20080409.html> (Consultado el 4/11/2012)

- **Contraencolado:** Estuches para botellas, bag in box, específicos de pastelería, embalajes de conservas, displays y estuches para lácteos.
- **Otros productos en cartón:** Juguetes, buzones, papeleras, abanicos, parasoles, mesas, sillas, taburetes, expositores, paneles, portalápices, pantallas de lámpara y cualquier otra idea que se pueda imaginar.

La calidad es una de sus principales señas de identidad. No en vano ha obtenido varias certificaciones de calidad como la ISO 9001 y el certificado de calidad europea EFQM, Sello 400+. Otra de sus apuestas actuales es la productividad, apoyándose para ello en la innovación de lo que siempre ha sido su principal máxima: diseñar, fabricar y entregar soluciones de embalaje.

Proceso productivo

La empresa dispone de tres naves contiguas. En dos de ellas se fabrican los embalajes y en la tercera se almacenan los mismos hasta que se envían a su destino.

En Cartonajes VIR el proceso productivo del cartón ondulado comienza en la primera nave en una máquina llamada onduladora, con la producción de una plancha continua de cartón a partir de bobinas de papel 100% reciclado. Estas se compran a proveedores.

Existen diversas calidades de cartón. Puede fabricarse cartón de 3 hojas (constituido por una hoja interior, la tripa u onda y una hoja exterior, donde se realizaría la impresión) o de 5 hojas (constituido además por una segunda onda). Su proceso de fabricación es distinto. Las distintas calidades del cartón ondulado no sólo dependen de la estructura del mismo, sino también de las diversas calidades de las bobinas de papel utilizadas, teniendo en cuenta los gramajes. En la máquina onduladora se unen mediante encolado las capas exteriores junto con la tripa, que se ondula a partir de las bobinas utilizadas.

En la fábrica existe una zona de control, situada cerca de la onduladora, desde donde se controlan multitud de parámetros implicados en la fabricación del cartón y de todo el proceso productivo (temperatura, humedad y gramajes, entre otros).

Cada uno de los pedidos lleva adjunta una hoja donde constan distintos datos, tales como el cliente, el número de pedido asociado o un código de barras, que permiten conocer en todo momento el estado actual del pedido.

Una vez que se tienen las planchas de cartón, comienza el proceso de conversión. Las planchas se envían, según ruta establecida, a una máquina donde, en función de los pedidos, se comienza a dar forma a las mismas. Se cortan según las indicaciones de los clientes y se realizan distintas hendiduras. Esta máquina puede atender a más de un diseño simultáneamente, cortando planchas de iguales dimensiones o distintas, ya que tiene dos salidas individuales por las que avanzan las planchas de cartón.

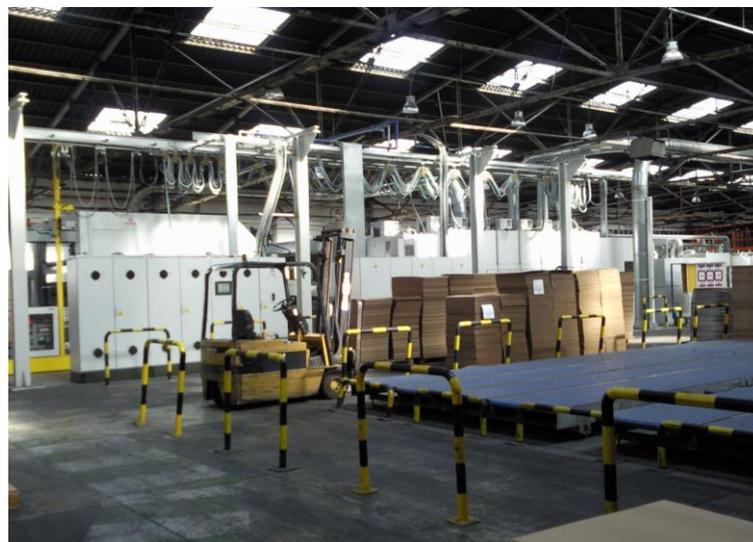
En la siguiente nave tienen lugar los siguientes procesos de la fabricación de las cajas: el plegado de las mismas, el troquelado mediante troqueles planos o rotativos, y la impresión. Todo ello en función de las características que requiera el cliente.

La impresión se realiza mediante clichés de polímero que depositan la tinta en la plancha de cartón. Las impresoras, normalmente, están integradas en máquinas con troqueles. También existe una máquina dedicada exclusivamente a la impresión y otra máquina, adquirida en el verano de 2012, que realiza las 3 tareas necesarias para la obtención del producto final: troquelado, plegado e impresión.

En una zona diferenciada de la fábrica se fabrican las distintas tintas para las impresiones, obteniéndose las mismas según las especificaciones del cliente. Para ello realizan diversas mezclas en un laboratorio situado en la misma nave. Además, en este mismo laboratorio hay un plotter utilizado para fabricar diseños de muestra para los clientes de acuerdo con sus especificaciones.

Cuando los productos están acabados se llevan al almacén de productos terminados desde donde parten a su destino.

Figura 18. Proceso productivo de Cartonajes Vir.





Inicios de Cartonajes Vir en los Sistemas de Calidad

Según Pedro Roldán, responsable del departamento de calidad de Cartonajes VIR, el proceso de mejora de la calidad es una cadena. En la empresa surgió la necesidad de certificarse en las Normas ISO 9001 y 14001. A partir de ahí comenzaron a adentrarse en el mundo de la calidad. A continuación se iniciaron en el EFQM y fue entonces cuando optaron al Sello de excelencia.

En términos generales el proceso de implantación de la ISO conllevó mucho trabajo y, al no tener experiencia previa, resultó especialmente importante contar con ayuda externa. Sin embargo, este proceso de implantación resultó muy positivo y muy ameno.

Implantación del Modelo EFQM de Excelencia en Cartonajes Vir

Para la empresa existían dos opciones una vez obtenida la certificación ISO 9001: conformarse con la ISO, como la mayoría de las empresas, para cumplir con sus clientes, o innovar avanzando hacia EFQM con el apoyo de consultorías. Se dieron cuenta de que el paso a la calidad total era interesante para la empresa. Empezaron poco a poco, con un sello de 300+ y siguieron con el 400+. En el año 2012 tendrán que renovar el Sello 400+.

En primer lugar, para comenzar con el proceso de implantación del Modelo EFQM, Cartonajes Vir se puso en contacto con el Club de Excelencia que, tras pagar la

cuota correspondiente, les envió la herramienta de perfil para hacer la autoevaluación. Para ello se organizó un equipo multidisciplinar configurado por directivos de distintas áreas funcionales de la empresa y, a partir de ahí, hicieron la autoevaluación. Así obtuvieron los puntos fuertes y débiles de la empresa. A partir las debilidades conocieron las áreas de mejora y, teniendo esto en cuenta, aplicaron algunas herramientas de mejora: el mapa de procesos de la empresa, diagramas de flujo y diagramas de Pareto, entre otros.

Tras obtener esta información el equipo multidisciplinar preparó la memoria, que consta de: enfoque, donde se establece el objetivo, es decir, qué voy a hacer; despliegue, donde se explica qué se ha hecho para llegar a ese objetivo y la autoevaluación, donde se evalúan ellos mismos.

Como último paso la empresa acudió a un auditor que revisó la memoria para confirmar si la empresa era apta para los puntos que la organización había obtenido en la herramienta perfil. Además, el auditor hizo constar los puntos fuertes y las áreas de mejora.

Entre las áreas de mejora que se determinaron destacan:

- Debían revisar y actualizar en función de la nueva situación misión, visión y valores.
- No se habían establecido objetivos concretos; se debían analizar asimismo desviaciones en coordinación con los departamentos.
- No se realizaban encuentros sistemáticos con diferentes grupos de interés ni se dejaba reflejo de los mismos (al igual que en la ISO9001, en EFQM hay que dejar constancia de todos los pasos dados).
- El sistema de comunicación con empleados no había sido revisado ni se habían establecido los objetivos del mismo.
- Se debía analizar la percepción de los empleados: no sabían exactamente cuáles eran sus necesidades.
- No existían procedimientos formalizados referentes a todos los grupos de interés
- No había encuestas sistemáticas a empleados ni proveedores.
- Era necesario un mayor detalle de los presupuestos.

- Era necesario también un control de desviaciones respecto al presupuesto.
- La definición del plano operativo estaba incompleta.
- No se habían identificado todos los procesos clave ni de apoyo.
- Tenían que evidenciar y revisar el esquema formalizado de procesos de la organización.

Consecuencias de la implantación del Modelo EFQM

La implantación del Modelo se realizó de manera consensuada. Consideraban el Modelo EFQM útil para conocer cómo está la empresa internamente, siendo esto muy importante porque puede llegar un momento que se pierda de vista la realidad. Con este Modelo se autoevalúan mensualmente o cada dos meses, para conocer sus puntos fuertes y débiles.

En Cartonajes Vir consideran que la implantación del Modelo EFQM les ha ayudado a detectar áreas o puntos de mejora que de otra manera no habrían descubierto. Además las revisiones anuales para la ISO también ayudan en este sentido, por lo que se puede decir que el Modelo EFQM tiene sinergias con la ISO.

Algunas mejoras concretas que permitió implementar la aplicación del Modelo EFQM se describen a continuación.

Los cambios a raíz de implantar el Modelo, estaban orientados, sobre todo, al personal y al liderazgo (uno de los criterios de Modelo EFQM). Las principales mejoras acometidas respecto al personal fueron la reestructuración de tareas y la promoción interna. Así, se creó un perfil de la persona que quiere ser líder y las competencias que debe poseer. Y hubo una especie de promoción interna, de manera que las personas con capacidad de ser líderes han llegado a serlo. También se implantaron encuestas de satisfacción entre los empleados al efecto de profundizar en el conocimiento de sus necesidades. En definitiva los cambios más relevantes fueron en la gestión del personal.

Otro grupo importante de mejoras se centró en la reorganización de los procesos. Así, en el área de administración, antes había una persona dedicada únicamente a hacer las nóminas. Este área se ha reorganizado y esa persona que hace las nóminas también

tiene responsabilidades relacionadas con la seguridad e higiene en el trabajo. Destaca también que previamente a la implantación del Modelo, los comerciales, mostraban los productos a través de catálogos o explicaban oralmente sus características. Con la reorganización se comenzaron a aplicar Tecnologías de la Información y Comunicación a la tarea comercial mediante el uso de *tablets*, para mostrar los diseños a los clientes.

Se produjeron mejoras también en la formulación de objetivos. Cuando la dirección hace la revisión de calidad establece una serie de objetivos anuales. Estos objetivos se pueden hacer más ambiciosos a partir de los datos extraídos del Modelo. Este fue el caso del intercambio de encargados de planta con Central Lechera Asturiana, asociado de Cartonajes VIR. Este intercambio se realizó para que los respectivos encargados conociesen de primera mano cómo funcionaba cada planta. Esto evita reclamaciones que por desconocimiento o por hablar de lo mismo en distinto lenguaje.

La empresa afirma haber obtenido beneficios también en cuanto a la productividad. En este sentido, la empresa estuvo durante unos dos o tres años con un enfoque orientado “exclusivamente” a la productividad. Utilizaron herramientas lean y el SMED (Reducción de los tiempos de cambio de útiles), que habían salido de una de las evaluaciones de EFQM. En este aspecto, al hacer un mapa de procesos detectaron cuellos de botella. A partir del Modelo, localizaron el punto en que se paraba todo, de manera que lo que se ahorra en la preparación, transformación, etc. se perdía en ese punto.

En relación a la cuota de mercado o la influencia del Modelo EFQM a la hora de conseguir más clientes, el responsable de calidad de Cartonajes Vir considera que la implantación del Modelo y la obtención de Sellos da prestigio porque cuando los clientes te piden las certificaciones se les entrega también el Sello, que es una garantía adicional. No obstante, no han cuantificado el impacto directo en las ventas del mismo.

En cuanto a la reducción de tasas de defectos referidos a la calidad, es decir, defectos de fabricación, el procedimiento seguido cuando reciben una no conformidad por parte del cliente es el siguiente: hacen un informe que le envían al cliente estudiando cual es el origen de esa no conformidad, que fue lo que pasó, y las acciones correctoras establecidas, para que en el futuro no suceda lo mismo.

Históricamente, la empresa tiene como objetivo la reducción del número de devoluciones de pedidos o quejas de los clientes. En todos los registros que tienen van bajando, no sólo en número, sino también la importancia de las mismas. Las graves han bajado drásticamente y las leves están bajando bastante también. Consideran que el Modelo ha tenido influencia en esta reducción.

Finalmente, consideran que el Modelo EFQM ha ayudado a Cartonajes Vir a incrementar la competitividad de la empresa, ya que al permitirles conocer sus puntos fuertes pueden potenciarlos, lo que les ha dado una gran ventaja para avanzar y no quedar estancados.

Actualidad del Modelo EFQM y perspectivas de futuro

La empresa utiliza el Modelo EFQM para la autoevaluación. De hecho, a finales de Noviembre de 2012 han pedido al Club de Excelencia que les mande la herramienta perfil y procederán de nuevo con ella.

Cartonajes Vir pretende renovar este año 2012 el nivel actual, quedándose en la puntuación 400+. Esta decisión se debe a que la empresa es consciente de sus limitaciones y hasta dónde puede llegar en la situación actual. Así, tienen alguna debilidad que, de momento, no pueden atajar pues implica un elevado coste. Ahora la prioridad es invertir en maquinaria. De esta manera prefieren asegurar el nivel 400+.

Finalmente, el principal reto para la empresa es llegar al objetivo de reclamaciones cero, ya esto significaría que el cliente está completamente satisfecho e implicaría la idealización del mismo, incluyéndose este objetivo dentro de la filosofía del Modelo EFQM.

5.3. Caso III: Carrocerías Ferqui

Carrocerías Ferqui es una empresa con más de 50 años de experiencia que se encuentra ya en la tercera generación de propietarios. La empresa se dedica a la fabricación de carrocerías de autobús de 16 a 32 plazas.

Su principal mercado, es actualmente, el exterior vía exportación. Desde el año 1997 la empresa empezó a exportar algún vehículo a Alemania y Centro Europa. Desde

entonces, el mercado internacional ha ido expandiéndose mientras que el mercado nacional ha ido manteniéndose. Además, como la empresa se ha ido especializando en carrocerías de minibús, tuvo que abrir nuevos mercados, porque el mercado español no es tan grande como para absorber toda la capacidad productiva inicial de la empresa.

En torno al año 2005 se observó que la fábrica española no tenía capacidad productiva suficiente para abastecer todo el mercado y que, además, estaba empezando a comercializarse mucho producto proveniente de carroceros turcos, con menores costes que en la planta Ferqui. Por este motivo, se abrió una segunda fábrica en Turquía y pasaron a fabricarse allí modelos que en España no eran competitivos por su elevado coste de producción.

Proceso productivo

La alta especialización de la industria en los últimos años, ha llevado a que apenas queden en Europa, dos o tres fabricantes que realicen completo el proceso de fabricación de autobuses y autocares. El resto de fabricantes ha optado por fabricar el bastidor o chasis del vehículo (los motores, los ejes, las cajas de cambios y los equipos de suspensión y dirección) y, después, que sea el carrocerero quién coloque encima su carrocería. Ferqui es un carrocerero.

El proceso de construcción de una carrocería no comienza, hablando de forma rigurosa, en la cadena de montaje sino cuando meses antes el departamento de marketing de la empresa detecta los huecos del mercado donde sus productos pueden tener mejor acogida y compatibilidad con sus recursos y con un satisfactorio rendimiento económico.

Una vez que la Junta de Socios apruebe la necesidad de emprender el proyecto de carrozado de un nuevo modelo de carrocería, se pondrán en movimiento una serie de departamentos: diseño, ingeniería, desarrollo, fabricación de moldes y prototipos.

Cuando ya se tiene el prototipo, comienza un largo proceso para conseguir las obligatorias homologaciones y requisitos legales que todo nuevo modelo de carrocería debe cumplir para que pueda ser matriculado, tales como: pruebas en laboratorio de todo tipo, ensayos antivuelco, chequeos de diferentes partes del vehículo, generación de

documentación: planos, memorias, instrucciones de trabajo, procedimientos acordes con la calidad, entre otros.

Una vez que se poseen las autorizaciones administrativas es cuando comienza la fabricación del autobús, con la recepción de los distintos bastidores, como pueden ser chasis cabinas o chasis frontis, como se muestra en la Figura 19. Sobre ellos se montan las carrocerías.

Figura 19. Chasis recibido por Carrocerías Ferqui sobre el que se montará la carrocería.



La fabricación comienza con la entrada de un bastidor en la primera fase del proceso de carrozado, siendo este un proceso lineal (Ver Figura 20). No es posible, técnicamente ni económicamente, hacer carrocerías independientes y una vez acabadas montarlas encima del bastidor. En esta fase, se montan en el bastidor los elementos de su estructura, que determinarán su resistencia en caso de choque o de vuelco y darán al vehículo una determinada seguridad en caso de una contingencia (Ver Figura 21 y Figura 22). En la fabricación de la estructura se utilizan perfiles de acero, generalmente galvanizados, con unos determinados niveles de resistencia y calidad determinados por

el equipo de ingeniería y calidad de la empresa. Con la soldadura de los módulos ensamblados finaliza esta fase del proceso productivo.

Figura 20. Bastidor en el inicio del proceso productivo.



Figura 21. Estructuras metálicas obtenidas en la primera fase del proceso productivo.



Figura 22. Estructura metálica montada en el bastidor en la primera fase del proceso productivo.



De forma manual, el chasis junto con la estructura metálica se mueve hasta la siguiente fase. En ella, se eliminan los aceites utilizados para proteger la estructura durante su fabricación, y se protegen los perfiles para que permanezcan con sus condiciones mecánicas intactas el mayor número de años posible. El tratamiento de la estructura se realiza mediante un sistema de pintado especial contra la oxidación y corrosión. Este tratamiento se realiza en una cabina específicamente diseñada y fabricada para este fin, pues el proceso debe llevarse a cabo en unas condiciones medioambientales determinadas.

En la fase siguiente, se cubre la estructura con piezas de fibra de vidrio, pues es más ligera y resistente que la chapa de metal (Ver Figura 23). En este proceso surgen imperfecciones que, posteriormente, se deben subsanar. Los paneles de recubrimiento se unen a la estructura gracias a un sistema de sellado por medio de productos altamente resistentes mecánicamente, duraderos y de fácil aplicación (Ver Figura 24).

Figura 23. Colocación de paneles de fibra de vidrio.



Figura 24. Vista lateral de un vehículo con paneles de fibra de vidrio.



Una vez que la estructura está totalmente cubierta, se mueve nuevamente el vehículo unos metros adelante para realizar las labores previas de preparación de la pintura final que llevará el vehículo. Tras prepararlo, se introduce en una cabina

especial de pintado al horno, donde en condiciones especiales de temperatura, humedad, limpieza y un sistema del equipo de proyección, se procederá a extender unas capas de pintura laca, dándole al vehículo las características de colorido y brillo final. En el horno, el vehículo completa su fase de pintado con el secado consiguiente.

La siguiente fase de fabricación, es el acondicionamiento, tanto externo como interno del vehículo. El acondicionamiento se puede dividir en cuatro fases:

1. Montaje de todo el sistema de aislamiento térmico y acústico de la carrocería, por medio de paneles sellados por la parte interior de la carrocería. Al mismo tiempo se procede a la colocación de las primeras piezas del sistema eléctrico que, básicamente, consiste en el cableado general del vehículo. En esta fase se colocan también las primeras piezas de tapicería del techo. Esta subfase de colocación de piezas interiores es de estricto montaje, debido a que las piezas utilizadas son suministradas por un proveedor externo que fabrica bajo planos y moldes de Ferqui.

2. Colocación de los vidrios de las lunas laterales, parabrisas, equipos de aire acondicionado, calefactores; se añaden más equipos del sistema eléctrico y se coloca la instalación de la parte neumática que va a ser utilizada por las puertas de servicio y algún otro equipo auxiliar (Ver Figura 25 y Figura 26).

Figura 25. Vehículos tras la fase de pintado y montaje de lunas.



Figura 26. Vista de un vehículo tras finalizar la fase de acondicionamiento exterior.



3. En la tercera fase se culmina el tapizado interno con el recubrimiento de los interiores y la instalación del suelo del vehículo. Se colocan las puertas de los maleteros, -que previamente se han fabricado en una sección especializada en dicha construcción-, del conductor, trampillas de techo, y se montan los equipos eléctricos y electrónicos finales, como equipo de radio-CD, monitor-vídeo, nevera, espejos exteriores de regulación electrónica, luces exteriores, delanteras, laterales y traseras. Finalmente, en esta fase se montan los asientos de los pasajeros, del conductor, alfombras, cortinas y se procede a la rotulación y pintado de los logotipos de la empresa compradora del autobús. Los clientes pueden personalizar a su gusto el interior de los vehículos, escogiendo por ejemplo materiales para los suelos, tipos de asientos y tapicería, entre otros (Ver Figura 27 y Figura 28).

Figura 27. Acondicionamiento interior, colocación de techo y suelo de un vehículo.



Figura 28. Interior de un vehículo terminado.



4. La última fase consiste en el control final de calidad, comprobando que todo funcione correctamente y revisando que cualquier desviación cometida en alguna fase del proceso productivo se corrija y se resuelva satisfactoriamente (Ver Figura 29).

Figura 29. Vehículo terminado en la fase de inspección.



Finalmente el vehículo sale de la fábrica, donde se le someterá a una prueba en carretera, bajo severas condiciones, para comprobar que en marcha mantiene las condiciones de confort, seguridad y rendimiento acordes con los requisitos de los clientes.

Se debe tener en cuenta que, en prácticamente todo el proceso productivo, tiene un peso muy relevante la mano de obra, desde la fabricación de las piezas, incluso las más elementales de la estructura, hasta el ensamblaje en módulos y de la estructura final. No obstante, también se emplean máquinas como puentes grúa, cortadoras de perfiles automáticas, curvadoras y plegadoras, entre otras. Es importante destacar que, actualmente, ni en ésta, ni en ninguna fábrica de carrozado de autobuses del mundo hay robots que se encarguen del proceso productivo.

Inicios de Carrocerías Ferqui en los Sistemas de Calidad

En 1999, la empresa firmó un acuerdo con Ford para fabricar la Ford Bus 14, y fue Ford quien sugirió que estaría bien que la empresa tuviese algún sistema de calidad certificado. De esta manera, la empresa decidió certificar, únicamente, la fabricación del Modelo Ford mediante la ISO 9002 de 1994.

Tras la primera certificación se observó que en la fabricación de aquel producto concreto para Ford y, al disponer el personal de toda la información sobre instrucciones, sistema establecido y procedimientos, se fabricaba con mucha más facilidad que el resto de modelos de esa misma línea, aún teniendo el mismo nivel de dificultad. Como consecuencia de esto, en el año 2000 se tomó la decisión de llevar la certificación ISO a toda la empresa. Fue en el año 2002 cuando se incluyó también la etapa de diseño, certificándose en la ISO 9001 del 2000.

La empresa avanzó a partir de ese momento en dirección al Modelo EFQM, pues éste obliga a hacer planes de mejora y es mucho más global que la ISO. Consideran, no obstante, que comenzar por la ISO está bien pues obliga a tener todos los procesos y procedimientos documentados. El problema de la ISO del 2000, y que la del 2008 no corrigió, es que no tiene en cuenta en detalle cuestiones importantes como la dirección y la mejora. El ámbito de dirección era una de las principales áreas susceptibles de

mejora, por lo que Carrocerías Ferqui decidió optar por la implantación del Modelo EFQM.

Actualmente la empresa está certificada según ISO 9001:2008 (primera certificación ISO en el año 1999) y posee el Sello de Compromiso de Excelencia Europea 200+ obtenido en el año 2010.

Implantación del Modelo EFQM de Excelencia en Carrocerías Ferqui

En el año 2010, la empresa participó en el proyecto guiada por el Club Asturiano de Calidad para el Compromiso 200+. Las personas que serían evaluadores en la empresa recibieron formación y, posteriormente, hicieron la autoevaluación. Se escogieron tres planes de mejora que, posteriormente, pusieron en marcha. Para comenzar se escogieron planes de mejora relativamente sencillos. El primero de ellos era un plan de comunicación, que era muy demandado por el personal de fábrica. El segundo consistió en establecer unos nuevos objetivos conforme a EFQM, pues los que tenían eran muy globales, no estaban bien estructurados e, incluso, eran poco realistas. Por último, se centraron en la satisfacción de los empleados y también en temas relacionados con dirección, pues era una de sus prioridades y conllevaba más trabajo.

Los empleados participaron en la implantación del Modelo. Para que participasen en la autoevaluación, todos los jefes de grupo formaban un evaluador, de manera que el evaluador formado por los jefes de grupo decidía la puntuación para cada una de las preguntas de la herramienta perfil.

Las principales áreas de mejora detectadas fueron liderazgo y dirección y recursos humanos.

Consecuencias de la implantación del Modelo EFQM

La implantación del Modelo les ha ayudado a detectar problemas e implantar medidas correctoras. Las principales mejoras conseguidas con la implantación del Modelo EFQM fueron:

En el ámbito del liderazgo y la dirección, se elaboró el cuadro de mando integral, si bien siguen trabajando actualmente, han realizado el análisis DAFO y han

revisado los objetivos. En cuanto a los objetivos de la empresa, Carrocerías Ferqui va valorando la evolución de los mismos a través del tiempo, ya que aprovecha la revisión por la dirección de la ISO para ir revisando cada 6 meses todo, incluidos los objetivos de la empresa. Actualmente están poniendo en marcha un sistema para determinar los objetivos reales de dirección. Es necesario identificar los objetivos verdaderos y sus indicadores, para poder registrarlos y que lleguen a cada departamento las instrucciones correctas para el adecuado funcionamiento de los mismos.

En el ámbito de los recursos humanos, en Carrocerías Ferqui la implantación del Modelo EFQM ha ayudado sobre todo a mejorar la relación de empleados con dirección, al mejorar la comunicación y al hacer la encuesta de clima, entre otros. Además la batería de indicadores actual permite saber en cualquier momento qué está bien, mal o qué se va desviando. Además, desde que se implantó el Modelo ha aumentado la implicación del personal, conllevando mejoras en el proceso. De esta manera, la implantación del Modelo ha ayudado a un mejor funcionamiento de la empresa y a incluir opiniones de los trabajadores que, finalmente, son quienes acometen las tareas en el proceso productivo. Consideran esto uno de los beneficios fundamentales que han logrado a partir de la obtención del Sello de Excelencia.

Por otra parte, si bien la tasa de defectos no se ha reducido en gran medida desde la implantación del Modelo, destacan que la fabricación de carrocerías de minibús depende mucho del ajuste, formación y pericia del operario, por lo que se nota que, en muchas cosas, se ha mejorado. Así, al final de la línea siempre se hace una revisión y sí observan que se ha reducido el número de defectos que encuentran los inspectores. En definitiva, se van reduciendo sensiblemente el número de errores cometidos.

Finalmente, gracias en parte a la implantación del Modelo, en el año 2011 hubo una reducción del 5% respecto al año 2010 en garantías, lo que también les ha ayudado a incrementar su competitividad de la empresa, reduciendo sus costes y mejorando su imagen.

Actualmente, la empresa no hace públicos los datos que se obtienen del Modelo, pero participa con el Club Asturiano de la Calidad en la batería de indicadores. Consideran que en la actualidad aún no ha habido consecuencias en los resultados financieros. Del mismo modo, la empresa no considera que haya habido realmente una

mejora de la productividad, aunque creen que puede que sea porque aún queda mucho espacio para la mejora y deben seguir trabajando en ello.

Por último, no consideran que la implantación del Modelo les haya ayudado a incrementar la cuota de mercado ni a conseguir más clientes. Además, al igual que con la ISO (salvo en el caso de Ford), ningún cliente se lo ha pedido nunca.

Actualidad del Modelo EFQM y perspectivas de futuro

De momento, Carrocerías Ferqui no ha realizado la autoevaluación o la certificación este año 2012. La idea de la empresa es, que cuando en el año 2013 se normalice la situación respecto a la crisis, se retome de nuevo la autoevaluación, que es el principal motivo por el que la empresa implantó el Modelo. Carrocerías Ferqui considera que no hay mucha diferencia en lo que les reporta un 200+ o 300+. Consiguieron el 200+ con relativa facilidad, ya que tenían previamente la ISO. En la actualidad, el objetivo de la empresa no es tanto conseguir mayor puntuación como arrancar de nuevo el sistema de autoevaluación y mejorar en los puntos más débiles.

Así, Carrocerías Ferqui pretende seguir en el mismo nivel tras la renovación, pues consideran que la mejor opción para la empresa es retomarlos en 200+, continuar dos años más y después intentar el salto a 300+.

Por otra parte, una vez que se consigue un nivel certificable, mantenerse en ese nivel de calidad no es difícil, pues con la implantación de los planes de mejora lo lógico es que suba la puntuación. De hecho, Carrocerías Ferqui en un primer momento tenía unos 220 puntos, y actualmente tendría unos 260 puntos, simplemente, con la aplicación de las acciones de mejora señaladas previamente.

Finalmente, en la actualidad, para Carrocerías Ferqui lo más importante es mejorar en la calidad y reducir los tiempos de proceso mediante herramientas lean.

5.4. Discusión

Las tres empresas seleccionadas para contrastar nuestras proposiciones de investigación están localizadas, en Asturias, tienen una amplia y reconocida trayectoria en su sector y cuentan todas ellas con más de 40 años de experiencia. Industrias

Metálicas Ruiz fabrica principalmente componentes de automoción, Cartonajes Vir produce embalajes de cartón y Carrocerías Ferqui se dedica a la producción de carrocerías de minibús. Industrias Metálicas Ruiz y Carrocerías Ferqui están internacionalizadas y exportan parte de su producción.

En relación a los distintos modelos de gestión de la calidad total, se puede afirmar que en la actualidad coexisten dos modelos distintos. En el primero de ellos, las organizaciones pueden adoptar un enfoque de normalización, diseñando un sistema de calidad en base a normas, como la serie ISO 9000. Otro enfoque, son los premios de calidad, que tienen por objetivo procurar reconocimiento a empresas ejemplares en la gestión de la calidad total, y facilitar un medio a través del cual éstas puedan compartir sus conocimientos y experiencias, elevando así el nivel general de calidad y competitividad. Este es el caso del Premio a la Calidad Europeo. Tras analizar el caso de las empresas seleccionadas se puede afirmar que estos dos enfoques no son contradictorios, sino complementarios.

Así las tres empresas consideran que la certificación a partir de los requisitos establecidos en la norma ISO 9001: 2008 es un buen comienzo para las empresas que se inician en la Gestión de la Calidad Total, pues abarca sus principios básicos, como la sistematización y la gestión de procesos como medio para que las empresas satisfagan los requisitos de sus clientes. Debido a ello, se puede considerar que los estándares de calidad que ofrecen las normas ISO 9001 son un paso útil, incluso necesario, en el camino hacia la excelencia. De esta manera, antes de implantar el Modelo EFQM, todas las empresas estudiadas poseían certificaciones ISO de calidad, y en el caso de Industrias Metálicas Ruiz, también poseía la certificación específica del sector de la automoción TS 16949.

Las tres empresas se iniciaron en el Modelo EFQM ayudadas por organizaciones como el Club Asturiano de Calidad o el Club de Excelencia en Gestión. Esto permite señalar como factor importante de éxito en la implantación del Modelo EFQM el contar con apoyo institucional.

Industrias Metálicas Ruiz comenzó su andadura en la Calidad en el año 1999, pero no fue hasta 2007 cuando obtuvo el Sello de Excelencia 200+. Cartonajes Vir se inició en la Calidad en 1998 y consiguió en 2005 el Sello de Excelencia 300+.

Carrocerías Ferqui se introdujo en el mundo de la Calidad en 1999, siendo en 2010 cuando obtuvo el Sello de Excelencia 200+. De manera que, dado que los Sellos se renuevan cada dos años, desde sus inicios en el Modelo EFQM hasta la actualidad, Industrias Metálicas Ruiz y Cartonajes Vir han renovado sus Sellos de Excelencia, subiendo de nivel en ambos casos y consiguiendo las dos empresas el Sello 400+ que es el que tienen en la actualidad.

A pesar de que actualmente Industrias Metálicas Ruiz no sabe si renovará el Sello a corto plazo, si lo hiciesen, al igual que Cartonajes Vir y Carrocerías Ferqui, que sí lo van a renovar, optarían por una renovación en el mismo nivel, sin intentar subir de nivel. Debido a las actuales condiciones económicas, entre otras razones, las tres empresas prefieren afianzarse en el nivel actual y emplear los recursos que supondría un cambio de nivel en otras labores más prioritarias en la situación económica actual.

El Modelo EFQM es una herramienta de gestión que pretende aumentar la competitividad de las organizaciones europeas, optimizar los recursos, reducir costes y mejorar los resultados, para conseguir la mejora continua del proceso productivo. Esta herramienta es un modelo integral de gestión dinámico, que permite a las organizaciones avanzar en el camino hacia la calidad y la excelencia, como ha quedado demostrado en los casos estudiados, tanto a nivel nacional como local. La utilización del Modelo EFQM por parte del equipo directivo de las empresas analizadas les ha permitido establecer planes de mejora basados en hechos objetivos y conseguir tener una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar. Es decir, su aplicación se basa en la comprensión profunda del Modelo en todos los niveles de dirección de la empresa y la evaluación de la situación de cada una de las áreas de la empresa.

La autoevaluación es el concepto fundamental del Modelo, que indica claramente el compromiso de la propia organización por el aprendizaje y la mejora continua. Con la autoevaluación se revisan de una forma lógica y ordenada todos los aspectos críticos de la organización que pueden tener influencia en la calidad, representados por los criterios: liderazgo, personas, estrategia, sociedades y recursos, procesos, productos y servicios, resultados en las personas, en los clientes, en la sociedad y resultados clave. Además del aprendizaje, creatividad e innovación, que

otorga al Modelo un carácter dinámico para adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes y de otros grupos de interés.

Para que la aplicación del Modelo sea eficaz los conceptos del Modelo deben ser asumidos totalmente por los directivos de la organización. Estos conceptos tales como añadir valor para los clientes, desarrollar la capacidad de la organización, aprovechar la creatividad o la innovación, han sido seguidos ampliamente por las tres empresas estudiadas, obteniendo resultados muy buenos en todos estos aspectos.

En los tres casos estudiados, las empresas utilizan el Modelo como herramienta de autoevaluación, más que para conseguir niveles certificables o premios, de manera que buscan la mejora continua en el seno de la empresa, utilizando esta herramienta periódicamente lo que les permite obtener todas las ventajas del Modelo EFQM. En este sentido el Modelo EFQM ha permitido a estas empresas conocerse en profundidad, de manera que, posteriormente, han aplicado estos conocimientos en todo el funcionamiento de la empresa, consiguiendo involucrarse aún más en la mejora continua, tan importante en el Modelo EFQM.

En estas empresas los principales cambios derivados del EFQM son los relacionados con cuestiones de gestión de personal. De esta forma, en Industrias Metálicas Ruiz se realizaron durante el proceso de implantación del Modelo cambios que resultaron beneficiosos para la empresa. Por un lado, una calificación de personal 360°, que resultó muy positiva para la organización. Y por otro lado, se establecieron buenas prácticas que, con anterioridad, no se entendían necesarias, por lo que el funcionamiento general de la empresa se vio mejorado. En el caso de Cartonajes Vir se llevaron a cabo importantes cambios en cuanto al liderazgo, personal, reestructuración de procesos e, incluso, la utilización de nuevas tecnologías. Además los objetivos de la empresa, que se revisan de manera anual, se vieron enriquecidos con datos extraídos del Modelo. Igual experiencia señala Carrocerías Ferqui. Por su parte, en Carrocerías Ferqui se realizaron mejoras en el área de dirección, se estableció un plan de comunicación, se establecieron nuevos objetivos y se centraron plenamente en la satisfacción de los empleados, que estuvieron muy involucrados durante todo el proceso de implantación.

Otro ámbito en el que la aplicación del Modelo ha supuesto mejoras a estas empresas es respecto a la reducción de defectos y errores. Así, en Cartonajes Vir se ha

producido un descenso del número de devoluciones de pedidos y de quejas de los clientes. Además, la importancia de las mismas se ha reducido. Así, las quejas graves han bajado drásticamente y las leves están bajando también. Por otro lado, Carrocerías Ferqui señala que en 2011 hubo respecto a 2010, una reducción del 5% de las garantías. No obstante, en el caso de Industrias Metálicas Ruiz no se observa que se haya reducido la tasa de defectos.

Para Industrias Metálicas Ruiz una de las fundamentales ventajas de la implantación del Modelo EFQM ha sido que los sellos obtenidos les ayudaron a llegar a clientes que les conocieron en las entregas de dichos premios o por información publicada a raíz de los mismos. Por su parte, el mayor logro conseguido por Cartonajes Vir es que su competitividad se ha visto incrementada, pues al conocer los puntos fuertes de la empresa, han podido explotarlos, lo que les ha otorgado una gran ventaja para progresar. Para carrocerías Ferqui las mayores ventajas han sido la mejora de la relación de los empleados con dirección, así como la implicación del personal con las consiguientes mejoras en el proceso productivo.

Las tres empresas estudiadas han tenido que enfrentarse a dificultades semejantes durante el proceso de implantación del Modelo EFQM: los elevados costes asociados al Modelo en relación al organismo que lo gestiona, el gran volumen de trabajo a realizar por parte de los directivos, empleados y responsables de calidad y la mejora continua, entre otras.

El Modelo EFQM pretende impulsar y estimular la mejora continua, e incrementar la competitividad de las organizaciones europeas. En este aspecto se observa cumple con su objetivo, pues en las organizaciones estudiadas se ha conseguido avanzar gracias a la mejora continua y, en cierta manera, incrementar la competitividad de las mismas. Se puede afirmar, por tanto, que se cumple la proposición de investigación principal de este Trabajo Fin de Máster: La implantación del Modelo EFQM influye positivamente en la competitividad de la empresa.

En relación con la proposición que se pretende contrastar referente a que la obtención de Sellos de Excelencia ayuda a las organizaciones a conseguir más clientes, Industrias Metálicas Ruiz menciona que las entregas de premios pueden ayudar a darse a conocer y de esta manera acceder a nuevos clientes. Por su lado, en Cartonajes Vir y

Carrocerías Ferqui consideran que los Sellos de calidad dan prestigio reconocido por parte de los clientes, pero no han cuantificado un incremento directo de los clientes debido a la implantación del Modelo.

Se debe considerar también que el Modelo EFQM no sólo ayuda a conseguir más clientes, sino a lograr un mayor valor añadido para los mismos. En el caso de Cartonajes Vir se observa que tras la implantación del Modelo y siguiendo las recomendaciones obtenidas tras la evaluación llevada a cabo en la empresa, el departamento comercial se ha beneficiado de las TIC en relación al uso de *tablets* para mejorar el servicio ofrecido por los comerciales de la empresa a los clientes. Por ello, se puede considerar que esta innovación conlleva como resultado un mejor servicio para los clientes. Pero la mejora de la calidad en el ámbito de la innovación debe ir más allá del uso de las tecnologías, desarrollando iniciativas novedosas que impliquen a los distintos grupos de interés. Por esto se ha realizado tanto en Carrocerías Ferqui, sobre todo en cuanto al personal, como en Industrias Metálicas Ruiz la cual tras la obtención del Sello, se ha implicado en charlas y encuentros donde fue solicitada para transmitir su experiencia de implantación del Modelo EFQM.

En relación a la proposición de investigación que afirma que la implantación del Modelo EFQM influye positivamente en los resultados financieros obtenidos por la empresa, ninguna de las tres empresas estudiadas señalan este hecho como probado. No obstante, aunque estas empresas no crean que exista relación directa entre la implantación del Modelo y los resultados financieros, se debe tener en cuenta que ni Industrias Metálicas Ruiz, ni Cartonajes Vir ni Carrocerías Ferqui sufren en la actualidad procesos de reestructuración, y ello quizá pueda deberse, entre otras cosas, a las ventajas derivadas de la implantación del Modelo EFQM.

En definitiva, el Modelo EFQM es para las tres empresas un modelo de gestión que les está permitiendo avanzar hacia una mayor excelencia y que se está introduciendo en organizaciones competitivas dentro de su sector. Ello corrobora nuestra proposición de investigación fundamental.

6. CONCLUSIONES

El Modelo de Excelencia EFQM está orientado hacia el incremento de la competitividad de las organizaciones europeas, la optimización de los recursos, la reducción de costes y mejora de los resultados.

De acuerdo con los trabajos de Roure y Rodríguez (1999), Martínez y Riopérez (2005) y las publicaciones de la propia EFQM (1999, 2003 y 2012b) se puede explicar el Modelo EFQM como un Modelo constituido por un conjunto de factores o criterios que interrelacionados entre sí definen a una organización teóricamente excelente, capaz de lograr y mantener los mejores resultados posibles.

La aplicación de este Modelo permite comparar los resultados con el referente teórico definido por la EFQM. Con esta comparación se pueden identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora de la unidad que se evalúa y facilita una visión de su situación respecto a la excelencia sostenida definida por el Modelo. Desde esta perspectiva el Modelo EFQM de Excelencia puede ser considerado como una herramienta de identificación de oportunidades de mejora, pero con la ventaja de que al utilizar un referente permite realizar una evaluación global, en profundidad y sistemática, sin descuidar ninguno de los aspectos importantes que pueden determinar la calidad de la organización.

Además, la información suministrada por la evaluación resulta de gran ayuda para comprender y analizar los motivos de las deficiencias detectadas, promueve la identificación de soluciones creativas y facilita la puesta en marcha de acciones de mejora. Basándose en esta filosofía de la mejora continua, el Modelo orienta a la organización sobre los reajustes que debe acometer en sus recursos, actividades y objetivos para la consecución de una organización más eficiente.

En definitiva el Modelo EFQM de Excelencia sostiene que los enfoques tradicionales, que basan la mejora en el análisis de aspectos parciales de la organización, tales como los resultados, no son suficientes para conseguir organizaciones competitivas capaces de adaptarse a los cambios del entorno, siendo necesaria la consideración de otros aspectos.

La filosofía del Modelo EFQM de Excelencia se basa en los principios de la GCT, también denominados conceptos fundamentales de la excelencia y que pueden ser considerados como el compendio de las “mejores prácticas” en el ámbito de la gestión de las organizaciones. Para aumentar al máximo los beneficios de adoptar el Modelo de Excelencia de la EFQM, el equipo de dirección debe asegurarse de que se encuentra cómodo con estos conceptos y son totalmente entendidos y aceptados. De lo contrario será difícil, y carente de sentido, alcanzar el progreso mediante la adopción del Modelo.

Tras analizar los principales estudios realizados en España, sobre implantación del Modelo EFQM de Excelencia, se puede concluir que la implantación de este Modelo influye directamente en el incremento de la competitividad de las organizaciones. Este progreso se ha concretado principalmente en la mejora de la imagen externa de la empresa, el crecimiento de la cuota de mercado, la mejora de la formación del personal y la disminución de errores y defectos producidos. Afecta, por tanto, a la mejora de la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la organización y, en consecuencia, a los resultados económicos de las organizaciones, además de incidir en la disminución de los costes generales de la organización y los costes de la calidad.

El análisis en profundidad de tres empresas industriales localizadas en Asturias, Industrias Metálicas Ruiz, Cartonajes Vir y Carrocerías Ferqui, ha permitido estudiar los aspectos organizativos y las consecuencias de implantar el Modelo EFQM. Las principales conclusiones del estudio realizado se detallan a continuación.

Para todas las empresas ha sido de gran ayuda en su camino hacia la excelencia poseer previamente certificaciones ISO. Al tener estas en cuenta principios básicos de gestión de calidad total, por ejemplo, la gestión de procesos para conseguir que las empresas satisfagan los requisitos de sus clientes, resultan útiles en las etapas iniciales del proceso de implantación del Modelo EFQM.

Industrias Metálicas Ruiz obtuvo en 2007 su primer Sello de Excelencia, el Sello 200+. Cartonajes Vir consiguió en 2005 el Sello de Excelencia 300+, y por su parte, Carrocerías Ferqui obtuvo en 2010 el Sello de Excelencia 200+. Industrias Metálicas Ruiz y Cartonajes Vir ya han renovado sus Sellos de Excelencia, pues debe hacerse cada dos años, y ambas empresas han subido al nivel 400+. Todas ellas habían obtenido previamente certificaciones ISO9001.

La situación actual de crisis influye en relación a la renovación de los Sellos de Calidad de las tres empresas, puesto que en la actualidad todas ellas consideran más importante emplear los recursos de que disponen en otros aspectos más prioritarios en lugar de intentar subir de nivel, como Cartonajes Vir y Carrocerías Ferqui, o de presentarse nuevamente a la renovación de un Sello de Excelencia, siendo este último el caso de Industrias Metálicas Ruiz.

El Modelo EFQM ha ayudado a las tres empresas analizadas a conocerse en profundidad a través de la autoevaluación, que es un parte fundamental del mismo, consiguiendo gracias a esta autoevaluación una mejora continua en el funcionamiento de la empresa. Los mayores cambios derivados del EFQM tanto Industrias Metálicas Ruiz, como en Cartonajes Vir y Carrocerías Ferqui se centran en los relacionados con la gestión del personal.

En cuanto a las principales ventajas obtenidas por las tres empresas estudiadas debido a la implantación del Modelo EFQM se deben considerar las siguientes: en el caso de Industrias Metálicas Ruiz se establecieron buenas prácticas gracias a las cuales el funcionamiento de la empresa se vio mejorado. Gracias a la obtención de sellos y premios, esta empresa consiguió llegar a nuevos clientes a los que de otra manera probablemente no hubieran podido acceder. Por su parte, Cartonajes Vir llevó a cabo multitud de cambios en relación con el liderazgo, personal, reestructuración de procesos y también la utilización de nuevas tecnologías. Se produjo además en esta empresa un descenso del número de devoluciones de pedidos o quejas de los clientes. Esto vino acompañado de la reducción de la importancia de los temas de las mismas. Por todo ello, se puede considerar que a partir del momento en que la empresa ha comenzado a explotar sus puntos fuertes, obtenidos tras la implantación del Modelo EFQM, la competitividad de Cartonajes Vir ha aumentado. Finalmente, en Carrocerías Ferqui las mejoras se centraron en el área de dirección, se estableció un plan de comunicación, se establecieron nuevos objetivos y se preocuparon principalmente por la satisfacción de los empleados. Además, las opiniones de los trabajadores, obtenidas gracias al Modelo EFQM han otorgado a la empresa importantes beneficios. Por otro lado, en Carrocerías Ferqui los inspectores de calidad encuentran menos defectos en el producto al final del proceso. Gracias a la implantación del Modelo, en 2011 hubo respecto a 2010, una reducción del 5% de las garantías.

Respecto al grado de cumplimiento de las proposiciones de investigación de este trabajo, cabe señalar lo siguiente:

Se puede afirmar que la implantación del Modelo EFQM influye positivamente en la competitividad de la empresa, por lo que se cumple la proposición de investigación principal de este Trabajo Fin de Máster. Se constata que la implantación del Modelo ha traído beneficios en varios aspectos para estas empresas y que el Modelo EFQM ha ayudado a las mismas, de un modo u otro, a incrementar su competitividad, bien consiguiendo que las empresas lleguen a más clientes o permitiéndoles explotar los puntos fuertes de las mismas, que finalmente son los que dan ventaja a estas organizaciones frente a sus competidoras.

Una de las proposiciones hace referencia a que la obtención de Sellos de Excelencia ayuda a las organizaciones a conseguir más clientes. En este sentido, Industrias Metálicas Ruiz señala que las entregas de premios pueden ayudar acceder a nuevos clientes. En Cartonajes Vir y Carrocerías Ferqui afirman que los Sellos de calidad dan prestigio reconocido por parte de los clientes, pero no consideran que la implantación del Modelo esté directamente relacionada con un incremento del número de clientes. No obstante, debido a la obtención de los Sellos de Excelencia, aparecen referencias a estas empresas en distintas publicaciones; es el caso de la Memoria Anual de Actividades del Club Asturiano de Calidad. Estas publicaciones pueden significar un modo de llegar a nuevos clientes y de satisfacer mejor sus necesidades. En este sentido, en Cartonajes Vir y en consonancia con las recomendaciones derivadas del Modelo EFQM en la empresa, el departamento comercial ha comenzado a utilizar *tablets* para mejorar el servicio que ofrecen los comerciales al mostrar sus productos a los clientes. De esta manera se constata que la implantación del Modelo ha permitido esta innovación que conlleva como resultado un mejor servicio para los clientes y un incremento de valor para los mismos. Por su parte, Carrocerías Ferqui e Industrias Metálicas Ruiz han centrado la innovación en torno a iniciativas que impliquen a los distintos grupos de interés, sobre todo al personal de las empresas.

Otra de las proposiciones de investigación consideradas señala que la implantación del Modelo EFQM influye positivamente en los resultados financieros obtenidos por la empresa. Sin embargo ni Industrias Metálicas Ruiz, ni Cartonajes Vir ni Carrocerías Ferqui consideran que el Modelo haya influido en los resultados de las

empresas. A pesar de ello, ninguna de las tres empresas sufre en la actualidad procesos de reestructuración, por lo que teniendo en cuenta la situación actual de multitud de empresas de su mismo sector, se puede considerar que tal vez el Modelo EFQM y las ventajas derivadas del mismo, haya ayudado a estas empresas en este aspecto.

Como conclusión final, decir que el análisis de casos realizado nos permite afirmar que el Modelo EFQM es un modelo de excelencia en la gestión que permite a las empresas mejorar su competitividad. Esto se muestra en épocas de crisis donde estas empresas parecen estar mejor preparadas para afrontarla. En cualquier caso, las mejoras en ámbitos diversos de la gestión son innegables y se hacen patentes y tangibles.

Anexo I



UNIVERSIDAD DE
OVIEDO

Marta Fernández Barcala
Profesora Titular de Universidad
Departamento de Administración
de Empresas

Oviedo, a 21 de septiembre de 2012

Muy Sres. Míos:

La alumna Alexia Mastache Méndez está realizando bajo mi dirección el trabajo Fin de Máster del Máster Universitario en Administración y Dirección de Empresas “Implantación del modelo EFQM y su impacto en la competitividad de la empresa”. El Trabajo Fin de Máster es una asignatura obligatoria del citado Máster y requiere la realización de un trabajo de campo donde ahonde en la experiencia de algunas organizaciones en relación con su experiencia con la implantación de EFQM.

Por ello les ruego que, en la medida de lo posible, le faciliten el poder recabar la información necesaria para poder realizar el mismo. Les garantizo que la información será utilizada, únicamente, con dicho fin y que, gustosamente, les haremos llegar una copia en formato electrónico del trabajo una vez defendido y aprobado por si resulta de su interés.

Y para que conste a los efectos oportunos firmo la presente en Oviedo a 21 de septiembre de 2012.

Marta Fernández Barcala

Anexo II

Cuestionario

- Comentar la historia de la empresa, sus productos, sus mercados...
- ¿Cómo se iniciaron en el camino a la excelencia o mejora de la calidad?
- ¿Qué les llevó a elegir el Modelo EFQM de Excelencia? ¿Por qué eligieron el Modelo EFQM y no otro?
- ¿Se certificaron previamente en algún otro Modelo de Gestión de calidad (ISO 9000,...)? ¿Con cuál? Situarlo en el tiempo
- ¿Cómo resultó esa experiencia previa en términos generales?
- ¿Por qué cambiar a EFQM?
- ¿Cuáles fueron los pasos que siguieron en el proceso de implantación del Modelo EFQM? ¿Fue sencillo? Situarlo en el tiempo
- ¿Qué cambios tuvieron que realizar en la empresa en cuanto al proceso productivo y la manera de trabajar de los empleados y directivos?
- ¿Tuvieron algún problema en la implantación de dicho Modelo?
 - a. Con los directivos...
 - b. Con los sindicatos...
 - c. Con los trabajadores...
- ¿La implantación del Modelo les ha ayudado a detectar problemas e implantar medidas correctoras? ¿Y les sigue ayudando día a día?
- ¿Se revisan los objetivos de la empresa en función de los datos derivados de la implantación del Modelo?
- ¿Hacen públicos los datos obtenidos? ¿Por qué medios?
- ¿Qué beneficios han obtenido tras la implantación del Modelo?
 - a. ¿La implantación del Modelo ha tenido consecuencias en los resultados financieros de la empresa?
 - b. ¿Ha tenido consecuencias en la mejora de la productividad?
 - c. ¿Ha tenido consecuencias en la participación e implicación del personal?
¿Cómo se canaliza dicha participación e implicación en el personal? ¿Se han conseguido mejoras a partir de esta participación e implicación?
¿Algunos ejemplos destacables?

- d. ¿Ha incrementado la cuota de mercado? ¿El Modelo EFQM les ha ayudado a conseguir más clientes?
- e. ¿Cuánto se ha reducido la tasa de defectos?
- f. ¿Y las devoluciones de pedidos y quejas de los clientes?
- g. ¿Incrementar la competitividad de su empresa?
- ¿Tienen algún problema en la actualidad con el Modelo EFQM?
- El Modelo, ¿lo utilizan para:
 - a. Autoevaluación?
 - b. Consecución de un nivel certificable?
 - c. Consecución de algún premio?
- ¿De qué manera influyen los Premios o Sellos de Excelencia a la hora de conseguir clientes? ¿Consideran que les da mayor prestigio o reconocimiento frente a otras organizaciones que no lo tienen?
- ¿De qué manera les ha ayudado la obtención del Sello de Excelencia a ofrecer mejores productos a sus clientes?
- ¿Están pensando en subir de nivel o renovar el nivel actual?
- ¿Creen que es más sencillo conseguir un Premio de calidad o mantenerse en el actual nivel de calidad durante un tiempo prolongado?
- ¿Cuáles son los retos más importantes ahora mismo para la empresa en el ámbito de la mejora de la calidad? ¿Se engloban estos dentro de la filosofía del Modelo EFQM?

Bibliografía

ARIAS, M. (2003): “Metodologías de investigación emergentes en economía de la empresa”, Papers Proceedings 2003, XVII congreso nacional XIII congreso hispano-francés AEDEM, Université Montesquieu Bordeaux IV, Bordeaux, pp. 19-28.

ARIÑO, A. y DE LA TORRE, J. (1998): “Learning from failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures”, *Organizations Science*, Vol. 9, nº 3, mayo-junio, pp. 306-325.

FERNÁNDEZ E, AVELLA, L., FERNÁNDEZ, M. (2006): Estrategia de producción. 2ª Edición. Ed Mc Graw Hill.

BIGGART, J. N. (1977): “The creative-destructive process of organizational change: the case of a post office”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, pp. 410-426.

BONACHE, J. (1999): “El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 3, enero-junio, pp. 123-140.

BOU LLUSAR, J.J, ESCRIG TENA, A. B., ROCA, V. PUIG, y BELTRÁN MARTÍN I. “La situación de la gestión de la calidad en la empresa cerámica”. *Revista de treball, economia i societat*, ISSN 1137-0874, Nº. 24, 2002, pp.25-38. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2264259> (13/09/2012)

BOULTER, L., BENDELL, T., ABAS, H., DAHLGAARD, J.SINGHAL, V. (2005). “Impacto de la Implantación Efectiva del Modelo EFQM en los Resultados Empresariales”. Universidad de Leicester. Disponible en: http://www.oaklarpwell.com/documentos/servicios/01-%20Beneficios-Gestion_EFQM.pdf (6/11/2012)

BROWN, S. L. y EISENHARDT, K. M. (1997): “The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time Paced Evolution in Relentlessly

Shifting Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, march, pp. 1-34.

BROWNING, L. D., BEYER, J. M. y SHETLER, J. C. (1995): “Building Cooperation in a Competitive Industry: Sematech and the Semiconductor Industry”, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, nº 1, pp. 113-151.

BURNS, T. y STALKER, O. (1968): *The Management of Innovation*, Tavistock, London.

CAMPBELL, D. y FISKE, D. (1959): “Convergent and Discriminant Validation by the Multi-trait-Multi-method Matrix”, *Psychological Bulletin*, Vol. 56, pp.81-85.

CEPEDA, G. (2006): “La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 29, pp. 57-82.

CLAVER, E., LLOPÍS, J. y TARÍ, J.J. (1999): *Calidad y Dirección de Empresas*. Ed. Cívitas, Madrid.

CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN VÍA INNOVACIÓN (2011). *VIII Informe de Excelencia en España: Resultados 2010*. C Gestión, el núcleo del cambio.

CRIADO, F.y CALVO DE MORA, A. (2009). “Factores clave y rendimiento en empresas españolas con sistemas de gestión de la calidad”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 18, núm. 2, pp. 107-126SSN 1019-6838107

DEAN, J.W. y BOWEN, D.E. (1994): “Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development”, *Academy of Management Review*, vol. 19, nº 3, pp. 392-418.

DENZIN, N. (1984): *The Research Act*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

DEMING, W.E. (1986): *Out of the Crisis*, MIT Center of Advanced Engineering Study, Cambridge.

DOTCHIN, J.A. y OAKLAND, J.S. (1992): “Theories and Concepts in Total Quality Management”, *Total Quality Management*, vol. 3, nº 2, pp.133-145.

EISENHARDT, K. M. (1989): “Building Theories from Case Study Research”, *Academy of Management Review*, Vol. 14, nº 4, pp. 532-550.

EISENHARDT, K. M. (1991): “Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic”, *Academy of Management Review*, Vol. 16, nº 3, pp. 620-627.

EFQM (1999). *Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid: Club Gestión de la Calidad.

EFQM (2003). European Foundation Quality Management. *Introducción a la excelencia*.

EFQM (2009): EFQM Publications. *EFQM Guía para la Transición: Cómo actualizarse al Modelo EFQM de Excelencia 2010*.

EFQM (2012a): *About EFQM*. European Foundation Quality Management.

EFQM (2012b): *Ocho Fundamentos de la Excelencia. Los conceptos fundamentales y sus beneficios*. European Foundation Quality Management.

EFQM (2012c). *The EFQM Health Sector Group*. European Foundation Quality Management. Disponible en: URL: <http://www.efqm.org>

FERNÁNDEZ, R., (2011a). El Modelo EFQM para alcanzar la calidad total (II) Modelo europeo para PYMES. *Revista Ingeniería Química* Nº 500, pp.102-108.

FERNÁNDEZ, R., (2011b). El Modelo EFQM para alcanzar la calidad total (I): Características del Modelo. *Revista Ingeniería Química*, Nº 499 pp.72-79.

FONG, C. (2002): “Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable en la PYME. Un estudio de casos con empresas

de Cataluña y Jalisco”, Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.

FONG, C. (2005): “El estudio de casos en la investigación de la ventaja competitiva: criterios a evaluar”, Papers Proceedings, XIX congreso nacional XV congreso hispano-francés AEDEM, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México, pp. 406-421.

GRUNOW, D. (1995): “The research design in organization studies: problems and prospects”, *Organization Science*, Vol. 6, nº 1, enero-febrero, pp. 93-103.

HAMEL, J. (1992): “The case method in Sociology, Introduction: New Theoretical and Methodological Issues”, *Current Sociology*, Vol. 40, nº 1, pp. 1-7.

HAMEL, J., DUFOUR, S. y FORTIN, D. (1993): *Case Study Methods*, Sage Publications, Newbury Park, California.

HARTLEY, J. F. (1994): “Case studies in organizational research”, en CASSELL, C. y GILLIAN, S. (eds.): *Qualitative Methods in Organizational Research. A practical guide*, Sage, London, pp. 208-229

HAYES, R.H. (1985): “Strategic planning- Forward in reverse”, *Harvard Bussines Review*, noviembre diciembre, pp. 111-119.

HELMER, O. (1983): *Looking Forward*, Sage Publications, Beverly Hills, California.

HELMER, O. y RESCHER, N. (1959): “On the epistemology of inexact sciences”, *Management Science*, Vol. 6, pp. 25-53.

HERAS, I., ARANA, G. CABEZUDO, S. y CASADESÚS, M. (2006). “Los Modelos de gestión de la calidad y su influencia sobre los resultados de las empresas. Conclusiones de un estudio empírico basado en metodología cualitativa”. Impacto de la Gestión de la Calidad en las empresas españolas; Ministerio de Ciencia y Tecnología. Subprograma ECO, referencia SEC 2003-06634 2003.

HERAS, I., MARIMON, F. y CASADESÚS, M.(2009). “Impacto competitivo de las herramientas para la gestión de la calidad”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Núm. 41, diciembre 2009, págs. 007-036, ISSN: 1138-5758

IMAI, M. (1986): *Kaizen: The Key of Japan's Competitive Success*, Random House, Nueva York.

ISHIKAWA, K. (1985): *What is Total Quality Control? The Japanese Way*, Prentice- Hall, Englewood Cliffs.

JOHNSTON, W., LEACH, M. y LIU, A. (1999): “Theory testing using case studies in business-to-business research”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, pp. 201-213.

LANDETA, J. (1999): *El método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre*, Ariel, Barcelona.

LAWRENCE, P. y LORSCH, J. (1967): *Organization and Environment*, Harvard University Press, Cambridge.

LEONARD-BARTON, D. (1990): “A Dual Methodology for Case Studies: Synergetic Use of Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites”, *Organization Science*, nº 1, august, pp. 248-266.

MADERUELO, J. A., (2002). “Gestión de la calidad total. El Modelo EFQM de excelencia”. *Medifam* v.12 n.10 Dic. Madrid. ISSN1131-5768.

MARTÍNEZ C. y RIOPÉREZ N., 2005. El Modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos.. *Educación XXI*. 8, *Universidad Nacional de Educación a Distancia*, pp- 35-65.

MAXWELL, J. A. (1996): *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*, Sage Publications, Thousand Oaks.

MAXWELL, J. A. (1998): "Designing a Qualitative Study" en BICKMAN, L. y ROG, D. J. (eds.): *Handbook of Applied Social Research Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 69-100

MCCUTCHEON, D. y MEREDITH, J. R. (1993): "Conducting case study research in operations management", *Journal of Operations Management*, Vol. 11, pp. 239-256.

MILES, M. y HUBERMAN, A. (1994): *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook*, 2ª ed., Sage, Thousand Oaks, CA.

MINTZBERG, H. (1973): *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York.

NIETO, M. y PÉREZ, W. (2000): "The development of theories from the analysis of the organization: case studies by the patterns of behaviour", *Management Decision*, Vol. 38, nº 10, pp. 723-733.

OLTRA, V. (2003): "Hacia la gestión del conocimiento: el papel clave de la Dirección de recursos Humanos. Una investigación empírica cualitativa", XIII Congreso ACEDE, Salamanca.

OLTRA, V. (2003): "Hacia la gestión del conocimiento: el papel clave de la Dirección de recursos Humanos. Una investigación empírica cualitativa", XIII Congreso ACEDE, Salamanca.

PADRON, V. (1996): "Análisis Comparativo de los Distintos Enfoques en la Gestión de la Calidad", *Esic-Market*, Julio-Sept., nº 548, pp. 147-158.

PETTIGREW, A. M. y WHIPP, R. (1991): *Managing Change for Competitive Success*, Blackwell, Oxford.

PETTIGREW, A. M., FERLIE, E. y MCKEE, L. (1992): *Shaping Strategic Change*, Sage, London.

PINTO, M. (Facultad de Documentación, Universidad Granada). Gestión de calidad en documentación. *Anales de documentación* (Revista de

Biblioteconomía y Documentación). Vol 1 (1998). Disponible en: <http://revistas.um.es/analesdoc/article/view/3031/2991> (11/09/2012)

RIALP, A. (1998): “El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva”, ponencia presentada en el IV Taller de Metodología ACEDE, 23-25 de abril, Arnedillo, La Rioja.

RIALP, A., RIALP, J., URBANO, D. y VAILLANT, Y. (2005a): “The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research”, *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3, nº 2, pp. 133–171.

RIALP, A., RIALP, J y MARTÍNEZ, P. C. (2005b): “El Desarrollo Exportador de las PYMES Industriales Españolas Participantes en un Consorcio de Exportación: un Estudio de Caso”, *Cuadernos de Gestión*, Vol. 5, nº 2, número especial, pp. 95-116.

ROURE J y RODRÍGUEZ M.A. (1999). *Aprendiendo de los mejores. El proceso de autodiagnóstico en la práctica*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

RUIZ, J. I. (1996): *Metodología de la investigación cualitativa*, Universidad de Deusto, Bilbao.

RUSSELL, S. (2000): “ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence Model: competition or cooperation?”, *Total Quality Management*, vol. 11, nº 4/5&6, pp. 657-665.

SANTOS, M.L. y ÁLVAREZ, L.I. (2007a). “Gestión de la calidad total de acuerdos con el Modelo EFQM: Evidencias sobre sus efectivos en el rendimiento empresarial”. *Universia Business Review-Actualidad económica*. Primer trimestre 2007, ISSN 1698-5117.

SANTOS, M. L. y ÁLVAREZ, L.I. (2007b). “Sistemas de gestión y desarrollo del marketing en las organizaciones: efectos de la calidad total según el Modelo EFQM de excelencia”. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol. 11, n. ° 2 (37-64).

SANTOS, M.L., ÁLVAREZ, L.I. (2008). “Efectos de la Gestión de Calidad Total en la transformación en la Innovación Tecnológica y Administrativa”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Núm. 37, diciembre 2008, págs. 033-066, ISSN: 1138-5758.

SARABIA, F. J. (1999): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, Ed. Pirámide, Madrid.

SHAW, E. (1999): “A Guide to the Qualitative Research Process: Evidence from a Small Firm Study”, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 2, nº 2, pp. 59-70.

STAKE R. E. (1994): “Case Studies”, en DENZIN, N. K. y LINCOLN, Y. S. (eds.): *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA., pp. 236-247.

STOEKER, R. (1991): “Evaluating and Rethinking The Case Study”, *The Sociological Review*, Vol. 39, nº 1, pp. 88-112.

TARÍ GUILLÓ, J.J. (2000). *Calidad total: Fuente de ventaja competitiva*. Publicaciones Universidad de Alicante.

TROCHIM, W. (1989): “Outcome pattern matching and program theory”, *Evaluation and Program Planning*, Vol. 12, pp. 355-366.

VAILLANT, Y.; URBANO, D.; RIALP, J. y RIALP, A. (2006): “Un estudio cualitativo y exploratorio de cuatro nuevas empresas exportadoras”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 29, pp. 107-132.

VAN DE PEN, A. H. y POOLE, M. S. (1990): “Methods to develop a grounded theory of innovation processes in the Minnesota Innovation Research Program”, *Organization Science*, Vol. 1, pp. 315-335.

VILLARREAL LARRINAGA, O. y LANDETA RODRÍGUEZ, J. (2010). “El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa: una aplicación a la internacionalización”.

Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 16, Nº 3, 2010, pp. 31-52, ISSN: 1135-2523

WILSON, E. J. y VLOSKY, R. P. (1997): “Partnering Relationship Activities: Building Theory From Case Study Research”, *Journal of Business Research*, Vol. 39, nº 1, pp. 59-70.

WILKINSON, A.; REDMAN, T.; SNAPE, E. y MARCHINGTON, M. (1998): *Managing with Total Quality Management. Theory and Practice*. McMillan Business, Hong-Kong.

YIN, R. K. (1989): Case Study Research. Design and Methods, *Applied Social Research Methods Series*, Vol. 5, Sage Publications, London.

YIN, R. K. (1994): Case Study Research. Design and Methods, *Applied Social Research Methods Series*, Vol. 5, Second Edition, Sage Publications, London.

YIN, R. K. (1998): “The Abridged Version of Case Study Research”, en BICKMAN, L. y ROG, D. J. (eds.): *Handbook of Applied Social Research Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 229-259.