

EL MODELO EFQM COMO GUÍA PARA LA MEJORA CONTINUA Y LA COMPETITIVIDAD

Ismael Díez Ceballos
Ingeniero Industrial
Gerente del Instituto de
Ingeniería y Tecnología de
Cantabria (ITEC)

Recibido: 13/7/05
Aceptado: 24/10/05

Las organizaciones, de cualquier tipo o sector empresarial, tamaño, estructura o madurez en calidad, necesitan para ser competitivas y tener éxito, establecer un sistema de gestión apropiado y adaptado a su entorno. Esto incluye también, por supuesto, a aquellas PYMEs que, en su crecimiento, no han ido desarrollando un modelo adecuado al estar volcadas principalmente en su día a día, por lo que han pasado rápidamente de un tamaño fácilmente gestionable a una dimensión que ya requiere una estructura de gestión.

Los modelos de excelencia existentes en la actualidad son instrumentos prácticos que ayudan a las diferentes empresas a establecer estos sistemas, ya que reflejan todos los aspectos a tener en cuenta para poder gestionar eficazmente nuestra organización y facilitan el seguimiento de nuestro grado de avance.

La **Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM)** ha creado, desde su origen, un marco orientador suficientemente amplio y contrastado con el fin de que sirva de ayuda a las organizaciones en su camino hacia la mejora. La aplicación del modelo va asociada a la autoevaluación como un proceso clave para examinar de forma global y sistemática las actividades y resultados de una organización.

Este proceso de autoevaluación permite efectuar un diagnóstico sobre cuál es la situación de la empresa, la detección de puntos fuertes existentes y las áreas de mejora ne-

cesarias; a partir de esta evaluación se priorizan los planes de mejora entre las áreas susceptibles de mejora encontradas estableciendo además un plan de seguimiento y una evaluación de los resultados obtenidos y los objetivos alcanzados.

El Modelo se estructura en nueve criterios de los que cinco son *Agentes facilitadores* y cuatro son *Resultados*.

Los criterios que hacen referencia a un *Agente facilitador* tratan sobre lo que las empresas hacen teniendo como premisa que debe existir un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, que se debe hacer realidad a través de las personas, las alianzas con empresas externas y proveedo-

Existen varios métodos para realizar este análisis (cuestionarios, método *REDER*, herramienta informática *PERFIL...*) pero lo más importante es que en todos ellos está implícita la filosofía del famoso *Círculo Deming*: planificar los resultados deseados, desarrollar los enfoques adecuados para alcanzarlos, la implantación y despliegue de estos enfoques y la evaluación de los resultados obtenidos y consiguiente revisión de dichos enfoques para aumentar su efectividad. Se trata, por tanto, de analizar con esta filosofía de fondo, (bien sea con la ayuda de un consultor externo bien internamente), los diferentes criterios que forman parte del modelo y descubrir cuáles son los aspectos a desarrollar para gestionar eficazmente nuestra empresa, así como identifi-



res, los recursos empleados y los procesos implantados.

Los criterios que hacen referencia a *Resultados* tratan sobre lo que la organización logra en sus clientes, personas, sociedad y sobre el rendimiento general de la empresa. De este modo, el modelo adopta y relaciona entre sí los aspectos más actuales de la gestión como la gestión de la información, de la tecnología, de la innovación, gestión por procesos con los ya existentes como la gestión estratégica, financiera, etc.

car los aspectos que deberemos medir para conocer su grado de efectividad y progreso.

En definitiva, la integración de este tipo de modelos en nuestra gestión nos proporciona una herramienta válida que, mediante el desarrollo de una serie de factores intangibles (liderazgo, I+D, Innovación, RRHH..) y la adopción de una mentalidad de mejora en nuestros procesos nos permitirá diferenciarnos de nuestra competencia y alcanzar los objetivos establecidos. ■