

Gestión de Operaciones

Tema 8. Gestión de la calidad total



Ana María Serrano Bedia
Gema García Piqueres
Marta Pérez Pérez

Departamento de Administración de Empresas

Este tema se publica bajo Licencia:

[Creative Commons BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Índice

- 8.1.** Surgimiento y consolidación de la GCT.
- 8.2.** Modelos de excelencia.
- 8.3.** El modelo de excelencia EFQM:
 - 8.3.1.** Principios del modelo EFQM.
 - 8.3.2.** Criterios del modelo EFQM.
 - 8.3.3.** Metodología de implantación para el modelo EFQM.
- 8.4.** Esquemas de reconocimiento a la excelencia en la gestión.

8.1. Surgimiento y consolidación de la GCT

• RETOS ACTUALES:

- **Globalización de los mercados:**
 - Competencia internacional.
 - Dinamismo.
- **Clientes más exigentes:**
 - Gran variedad de oferta.
 - Calidad orientada a satisfacer sus necesidades.
- **Aceleración del cambio tecnológico:**
 - Ritmo rápido de innovación de productos.
 - Ciclos de vida del producto más cortos.
- **Éxito de las formas pioneras de gestión de la calidad.**

Evolución de la calidad hacia una visión más global, totalmente orientada al mercado, multidimensional y dinámica.

8.1. Surgimiento y consolidación de la GCT

- La GCT es una forma de dirigir y gestionar la empresa que comprende todas aquellas políticas, decisiones y actividades por medio de las cuales las necesidades y expectativas de los clientes, los empleados y la comunidad en general, así como los objetivos de la organización son satisfechos de la forma más eficaz y eficiente posible, maximizando el desarrollo del potencial de los empleados mediante su participación y colaboración en una búsqueda de mejora continua.



Esta forma de dirigir supone la integración de todas las funciones y procesos de una organización con el fin de conseguir la satisfacción del cliente a través de la mejora continua de los bienes y servicios que la misma ofrece.

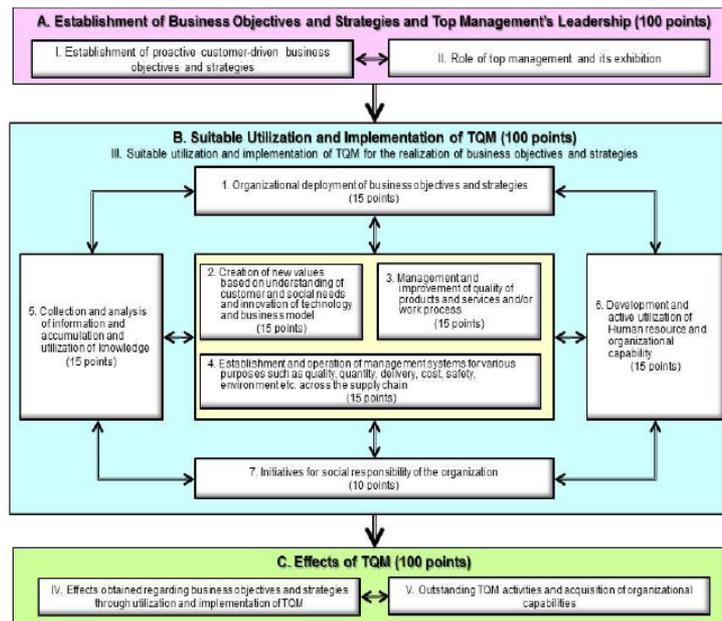
8.2. Modelos de excelencia

- **Los modelos detallan los criterios que dan contenido a la GCT y aportan un método para medir el progreso de una organización hacia la GCT:**
 - Ofrecen un camino para la integración de los sistemas de gestión.
 - Self-assessment o autoevaluación.
 - Análisis comparativo de carácter sectorial o incluso según un enfoque benchmarking.
 - Base para la concesión de los Premios de Calidad asociados.

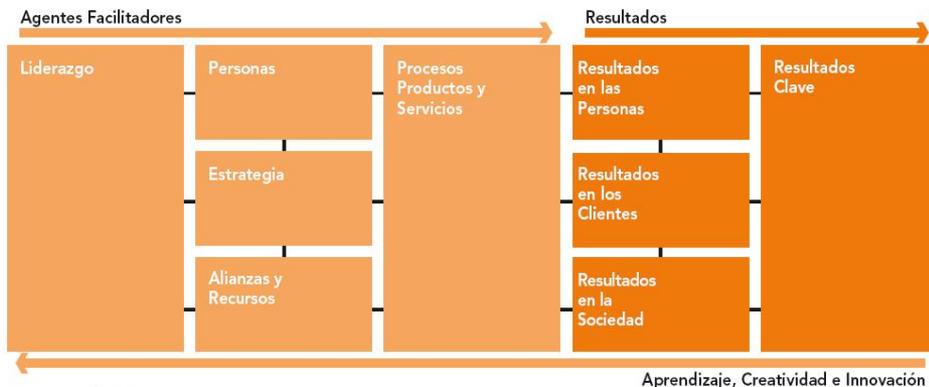
8.2. Modelos de excelencia



Fuente: NIST.gov, Baldrige.



Fuente: Juse.



Fuente: © EFQM 2012.

8.2. Modelos de excelencia

<u>Modelo Malcolm Baldrige</u>	Modelo de Excelencia EFQM	<u>Modelo Deming</u>
1. Liderazgo.	1. Liderazgo.	1. Establecimiento de estrategia y objetivos del negocio.
2. Estrategia.	2. Estrategia.	2. Rol de la alta dirección.
3. Clientes.	3. Personas.	3. Utilización e implementación del TQM.
4. Medida, análisis y gestión del conocimiento.	4. Alianzas y recursos.	4. Resultados sobre la estrategia y objetivos del negocio.
5 Recursos humanos.	5. Procesos, productos y servicios.	5. Actividades sobresalientes en materia de TQM y adquisición de capacidades organizativas.
6. Operaciones.	6. Resultados en los clientes.	
7. Resultados.	7. Resultados en las personas.	
	8. Resultados en la sociedad.	
	9. Resultados clave.	

8.2. Modelos de excelencia

- **Los modelos sirven de base para la concesión de premios de calidad:**
 - Premio Nacional de calidad de Japón o Premio Deming (1951).
 - Premio Nacional de la calidad Malcolm Baldrige en EE.UU. (1987).
 - Premio Iberoamericano de excelencia en la gestión (1999).
 - Premio Europeo de la calidad de la European Foundation for Quality Management (EFQM) (1991). [Ganadores 2018](#).

Los premios de calidad no son un fin en sí mismos sino un medio para lograr otras metas.

8.3. El Modelo de excelencia EFQM

- **¿Qué es la EFQM (European Foundation for Quality Management)?:**
 - Es una organización sin ánimo de lucro formada por organizaciones o empresas. Fue creada en 1988 por catorce importantes multinacionales europeas (Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer y Volkswagen).
 - **Misión:** ser la fuerza que impulsa en Europa la excelencia sostenida.
 - **Visión:** que las empresas europeas sobresalgan por su excelencia.
 - Es propietaria del modelo EFQM de Excelencia y gestiona el Premio Europeo a la Calidad (**EQA:** European Quality Award).

8.3. El Modelo de excelencia EFQM

- **Es un conjunto de principios sistemáticamente estructurados que permite valorar:**
 - Políticas y formas de actuación aplicadas por empresas en el marco de la Gestión de la Calidad Total.
 - Los resultados alcanzados con dichas políticas.

- **La utilidad del modelo radica en que:**
 - Constituye una referencia para presentarse al premio.
 - Es una herramienta para el autodiagnóstico de la gestión.
 - Es una guía para aplicar la Gestión de la Calidad Total.

8.3. El Modelo de excelencia EFQM

- **1991.** Primera versión del modelo, concediéndose el primer premio en 1992.
- **1996.** Modelo EFQM de GCT para la PYME. Premio especial para PYMES.
- **1999.** Se revisa el modelo general: Modelo EFQM de Excelencia.
- **1999.** Modelo EFQM para el sector público y las organizaciones del voluntariado.
- **2010.** Revisión general del modelo.

8.3. El Modelo de excelencia EFQM



Fuente: © EFQM 2012.

8.3.1. Principios del modelo de excelencia EFQM

- **PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA:**

1. Mantener en el tiempo resultados sobresalientes.
2. Añadir valor para los clientes.
3. Liderar con visión, inspiración e integridad.
4. Gestionar con agilidad.
5. Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas.
6. Aprovechar la creatividad y la innovación.
7. Desarrollar la capacidad de la organización.
8. Crear un futuro sostenible.

8.3.1. Principios del modelo de excelencia EFQM

- 1. Mantener en el tiempo resultados sobresalientes:** las organizaciones excelentes alcanzan resultados sobresalientes que se mantienen en el tiempo y satisfacen las necesidades a corto y largo plazo de todos sus grupos de interés, en el contexto de su entorno operativo.
- 2. Añadir valor para los clientes:** las organizaciones excelentes añaden constantemente valor para los clientes comprendiendo, anticipando y satisfaciendo necesidades, expectativas y oportunidades.
- 3. Liderar con visión, inspiración e integridad:** las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos.
- 4. Gestionar con agilidad:** las organizaciones excelentes se reconocen de manera generalizada por su habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas.

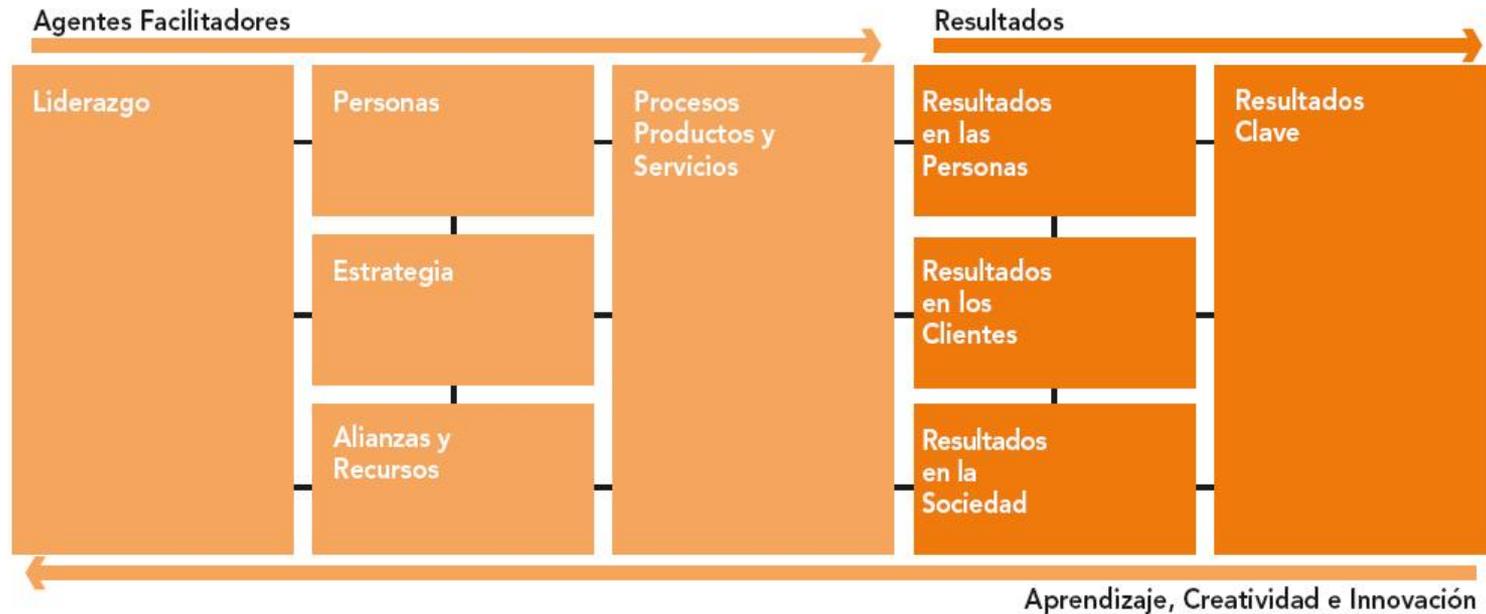
8.3.1. Principios del modelo de excelencia EFQM

5. **Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas:** las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar tanto los objetivos personales como los de la organización.
6. **Aprovechar la creatividad y la innovación:** las organizaciones excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la mejora continua y la innovación sistemática, aprovechando la creatividad de sus grupos de interés.
7. **Desarrollar la capacidad de la organización:** las organizaciones excelentes incrementan sus capacidades gestionando el cambio de manera eficaz dentro y fuera de ellas.
8. **Crear un futuro sostenible:** las organizaciones excelentes producen un impacto positivo en el mundo que les rodea porque incrementan su propio rendimiento al tiempo que mejoran las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que tienen contacto.

8.3.1. Principios del modelo de excelencia EFQM

• EL MODELO EFQM:

- Permite comprender las relaciones causa efecto que existen entre lo que la organización hace (gestión) y lo que consigue (resultados).



Fuente: © EFQM 2012.

8.3.1. Principios del modelo de excelencia EFQM

- **EXPLICACIÓN DE LOS CRITERIOS DEL MODELO:**

- Los **Criterios** Facilitadores hacen referencia a los Agentes Facilitadores describen lo que la organización «debe de hacer» para conseguir unos determinados «logros» (Resultados).
- Los **Resultados** son consecuencia de los Agentes Facilitadores y éstos últimos se mejoran aprovechando la información que proporcionan los indicadores de «Resultados» (mediante la innovación y el aprendizaje).

8.3.1. Principios del modelo de excelencia EFQM

CRITERIO 1. LIDERAZGO



• DEFINICIÓN:

- Cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta.

– Subcriterios:

- **1a.** Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.
- **1b.** Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.
- **1c.** Los líderes se implican con los grupos de interés externos.
- **1d.** Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.
- **1e.** Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.

8.3.1. Principios del modelo de excelencia EFQM

CRITERIO 2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA



- **DEFINICIÓN:**

- Cómo implanta la organización su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.

- **Subcriterios:**

- **2a.** La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.
- **2b.** La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.
- **2c.** La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.
- **2d.** La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.

8.3.1. Principios del modelo de excelencia EFQM

CRITERIO 3. PERSONAS



• DEFINICIÓN:

– Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que lo comparten, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo planifican estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

– **Subcriterios:**

- **3a.** Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.
- **3b.** Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.
- **3c.** Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.
- **3d.** Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.
- **3e.** Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

8.3.1. Principios del modelo de excelencia EFQM

CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS



• DEFINICIÓN:

– Cómo planifica y gestiona la organización sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

– Subcriterios:

- **4a.** Gestión de *partners* y proveedores para obtener un beneficio sostenible.
- **4b.** Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.
- **4c.** Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.
- **4d.** Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.
- **4e.** Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.

8.3.1. Principios del modelo de excelencia EFQM

CRITERIO 5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS



• **DEFINICIÓN:**

– Cómo diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor, a sus clientes y otros grupos de interés.

– **Subcriterios:**

- **5a.** Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.
- **5b.** Los productos y servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.
- **5c.** Los productos y servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.
- **5d.** Los productos y servicios se producen, distribuyen y gestionan.
- **5e.** Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.

8.3.1. Principios del modelo de excelencia EFQM

CRITERIO 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES



• DEFINICIÓN:

– Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de sus clientes.

– **Subcriterios:**

- **6a.** Medidas de percepción: son las percepciones que de la organización tienen los clientes. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, grupos focales, ratings, felicitaciones y quejas.
- **6b.** Indicadores de rendimiento: son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre las percepciones de sus clientes.

8.3.1. Principios del modelo de excelencia EFQM

CRITERIO 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS



- **DEFINICIÓN:**

- Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de las personas.

- **Subcriterios:**

- **7a.** Percepciones: son las percepciones que de la organización tienen las personas. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones estructuradas.
- **7b.** Indicadores de rendimiento: son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas de la organización y predecir su impacto sobre las percepciones.

8.3.1. Principios del modelo de excelencia EFQM

CRITERIO 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD



- **DEFINICIÓN:**

- Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.

- **Subcriterios:**

- **8a.** Resultados clave de la actividad: son los resultados clave económico-financieros y no económicos que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de la estrategia.
- **8b.** Indicadores clave de rendimiento de la actividad: son los indicadores clave económico-financieros y no económicos que utiliza la organización para medir su rendimiento operativo. Ayudan a supervisar, entender, predecir y mejorar los posibles resultados clave.

8.3.1. Principios del modelo de excelencia EFQM

CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVES



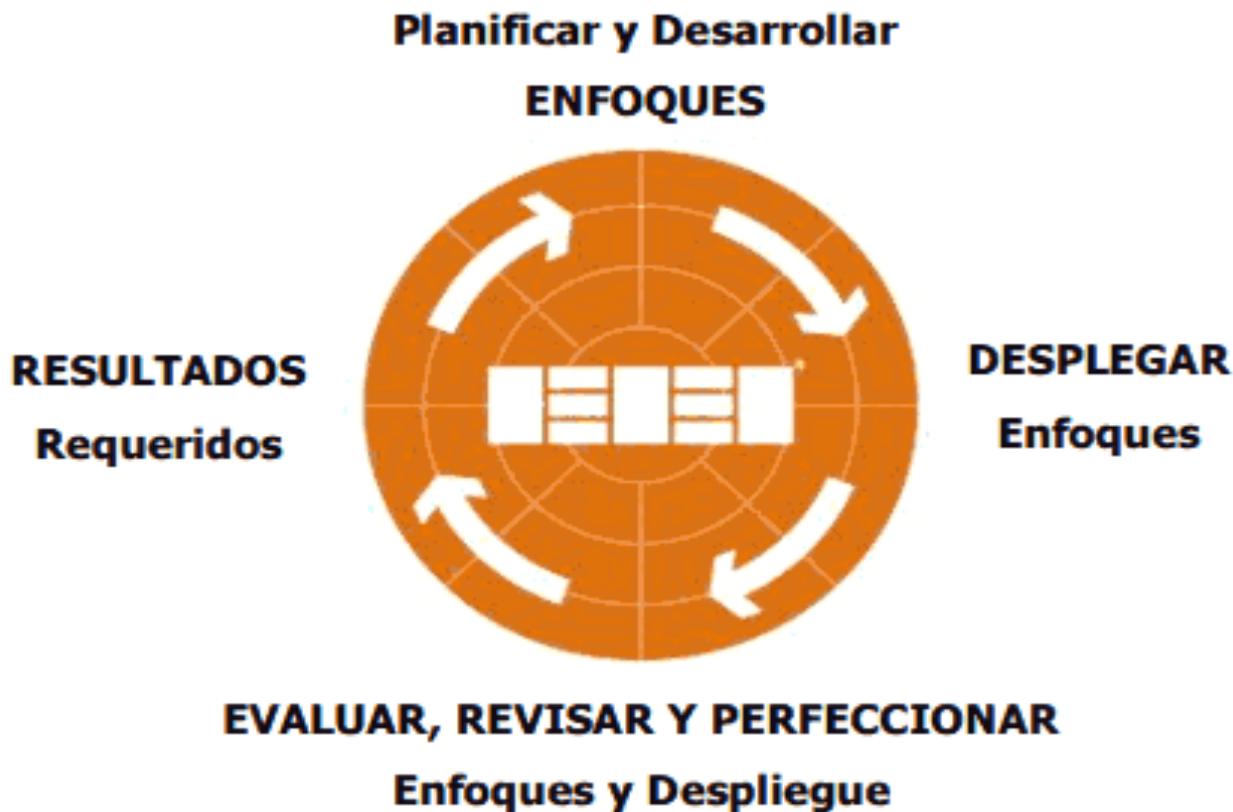
- **DEFINICIÓN:**

- Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.

- **Subcriterios:**

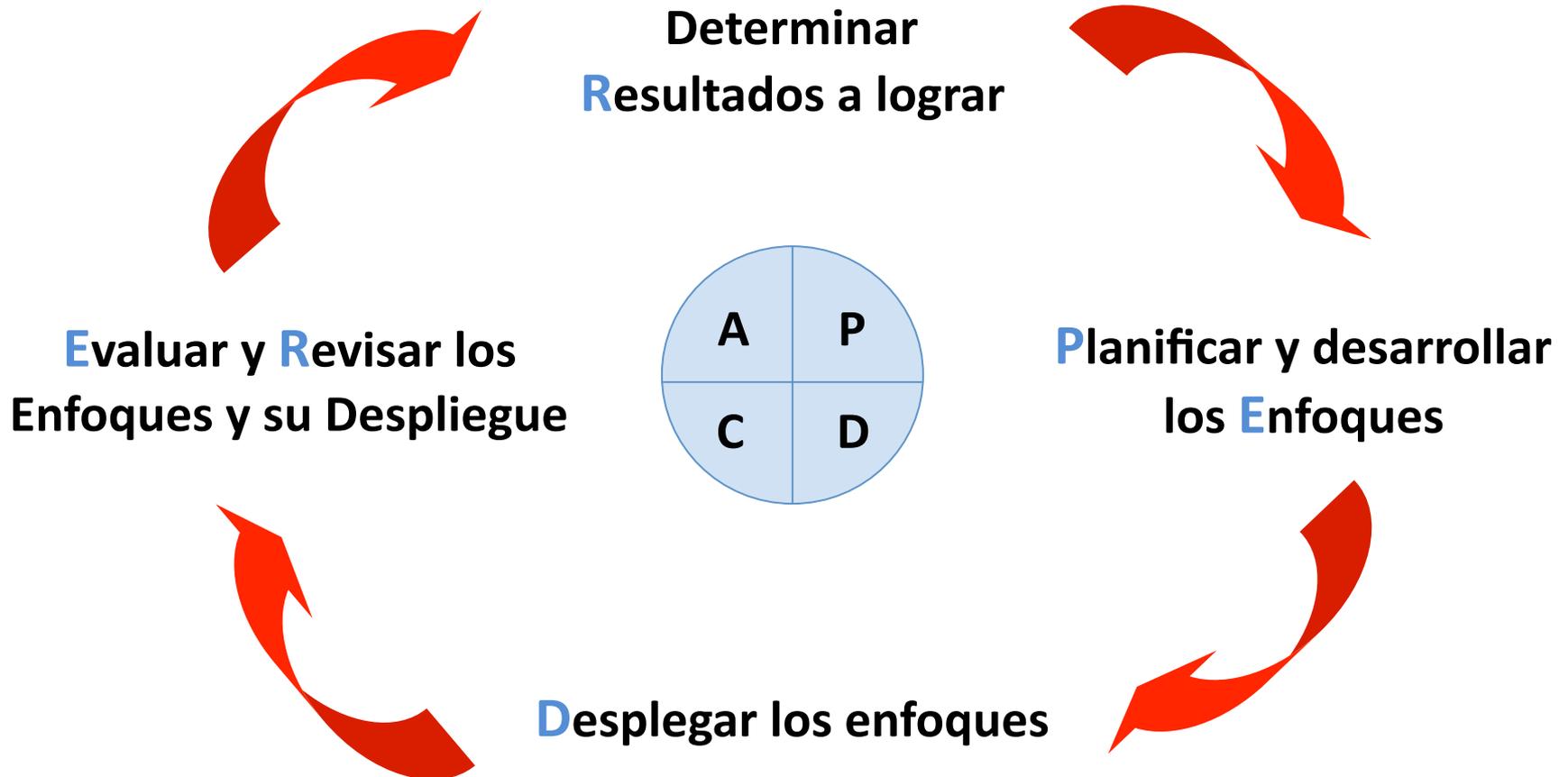
- **9a.** Percepciones: son las percepciones que de la organización tiene la sociedad. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, informes, referencias en prensa, reuniones públicas, ONGs, agentes sociales y Administraciones Públicas.
 - **9b.** Indicadores de rendimiento: son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas de la organización y predecir su impacto sobre las percepciones de los grupos de interés relevantes de la sociedad.

8.3.3. Metodología de implantación para el modelo de excelencia EFQM



Fuente: © EFQM 2012.

8.3.3. Metodología de implantación para el modelo de excelencia EFQM



8.3.3. Metodología de implantación para el modelo de excelencia EFQM

- **IMPLANTACIÓN (ESQUEMA LÓGICO):**

- **Establece lo que una organización necesita realizar:**

- Determinar los **R**esultados que quiere lograr (económicos, financieros operativos).
 - Planificar y desarrollar una serie de **E**nfoques que le lleven a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro.
 - **D**esplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar una implementación completa.
 - **E**valuar y **R**evisar los enfoques utilizados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje.

8.3.3. Metodología de implantación para el modelo de excelencia EFQM

Enfoque	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.					
Integrado	Los enfoques apoyan la Estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.					
Despliegue		No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Implantado	Los enfoques se han implantado en las áreas relevantes en el momento adecuado.					
Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.					
Evaluar, Revisar y Perfeccionar		No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.					
Aprendizaje y Creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora o innovación.					
Mejora e Innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración Total						

8.3.3. Metodología de implantación para el modelo de excelencia EFQM

Relevancia y Utilidad	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Ámbito y Relevancia	Se ha identificado un conjunto coherente de resultados de los grupos de interés relevantes -incluidos sus resultados clave- que demuestra el rendimiento de la organización en cuanto a su estrategia, objetivos y sus necesidades y expectativas.					
Integridad	Los resultados son oportunos, fiables y precisos.					
Segmentación	Los resultados se segmentan de forma adecuada para aportar un conocimiento en profundidad de la organización.					
Rendimiento		No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Tendencias	Tendencias positivas o rendimiento bueno y sostenido en al menos 3 años.					
Objetivos	Para los resultados clave se han establecido objetivos relevantes y se alcanzan de manera continuada, de acuerdo con los objetivos estratégicos.					
Comparaciones	Para los resultados clave se realizan comparaciones externas relevantes y son favorables, de acuerdo con los objetivos estratégicos.					
Confianza	Basándose en las relaciones causa/efecto establecidas, hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración Total						

8.4. Esquemas de reconocimiento a la Excelencia en la gestión

- El esquema de reconocimiento a la Excelencia en la Gestión está basado en la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia. Cuenta con los siguientes niveles:

- EXCELENCIA EUROPEA – 3 STARS.** El nivel de Calidad Europea se concede cuando el resultado obtenido en el proceso de reconocimiento se encuentra entre 201 y 400 puntos del modelo EFQM y lleva aparejada la obtención del denominado Sello de Bronce.
- EXCELENCIA EUROPEA – 4 STARS.** Este nivel se concede cuando el resultado obtenido en el proceso de reconocimiento se encuentra entre 401 y 500 puntos del modelo EFQM y lleva aparejada la obtención del Sello de Plata.
- EXCELENCIA EUROPEA – 5 STARS.** Este nivel se concede cuando el resultado obtenido en el proceso de reconocimiento es superior a 500 puntos del modelo EFQM y lleva aparejada la obtención del denominado Sello de Oro.



8.4. Esquemas de reconocimiento a la Excelencia en la gestión

- Sello de Compromiso hacia la Excelencia, primer nivel del sistema de reconocimiento a la excelencia según el Modelo EFQM de Excelencia. El proceso de reconocimiento del nivel de Compromiso hacia la Excelencia intenta ayudar a las organizaciones a descubrir cuál es su nivel de rendimiento e implantar Proyectos de Mejora para mejorarlo. En definitiva, se trata de un proceso de validación de la implantación de un Plan de Mejora:
 - El periodo de validez de cualquier sello es de dos años.
 - Una de las ventajas del Sistema de Reconocimiento a la excelencia español es la convalidación automática con el reconocimiento europeo equivalente otorgado por la EFQM.
 - En la actualidad, casi 500 organizaciones españolas ostentan un Sello de Excelencia Europea EFQM, de las cuales 80 tiene un Sello EFQM 500+, el máximo reconocimiento en España. (<http://www.clubexcelencia.org>).



Referencias

- [Union of Japanese Scientists and Engineers](#) (JUSE).
- [Baldrige Excellence Framework](#) (NIST).
- [European Foundation For Quality Management](#) (EFQM).
- [Club Excelencia en Gestión](#) (CEG).