

MODELOS DE GESTION DE CALIDAD TOTAL - EXCELENCIA.

El desarrollo de la Calidad Total a escala internacional ha dado lugar a la aparición de varios modelos de Excelencia en la Gestión. Estos modelos están preparados para servir como instrumento de autoevaluación para las organizaciones. Los organismos encargados de la gestión de estos modelos utilizan como elementos de difusión de los mismos la entrega anual de unos "Premios a la excelencia de la gestión". Los beneficios que pueden derivarse de su utilización para las organizaciones son, entre otros, los siguientes:

Como sistemática de autoevaluación:

- Establecer una referencia de calidad para la organización.
- Detectar áreas fuertes y áreas débiles en la organización.
- Conocer el camino de la mejora continua en los aspectos que conforman el modelo.

Como candidatos al premio:

- Someterse a un diagnóstico realizado por expertos externos que aportan múltiples ideas de mejora.
- Tensionar a la organización para lograr un objetivo.
- Si se obtiene el premio, la publicidad inherente al mismo.

En la siguiente tabla se presentan los tres modelos de Excelencia más difundidos. A pesar de las peculiaridades de cada uno de ellos, en todos subyacen los principios básicos de la Calidad Total - Excelencia descritos anteriormente, es decir, las mejores prácticas en el ámbito de la gestión de las organizaciones.

Una característica común a todos ellos es que son dinámicos, y como tal, van evolucionando y adaptándose a los cambios que se producen en el entorno. Centenares de expertos enriquecen estos modelos año tras año con sus aportaciones.

Modelo	Fecha creación	Organismo que lo gestiona
Deming	1951	JUSE (Japón)
Malcolm Baldrige	1987	Fundación para el Premio de Calidad Malcolm Baldrige (EE.UU.)
E.F.Q.M.	1988	European Foundation for Quality Management (Europa)

1.- Modelo Deming

El primer modelo, el Deming, se desarrolla en Japón en 1951 por la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros). Este modelo recoge la aplicación práctica de las teorías japonesas del Control Total de la Calidad (TQC) o Control de la Calidad en toda la empresa (CWQC).

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

Este modelo recoge diez criterios de evaluación de la gestión de calidad de la organización.

CRITERIOS DE EVALUACION
<p>Políticas y objetivos. Organización y operativa. Educación y su diseminación Flujo de Información y su utilización Calidad de productos y procesos. Estandarización. Gestión y control. Garantía de calidad de funciones, sistemas y métodos. Resultados. Planes para el futuro.</p>

2.- Modelo Malcolm Baldrige

El Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige se crea en Estados Unidos en 1987, momento en el que la invasión de productos japoneses en el mercado estadounidense precisa de una respuesta por parte de las organizaciones de este país. En la creencia de que la Calidad Total - Excelencia es necesaria para que las organizaciones puedan competir en el mercado internacional, surge el proyecto del Premio Nacional de la Calidad Americano.

La misión de este premio es:

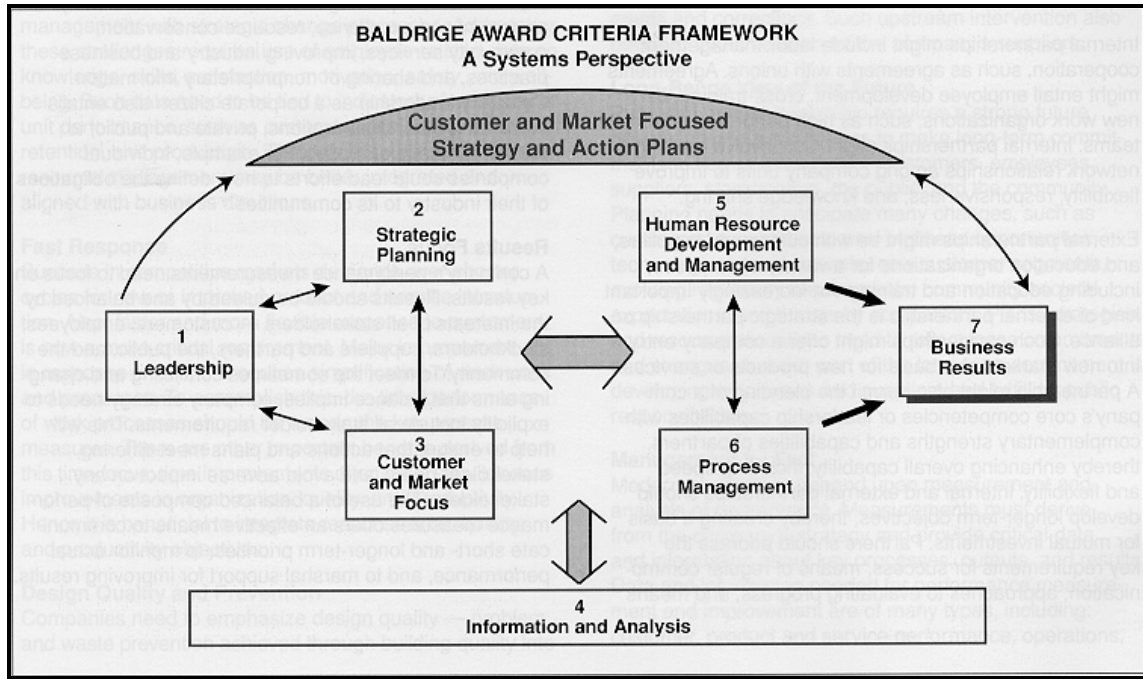
- Sensibilizar al país y a las industrias, promocionando la utilización de la Calidad Total - Excelencia como método competitivo de gestión empresarial.
- Disponer de un medio de reconocer formal y públicamente los méritos de aquellas firmas que los hubieran implantado con éxito.



Para afrontar los retos de la economía global nuestras compañías de más éxito han eliminado niveles innecesarios de directivos, delegando autoridad en los operarios, orientándose hacia los clientes y perseverando en la mejora continua de los productos que fabrican, los servicios que prestan y las personas que emplean.

Bill Clinton

Los siete criterios en los que se basa este premio se recogen en el siguiente gráfico:



3.- Modelo EFQM de Excelencia

Reconociendo el potencial para la obtención de una ventaja competitiva en Europa a través de la aplicación de la Calidad Total - Excelencia, 14 importantes empresas de Europa tomaron la iniciativa de crear la Fundación Europea para la Gestión de Calidad - European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M.) - en 1988. EFQM cuenta con más de 1.000 miembros, procedentes de la mayoría de países de Europa y de todos los sectores empresariales y organizaciones no lucrativas. Su misión es mejorar la competitividad de las organizaciones europeas mediante la mejora de su gestión

En 1991 desarrolló el Modelo EFQM de Excelencia y puso en marcha el European Quality Award, que fue entregado por vez primera el año siguiente y que es un mecanismo de reconocimiento a las organizaciones más destacadas y de difusión de las mejores prácticas existente en el ámbito europeo.

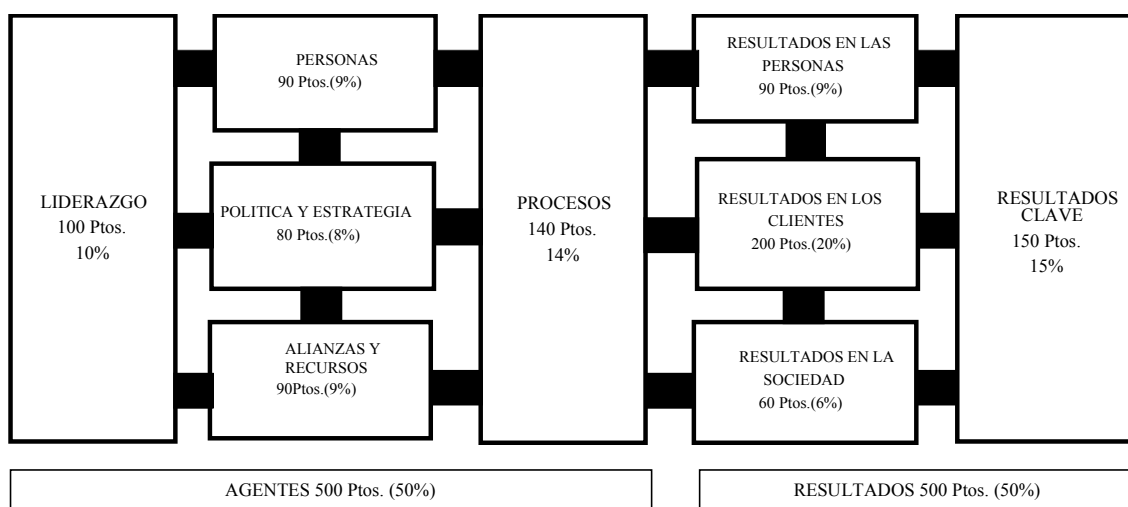
Año	Premios	Categorías	Participantes
1992	Ganador Premios		Rank Xerox Milliken British Oxygen Company UBISA
1993	Ganador Premio		Milliken Europa International Computer Limited
1994	Ganador Premios		D2D Design to Distribution Ericsson España, S.A. IBM Semea

Año	Premios	Categorías	Participantes
1995	Ganador Premio		Texas Instruments TNT Express
1996	Ganador Premios		Brisa British Telecom Netas TNT Express (U.K.) Ltd.
1997	Ganadores Premios	GRAN EMPRESA PYME GRAN EMPRESA GRAN EMPRESA GRAN EMPRESA PYME	SGS - THOMSON Microelectronics BEKSA British Telecom Netas TNT Express (U.K.) Ltd. GASNALSA
1998	Ganador Premios	GRAN EMPRESA SECTOR PUBLICO PYME Subsidiaria SECTOR PUBLICO PYME Independiente	TNT Expres AVE/RENFE Beko Tikaret A.S. Accounts Office Cumbernauld Schindlerhoff Hotel
1999	Ganadores Premios	GRAN EMPRESA Unidad Operacional PYME Independiente PYME Subsidiaria PYME Subsidiaria PYME Subsidiaria Unidad Operacional GRAN EMPRESA GRAN EMPRESA	Yellow Pages Volvo Cars Gent DiEU, Danish International Continuing Education Servitique Network Services Banc Internacional d' Andorra & Banca Mora Burton - Apta Refractory Manufacturing Ltd. BT Northern Ireland Elais SA, Unilever Group Sollac
2000	Ganadores Premios	GRAN EMPRESA SECTOR PUBLICO PYME Subsidiaria GRAN EMPRESA GRAN EMPRESA GRAN EMPRESA SECTOR PUBLICO SECTOR PUBLICO PYME Subsidiaria PYME Independiente PYME Independiente	Nokia Mobile Phones, Europa & Africa Inland Revenue, Accounts Office Cumbernauld Burton – Apta Refractory Manufacturing Ltd. Arçelik AS Eczacibasi Vitra Irizar S.Coop Arbejdsformidlingen – Ringkoebing AMT Foxdenton School and Integrated Nursery Avaya Ireland Ltd. Water Team SRL Zahnarztpraxis (Switzerland)
2001	Ganadores Premios	SECTOR PÚBLICO PYME Independiente GRAN EMPRESA GRAN EMPRESA PYME Subsidiaria PYME Independiente PYME Independiente	St Mary's College Nothern Ireland Zahnarztpraxis (Switzerland) DHL Portugal Westel Mobile Telecommunications Co. Ltd. Siemens Teleindustry S.A. (Greece) Maxi SA Coco-Mat (Greece) QMSAG Quality-Management-Service Aktiengesellschaft
2002	Ganador Premios	PYME Independiente PYME Subsidiaria PYME Independiente GRAN EMPRESA GRAN EMPRESA SECTOR PÚBLICO	SAM Mouldings Banc Internacional Dandorra- Banca Mora Agrupación de Sociedades Laborales de EUSKADI,ASLE Dexia-Sofaxis Bosh Sanyi Custom and Tax region Aarhus

El Modelo EFQM de Excelencia se basa en la siguiente premisa:

“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 Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las personas de la organización, las Alianzas y Recursos y los Procesos”.

Expresado gráficamente, este principio responde al siguiente esquema:



Los porcentajes mostrados son los utilizados para el Premio Europeo a la Calidad (EQA). Utilizando dichas ponderaciones, una organización tiene el beneficio adicional de poder comparar su perfil de calificación con el de otras. El modelo y los porcentajes se obtuvieron a partir de amplias consultas entre empresas europeas y se revisan anualmente por la EFQM como parte de su proceso de mejora continua.

Aunque cada organización es única, este modelo ofrece un marco genérico de criterios que pueden aplicarse ampliamente a cualquier organización o componente de una organización.

AGENTES FACILITADORES DEL MODELO EFQM

Los criterios del grupo de Agentes Facilitadores reflejan **cómo** la organización actúa.

Aunque el modelo no es prescriptivo, cada Agente se descompone en cierto número de subcriterios y todos **deben** tenerse en cuenta. Cada subcriterio es complementado por una lista de áreas a tratar, disponibles en los documentos editados por EFQM. Las áreas a tratar son sólo ejemplos que sirven para interpretar el significado de cada subcriterio. Cada organización debe seleccionar cuáles son las áreas que son significativas para ella, pudiendo tomar algunas de las que aparecen recogidas en el Modelo EFQM u otras que tengan especial importancia para sus actividades.

RESULTADOS EN EL MODELO EFQM

Los criterios Resultados tratan de **lo que** ha alcanzado la organización y de lo que está alcanzando. Todos los Criterios de los Resultados deben analizarse en términos de:

- lo conseguido realmente por la organización
- lo logrado con respecto a los propios objetivos de la organización
- los resultados de la competencia
- los resultados de las organizaciones consideradas como las "mejores de su clase"
- las relaciones causa-efecto entre los agentes y los resultados

De esta manera la información procedente del análisis de los resultados nos permitirá mejorar la gestión de los agentes.