



Gestión empresarial excelente

RAMÓN PALACIOS. Gerente de Calidad Avanzada de AENOR

RESUMEN

El modelo EFQM presenta una herramienta de gestión para asegurar el éxito en cualquier organización. Esta herramienta ayuda a controlar y relacionar, de una manera eficiente y eficaz, todos los indicadores clave de la empresa, teniendo en cuenta a todos los grupos de interés y comprometiéndolos con el logro de los resultados. Mercasturias, perteneciente a la red de Mercas de Mercasa, acaba de obtener el Sello de Excelencia Europea 500+, máximo nivel de reconocimiento en el Modelo EFQM.

PALABRAS CLAVE: Excelencia empresarial, Sistemas de Gestión, Calidad, Competitividad, AENOR, EFQM.

Es un hecho que aquellas organizaciones que han apostado por la implantación de modelos de gestión están en condiciones de abordar su crecimiento futuro de una manera más segura, más rápida y más eficaz.

La adopción de un modelo de gestión permite crear unos buenos cimientos para poder construir una organización tan excelente como se quiera. Hoy en día muchas organizaciones, de todos los sectores de actividad, han elegido modelos de gestión basados en procesos, como el recogido en la Norma UNE-EN ISO 9001, que marca las pautas claras para crear una estructura sólida y segura en las empresas al objeto de gestionar adecuadamente su operativa.

Para estas organizaciones, avanzar hacia la excelencia es un paso natural. Y en

Europa, un modelo con un éxito claro y demostrable, es el modelo EFQM. La European Foundation for Quality Management (EFQM) es una organización sin ánimo de lucro creada en 1988 por 14 grandes empresas europeas con la misión de ser la fuerza que impulsa la excelencia en las organizaciones de manera sostenida. En la actualidad, con más de 500 miembros (empresas e instituciones), han difundido el Modelo de Gestión EFQM, que es utilizado por más de 30.000 organizaciones para mejorar su rendimiento.

Los modelos de excelencia aportan nuevas herramientas y métodos para que cualquier organización pueda evaluarse de una manera global, teniendo en cuenta, entre otros, los valores de la entidad, los resultados de su actividad en la sociedad y la implantación de una estrategia eficiente

que permita obtener unos resultados excelentes con la participación y compromiso de todos los grupos de interés. Además, esa excelencia debe ser objetivamente evidenciable, a través, por ejemplo, de estudios comparativos que permitan demostrar los resultados obtenidos.

Mercasturias, empresa perteneciente a la red de Mercas de Mercasa, se ha convertido en el primer parque logístico alimentario en obtener el Sello de Excelencia Europea 500+, máximo nivel de reconocimiento en el Modelo EFQM, que evidencia el alto nivel alcanzado en la gestión de la organización y que, por el momento, sólo ha sido obtenido por 45 organizaciones en toda España.

Mercasturias adoptó el Modelo de Gestión EFQM en 2009, obteniendo en aquel año el reconocimiento de su "Compromiso hacia la Excelencia 200+". Durante el año 2012, el Equipo de Liderazgo de la organización, formado por cuatro personas, trabajó en la elaboración de la Memoria 500+ preceptiva para acceder a la Evaluación realizada por AENOR, y que acreditó su aptitud para obtener el Sello de Excelencia Europea 500+.

EL MODELO EFQM

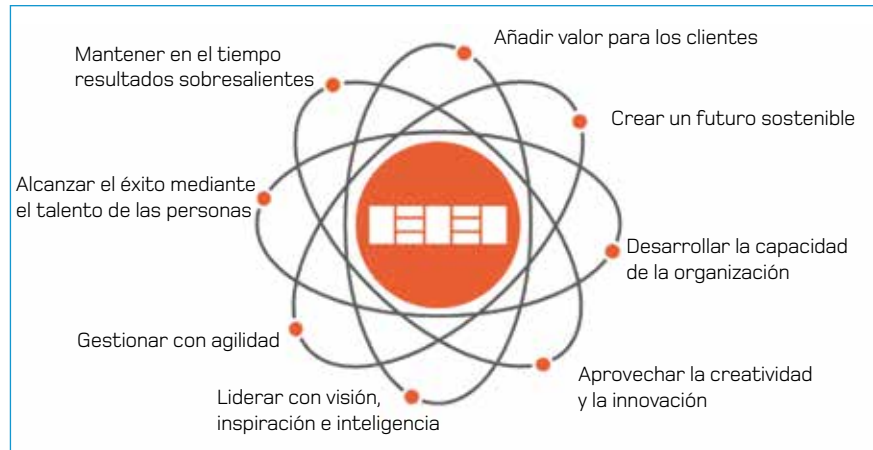
Y es que para alcanzar el éxito, las organizaciones -independientemente de su sector, tamaño, estructura o madurez- necesitan establecer un sistema de gestión apropiado y tener una referencia clara. El Modelo EFQM de Excelencia es un instrumento práctico que permite a las organizaciones:

- Evaluar dónde se encuentran en su camino hacia la excelencia, ayudándoles a identificar sus fortalezas clave y posibles carencias con relación a su Visión y Misión.
- Integrar las iniciativas existentes y planificadas, eliminar duplicidades e identificar carencias.

Las organizaciones excelentes lo gran y mantienen niveles sobresalientes de rendimiento que satisfacen o exceden las expectativas de todos sus grupos de interés.

GRÁFICO 1

Conceptos fundamentales de la excelencia



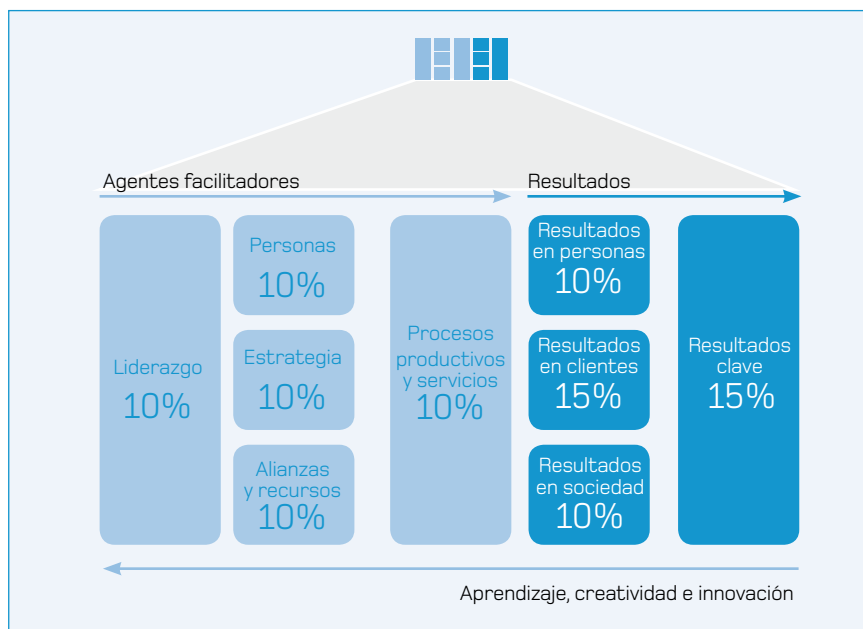
El modelo se basa en los conceptos fundamentales de la excelencia que se recogen en el gráfico 1. Estos conceptos describen los cimientos esenciales para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida y pueden utilizarse como base para describir los atributos de

una cultura excelente. Asimismo, constituye también un lenguaje común para la alta dirección.

Asimismo, el Modelo EFQM permite a los directivos comprender las relaciones causa-efecto que existen entre lo que la organización hace y los resultados que alcanza.

GRÁFICO 2

Estructura del Modelo EFQM



El gráfico 2 muestra de manera esquemática la estructura del modelo, dividido en cada uno de los criterios que compo-

nen este modelo de gestión con su correspondiente peso en una puntuación de 1-1.000 puntos. La estructura está

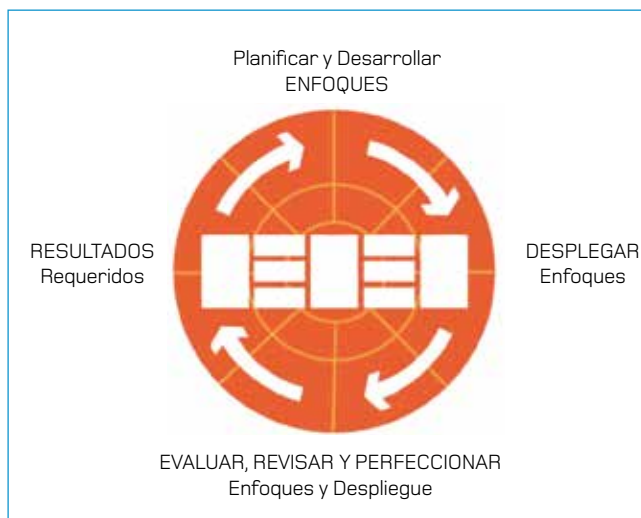
dividida en Agentes facilitadores (trata sobre lo que la organización hace) y Resultados (aborda lo que la organización logra y cómo lo logra).

Los Agentes facilitadores se estudian bajo tres elementos: enfoque; despliegue; y evaluar, revisar y perfeccionar. Y los Resultados bajo relevancia y utilidad; y rendimiento.

Una de las herramientas principales del modelo es el Esquema Lógico REDER, que proporciona un enfoque estructurado para analizar el rendimiento de cualquier organización.

GRÁFICO 3.

Esquema Lógico REDER



Según la lógica REDER, toda organización necesita:

- Establecer los Resultados que quiere lograr como parte de su estrategia.
- Planificar y desarrollar una serie de Enfoques sólidamente fundamentados e integrados que la lleven a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro.
- Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar su implantación.

Evaluar, Revisar y Perfeccionar los enfoques desplegados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje.



EL ESQUEMA DE Puntuación Y LOS SELLOS

La puntuación del modelo va de 1-1.000 puntos, siendo el nivel inicial, el sello que corresponde al nivel de 200 puntos, Compromiso con la excelencia, siguiendo a continuación los sellos de 300, 400 ó 500 puntos.



Para los niveles (300, 400 y 500) la organización deberá realizar una autoevaluación bajo el modelo EFQM y redactar una memoria explicando cómo da respuesta a cada uno de los nueve criterios. Una vez redactada, el equipo evaluador procederá a su estudio y análisis. Una vez realizado este, visitará la organización para verificar la implantación de lo que se ha descrito en la memoria y ajustar la puntuación.

La diferencia en cada uno de los niveles viene dada por la solidez del sistema; tendencias positivas sostenidas, benchmarking y grado de implantación.

Para acceder al sello 200+, la organización debe realizar una autoevaluación bajo el modelo EFQM e identificar tres acciones de mejora que tengan suficiente impacto en la organización y el equipo evaluador de AENOR verificará su implantación.

La Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), a través del Club de Excelencia en Gestión, ha emitido más de 500 Sellos de Excelencia en sus distintos niveles (+200,+300,+400 y +500).

Cada organización puede elegir a qué nivel (200, 300, 400, 500) puede optar, sin necesidad de pasar por cada uno de los niveles. El posicionamiento del nivel por el que quiere empezar la organización, dependerá de la madurez de su sistema de gestión y del resultado que haya dado su autoevaluación.

Los sellos que se otorgan en España tienen un reconocimiento por parte de la EFQM (European Foundation Quality Management)



SITUACIÓN EN ESPAÑA

Hoy en día sólo 45 organizaciones tienen el sello 500+ del modelo EFQM, tal y como se puede apreciar en el gráfico 5.

Estamos seguros de que la apuesta de Mercasa por impulsar el Modelo de Gestión EFQM, bajo su proyecto “Mercaexcelencia”, contribuirá a reforzar estos números y, lo que es más importante, permitirá homogeneizar la gestión de su red de Mercas bajo un mismo modelo de excelencia orientado hacia los resultados de la organización y su impacto en la sociedad.

El Modelo EFQM es compatible con los sistemas de Gestión descritos en las normas internacionales, como la UNE-EN ISO 9001, que establece los requisitos para desarrollar un sistema de Gestión de la Calidad, o la norma UNE-EN ISO 14001 del Sistema de Gestión Ambiental. Mercamadrid, Mercatenerife y Mercavalencia disponen de la certificación de calidad UNE-EN ISO 9001. Además, Mercatenerife ha implantado un sistema de Gestión Ambiental UNE-EN ISO 14001. ■



GRÁFICO 4
Sellos y puntuación que se otorgan en el modelo EFQM

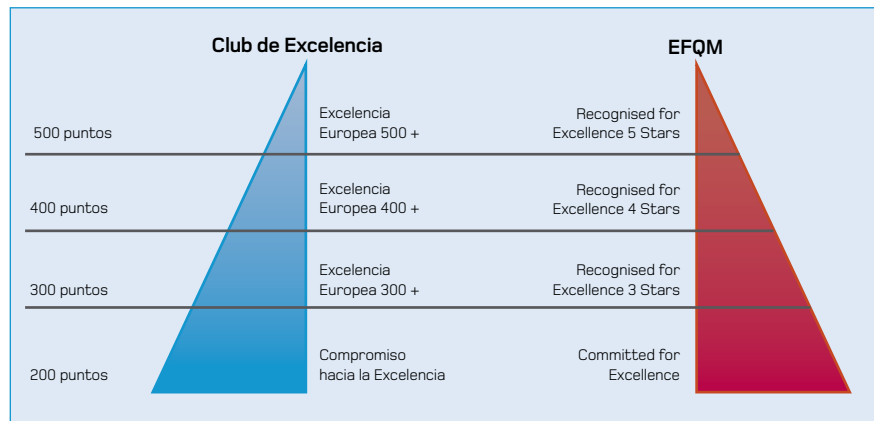


GRÁFICO 5
Evolución de los sellos de excelencia concedidos en España

