

## **Análisis e Implantación del Criterio 3 -Personas- en el Modelo EFQM de Excelencia (European Foundation for Quality Management)**

Carmen Martín-Romo Romero<sup>1</sup>, Alfonso Durán Heras<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Dra. en Ingeniería. Lda. en CC. Económicas y Empresariales, [cmromo@ing.uc3m.es](mailto:cmromo@ing.uc3m.es)

<sup>2</sup> Dr. Ingeniero Industrial, [duaran@ing.uc3m.es](mailto:duaran@ing.uc3m.es)

Área de Ingeniería de Organización. Universidad Carlos III de Madrid  
Escuela Politécnica Superior. Avda. de la Universidad, 30. 28911 Leganés (Madrid)

### **RESUMEN**

*La comprensión del Modelo EFQM de Excelencia se ve dificultada por su carácter interdependiente y por las ramificaciones, frecuentemente implícitas, de la asunción del papel nuclear de las personas por parte de toda la estructura de liderazgo.*

*En este trabajo, procedente de una tesis doctoral, se analizan los aspectos más importantes a tener en cuenta al abordar el criterio 3 –Personas– del Modelo de Excelencia, para evitar los riesgos y dificultades más frecuentemente encontrados en su aplicación.*

*Asimismo se estudia cómo la necesidad de “coherencia interna”, particularmente entre la componente “gestión de personas” y el resto de los distintos ámbitos de actuación en la gestión, requiere adecuar el proceso de implantación al ritmo de cambio de los componentes con mayor inercia.*

### **1. Introducción.**

Un sistema de gestión orientado a la excelencia empresarial, permite a las organizaciones que lo implanten la obtención de resultados sobresalientes para sus grupos de interés y la supervivencia de la empresa en el largo plazo (EFQM, 1999a [1]). Es por ello que un número creciente de empresas está adoptando una filosofía de excelencia empresarial, utilizando la autoevaluación como herramienta de mejora continua. Esta filosofía de excelencia se refleja en los modelos de calidad (EFQM, Malcolm Baldrige o Deming) utilizados como base para otorgar los premios internacionales de calidad.

Por tanto, la utilidad de estos modelos excede con mucho de ser una mera referencia para las empresas que desean optar a la concesión de los preciados galardones en el caso de ser reconocidas como empresas ganadoras.

En 1991 la EFQM (European Foundation for Quality Management) fijó un modelo de referencia para las empresas europeas (Modelo EFQM de Excelencia), en un intento de materializar una visión propia y homogénea de la calidad. El creciente alcance del Modelo EFQM de Excelencia es imputable, entre otras ventajas, a (EFQM, 1999b [2]; Membrado, 1999 [3]):

- a) su utilidad como herramienta de autoevaluación de la gestión empresarial ya que facilita una metodología explícita y bien estructurada para conocer los puntos fuertes y áreas de mejora de las empresas, en aspectos clave de sus políticas, actividades y resultados
- b) su capacidad para actuar como referencia o guía de las empresas que desean aplicar la gestión de la calidad total

Sin embargo, la comprensión y utilización del Modelo EFQM de Excelencia para la autoevaluación se ve dificultada por su carácter interdependiente, y por las ramificaciones frecuentemente implícitas (no explícitas) de la asunción del papel nuclear de las personas por parte de toda la estructura de liderazgo.

## **2. Descripción del estudio.**

Considerando que, como se ha expuesto en el epígrafe anterior, cada vez más organizaciones europeas utilizan el Modelo EFQM de Excelencia como herramienta de autoevaluación en su camino hacia la gestión excelente, cobra relevancia el establecimiento de una metodología que facilite la aplicación del modelo de la EFQM tomando en consideración el papel nuclear de las personas y las implicaciones específicas de Recursos Humanos.

Intentar recoger en este trabajo la metodología general que contenga el análisis de todos los criterios del Modelo, sobrepasa el alcance del trabajo, por lo que los autores han optado por incluir los aspectos más importantes a tener en cuenta al abordar el criterio 3 del Modelo – Personas- por ser, junto con el criterio 1 –Liderazgo- los más estrechamente vinculados a los Recursos Humanos.

Las propuestas que se presentan en el siguiente epígrafe emanan de las reuniones y sesiones de discusión que, desde hace 3 años, los autores de esta comunicación vienen manteniendo con responsables de Calidad o de Recursos Humanos de un conjunto de empresas de distintos sectores pertenecientes al Club Gestión de Calidad (representante en España de la EFQM). Las empresas a las que representan los componentes del equipo de trabajo tienen una considerable experiencia acumulada en la utilización del Modelo EFQM como herramienta de autoevaluación.

## **3. Aspectos centrales a considerar para el criterio 3-Personas- del Modelo EFQM de Excelencia.**

Los aspectos que se proponen y analizan en los siguientes apartados, y que se consideran como aspectos centrales a la hora de abordar el criterio 3- Personas-, se apoyan en las discusiones y aportaciones de todos los miembros del equipo de trabajo al que se hizo referencia en el epígrafe anterior (Descripción del estudio); ahora bien, dado que su estructuración y formulación, a partir de estos tres años de discusiones, han sido realizadas por los autores de esta comunicación según su criterio, el contenido de esta metodología no debe considerarse como una postura oficial del Club Gestión de Calidad ni tampoco de ninguna de las empresas representadas en el grupo de trabajo.

Seguidamente se apuntan los aspectos más importantes a tener en cuenta al abordar el criterio 3, para evitar los riesgos y dificultades más frecuentemente encontrados en su aplicación.

### **3.1 No divisibilidad del Modelo.**

El Modelo no puede subdividirse en partes independientes para su análisis; esta simplificación desvirtúa su esencia. Asimismo, no puede abordarse con una perspectiva funcional (en el caso del criterio 3, no puede abordarse desde la perspectiva del área de Recursos Humanos). No se entiende cada subcriterio si se toma aisladamente de los otros subcriterios (Martín-Romo y Durán, 2000 [4]), ni este criterio independientemente de los demás criterios. Debería leerse el

Modelo en su conjunto tantas veces como sea necesario hasta entenderlo, comprendiendo las relaciones.

### 3.2 Personas como piedra angular.

Las personas son la piedra angular de una empresa; una empresa, en última instancia, son personas. El criterio 3 guarda dentro de su aparente simplicidad las claves que permiten entender, no sólo el resto de criterios, sino también porqué el Modelo de Excelencia en la gestión significa un cambio profundo en la cultura de las organizaciones que lo adoptan.

Aunque el Modelo represente “Personas” dentro de la “caja” correspondiente al criterio 3 en realidad afectan a su totalidad; podrían representarse como una esfera que englobara el conjunto del Modelo (ver Figura 1).



Figura 1: “Personas” impregna todo el Modelo

El fin de cualquier organización, conseguir resultados, se alcanzará si: dispone de las personas adecuadas, éstas saben qué deben hacer, cómo hacerlo, tienen los medios para hacerlo y quieren hacerlo.

- *Qué* hacer se deduce del criterio 2 del Modelo (Política y Estrategia)
- *Disponer de los medios* más convenientes se trata en el criterio 4 del Modelo (Recursos)
- *Cómo* hacerlo se desarrolla en el criterio 5 del Modelo (Procesos)

Pero los gestores (líderes) deben *asegurar* que las personas de la organización saben y quieren coordinar y llevar a la práctica todo esto, de la manera más eficiente y eficaz posible en cada momento. Esta condición, fundamental para el “negocio”, pretende ser el verdadero contenido del criterio 3 (Personas).

### 3.3 No tratamiento de las personas como simples recursos.

Si no se reconocen las características que diferencian a las personas (como “personas”), y se intenta utilizarlas como un simple recurso más (mano de obra), no se conseguirá la mejora continua que es la esencia del Modelo.

El mayor potencial de mejora de las organizaciones deriva del plus de contribución personal que todos los empleados (no sólo “staff” y dirección) aportan *voluntariamente*.

Las personas de la organización deben realizar las acciones de forma coherente, alineando los esfuerzos en el mismo sentido para conseguir el resultado deseado, pero para ello deben

conocer qué se espera de ellas, y además querer hacerlo. En otro caso, no pondrán el máximo de su parte y se obtendrán resultados peores, lo que nos alejaría de la excelencia en la gestión. Esto nos lleva a otro de los aspectos básicos del Modelo, la necesidad de involucrar a las personas en los fines de la organización.

### **3.3.1 Las aportaciones *fundamentales* sólo pueden producirse voluntariamente.**

Un estilo de gestión que solamente se base en obligar a las personas a hacer lo que el gestor necesita, sin tener en cuenta su posible involucración, puede funcionar, pero con menos eficacia y siendo mucho más inestable y lento.

Involucrar a las personas significa que ellas hagan suyos los fines de la organización (Schonberger, 1994 [5]; Ghosal *et al.* 1999 [6]), para ello deben primero conocerlos, y luego poder tomar parte activa en su consecución. Sólo se hace propio lo que se conoce, en lo que se participa y que está en consonancia con los fines propios (la escala individual de valores, que define el carácter y cultura de una persona). En definitiva, se trata de que las personas sepan no sólo qué hacer, sino porqué, y lo hagan suyo.

Dos fuentes evidentes de ventajas competitivas son la rapidez en decisiones y la voluntad de agradar al cliente, ambas necesitan la máxima involucración de los empleados. En cuanto a la voluntad de agradar, ellos son los que contactan con los clientes y su lenguaje corporal oculta muy difícilmente actitudes negativas. Respecto a la toma rápida de decisiones, si además conocen qué conseguir (la estrategia y fines) y quieren conseguirlo, podrán tomar y tomarán decisiones mejores y más rápidamente, obteniendo el máximo de eficacia y eficiencia en la consecución de los fines perseguidos, objetivo de cualquier gestor.

Si bien pueden “controlarse” los aspectos más mecánicos del trabajo de las personas, su mayor valor añadido potencial radica en aportaciones creativas y mejoras que, sólo se producen si la persona está convencida e involucrada.

### **3.4 La mejora continua exige aplicar un método sistemático basado en hechos.**

La aplicación sistemática basada en el ciclo científico (planificar, implementar, medir, analizar y aprender, y nuevamente volver a planificar), por supuesto es aplicable también al criterio 3.

La manera de gestionar a las personas de la organización debe permitir que se aplique el ciclo científico de mejora, creando el entorno o marco que posibilite el que las personas apliquen el ciclo en todos los ámbitos de la empresa (lo que incluiría su aplicación a todos los criterios del Modelo), incluyendo, por supuesto, el del criterio 3.

### **3.5 Gestión estratégica de las personas.**

La política y estrategia de la organización en el campo de las personas se definen junto con el resto de políticas y estrategias, según se describe en el Modelo EFQM, en el criterio 2-Política y Estrategia. En este criterio 3 lo que debe realizarse es el análisis de su despliegue y aplicación.

La responsabilidad de la componente estratégica de la gestión de las personas pertenece a la Dirección General, quien debe definirla, liderarla y servir de ejemplo actuando

coherentemente con sus principios, así como velando porque se aplique de forma coherente. No puede delegarla ni basta con “firmarla”. Por su parte, la Dirección de Recursos Humanos diseña herramientas para poder aplicar la política de Recursos Humanos; aplicación que se lleva a cabo a través de la línea jerárquica, motivo por el cual es necesario que la Dirección General y la Dirección de Recursos Humanos velen por una aplicación/implantación congruente por parte de la línea jerárquica.

Tanto por su componente estratégica como por la no divisibilidad del Modelo, el criterio 3 no debe ser abordado únicamente por la Dirección de Recursos Humanos; en el mismo han de estar implicados todos los gestores de la organización.

Por lo tanto, los aspectos abordados en este criterio trascienden ampliamente del campo convencional de la “gestión de personal”.

Los aspectos más relevantes a tener en consideración en la aplicación del criterio 3 –Personas y recogidos en los distintos apartados de este epígrafe, no aseguran por sí solos la efectiva implantación del criterio. Es necesario que los distintos aspectos de gestión empresarial (estrategia, liderazgo, gestión de personas, etc.) sigan un proceso de evolución por fases internamente congruentes entre sí.

#### **4. Necesidad de un proceso de implantación por fases internamente congruentes.**

La adopción de una filosofía de excelencia empresarial requiere de un proceso estructurado en fases congruentes. En cada una de estas fases, la coherencia o ajuste “interno”, entre los distintos aspectos de gestión, prevalece sobre el avance hacia la situación objetivo reflejada en el Modelo.

Los modelos de excelencia apuntan a una situación deseable en los distintos ámbitos de gestión: Estrategia, Estructura Organizativa (EO), Gestión de Recursos Humanos (GRRHH), Sistemas de Información (SI), etc. Ahora bien, cada una de estas componentes de la gestión empresarial no puede evolucionar independientemente en esta dirección, ya que existe una ineludible exigencia de “coherencia interna”, en cada momento, entre estas distintas componentes; particularmente, entre la componente “gestión de personas” y el resto de las componentes de gestión (por ejemplo, estructura organizativa y sistema de evaluación /retribución).

Esta necesidad de coherencia interna, derivada de la existencia de interdependencias entre los distintos ámbitos de actuación en la gestión, junto con los distintos puntos de partida posibles en cada uno de estos ámbitos (cultura, estructura organizativa...), condicionan el proceso de evolución hacia la filosofía de excelencia. Esta transición debe ser acompañada, pasando por estadios intermedios razonablemente congruentes internamente (entre los distintos ámbitos) y cada vez más cercanos a la gestión excelente. Los estadios intermedios de gestión, en la transición hacia la gestión excelente, deberían permitir resultados cada vez mejores, siempre y cuando sean internamente congruentes; de lo contrario, los resultados podrían ser incluso peores. Este aspecto queda reflejado gráficamente en la figura 2.

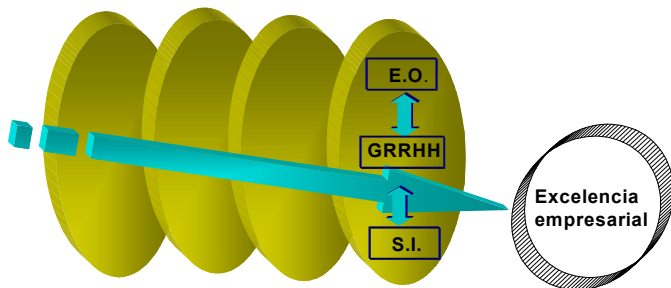


Figura 2: Necesidad de evolución por fases congruentes

Esta necesidad de evolución, desde la situación de partida hacia la gestión excelente, a través de fases internamente congruentes, requiere adecuar el proceso de implantación del criterio 3- Personas- al ritmo de cambio de los componentes de gestión con mayor inercia.

## 5 Adecuación del proceso de implantación: existencia de inercias y dependencia de la trayectoria.

El proceso de adopción de la filosofía de excelencia puede verse frenado por la existencia de importantes inercias estructurales en algunos de los ámbitos de la gestión, por ejemplo la cultura de liderazgo o los sistemas de compensación. Para superar estas inercias es necesario entender su proceso de generación, reconociendo que están condicionadas por su “trayectoria” o historia de evolución (“path-dependency”).

La necesidad de evolución acompañada por etapas, en las que se mantenga la coherencia interna entre los distintos ámbitos de gestión en aras a garantizar el adecuado funcionamiento de la organización durante el periodo de transición, es particularmente relevante debido a la posible existencia, en alguno de estos ámbitos, de importantes inercias (especialmente en los aspectos relacionados con personas).

Para ilustrar esta afirmación resulta particularmente relevante, entre otros, un caso analizado en el que los sistemas de compensación, fuertemente enraizados, eran extremadamente difíciles de adaptar. La comprensión de estos sistemas de compensación requería el estudio de la trayectoria o proceso por el que se habían generado; la resistencia al cambio de estos sistemas, a su vez, impedía el avance adecuado del resto de componentes del sistema de gestión. Una inercia así puede bloquear efectivamente el avance del conjunto de la organización hacia la gestión excelente.

## Conclusiones

Para facilitar la aplicación del criterio 3-Personas- del Modelo EFQM de Excelencia, se propone la consideración de los siguientes aspectos como fundamentales:

- El concepto “personas”, representado en el Modelo en su criterio 3, afectan a la totalidad del Modelo EFQM de Excelencia. Existe un claro papel nuclear de las personas en sistemas de gestión empresarial orientados hacia la excelencia.

- La mejora continua, que es la esencia del Modelo EFQM de Excelencia, solamente puede conseguirse si se gestiona a las personas de la organización de forma distinta a como si de un recurso se tratase.
- Asimismo, en la misma dirección de obtención de mejora continua, las aportaciones *fundamentales* sólo pueden producirse voluntariamente por parte de los miembros de la organización, esto lleva a la necesidad de *involucrar* a las personas en los fines de la empresa.
- La política y estrategia de la gestión de las personas de la organización queda establecida en el criterio 2 del Modelo. En el criterio 3-Personas se analiza su despliegue y aplicación.
- La adopción de una filosofía de excelencia empresarial requiere de un proceso estructurado en fases congruentes. En cada una de estas fases, la coherencia o ajuste “interno”, entre los distintos aspectos de gestión, prevalece sobre el avance hacia la situación objetivo reflejada en el Modelo.
- El proceso de adopción de la filosofía de excelencia puede verse frenado por la existencia de importantes inercias estructurales en algunos de los ámbitos de la gestión , como por ejemplo sistemas de compensación fuertemente enraizados que dificultan el avance.

## Referencias

[1] European Foundation for Quality Management (1999a): *Ocho fundamentos de la excelencia. Conceptos fundamentales y sus beneficios*. EFQM/Club Gestión de Calidad. Bruselas/Madrid.

[2] European Foundation for Quality Management (1999b): *Modelo EFQM de Excelencia 1999*. EFQM/Club Gestión de Calidad. Bruselas/Madrid

[3] Membrado, J. (1999): *La gestión empresarial a través del modelo europeo de excelencia de la EFQM*. Díaz de Santos. Madrid.

[4] Martín-Romo, C.; Durán, A. (2000): “Relación entre la adopción de una filosofía de excelencia empresarial (EFQM) y la gestión de los Recursos Humanos”. *I Workshop de Ingeniería de Organización*. Bilbao.

[5] Schonberger, R.J. (1994): “Human resource management lessons from a decade of total quality management and reengineering”, *California Management Review*, vol. 36, nº 4, pp. 109-123.

[6] Ghoshal, S.; Bartlett, C.A.; Moran, P. (1999): “A new manifiesto for management”, *Sloan Management Review*, vol. 40, nº 3, pp. 9-20.