

2009-06-01

El Modelo EFQM como estrategia de éxito para la empresa familiar ante la crisis

José Manuel Saiz Álvarez
Universidad Antonio de Nebrija, jsaiz@nebrija.es

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/gs>

Citación recomendada

Saiz Álvarez, José Manuel (2009) "El Modelo EFQM como estrategia de éxito para la empresa familiar ante la crisis," *Gestión y Sociedad*: No. 1 , Article 4.

Disponible en:

This Artículo de investigación is brought to you for free and open access by Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Gestión y Sociedad* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

El Modelo EFQM como estrategia de éxito para la empresa familiar ante la crisis

José Manuel Saiz Álvarez*

Recibido: 10 de febrero de 2009 – **Aprobado:** 3 de marzo de 2009

Resumen

La Unión Europea (UE) está viviendo con especial intensidad la Triple-C (crisis económica, crisis financiera y crisis de credibilidad y confianza en la política económica), lo que ha generado un mayor intervencionismo estatal propio del ordoliberalismo. Para reducir el impacto de esta crisis en las empresas, las corporaciones han de competir con calidad y tecnología, en búsqueda de la satisfacción de las necesidades de los clientes, objetivo del Modelo EFQM. En este trabajo se analiza cómo este modelo puede mejorar la capacidad competitiva y de supervivencia de las empresas familiares en un entorno de crisis económica.

* Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid y Doctor en Sociología por la Universidad Pontificia de Salamanca. Director del Doctorado en Ciencias Empresariales y del European Business Program (EBP-España), Universidad Antonio de Nebrija. Profesor-coordinador del Módulo Europeo Jean Monnet, Universidad Antonio de Nebrija. Profesor invitado en la Universidad Pontificia de Salamanca en Madrid. Co-director del Grupo de Investigación sobre Nuevo Escenario Europeo (Grupo N2E) e investigador asociado en diversos grupos de investigación internacionales. Director del Instituto para el Fomento de la Investigación Económica (Instituto FIEC). Profesor visitante en Universidades y centros de investigación de Alemania (Ruhr-Universität Bochum y FH Deggendorf), Austria (FH Wiener Neustadt), Brasil (Pontificia Universidade Católica de São Paulo y Fundação Santo André), Costa Rica (Universidad de Costa Rica, Universidad Latina de Costa Rica y EARTH), Cuba (Universidad de Matanzas), Estados Unidos (Lock Haven University of Pennsylvania), Italia (Università di Modena e Reggio Emilia), México (TEC de Monterrey, Universidad de Monterrey y Universidad de las Américas) y Perú (Pontificia Universidad Católica de Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos y Universidad Ricardo Palma). Ha ampliado estudios en el Real Colegio Complutense de Harvard, University of South Florida, London Chamber of Commerce & Industry, Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, Université Lumière-Lyon II y Universidad de Tallinn (Estonia).

Palabras clave

Modelo EFQM, excelencia, competitividad, beneficio, intervención.

Abstract

The European Union (EU) is particularly suffering the Triple-C (economic crisis, financial crisis, and credibility and confidence crisis on the economic policies), resulting in a higher State interventionism stated on the Ordoliberalism principles. To reduce the impact of this crisis on companies, these corporations must struggle based on quality and technology meeting the customers' satisfaction, which is the EFQM Model target. This article analyzes the way this model can improve the competitiveness and survival of the Family Enterprises in an economic crisis environment.

Keywords

EFQM Model, excellence, competitiveness, benefits, intervention.

Introducción

La globalización económica y la triple crisis (Triple-C), formada por la crisis económica, la crisis financiera y la crisis de confianza en la política económica de los Gobiernos, está generando costosos procesos de ajuste económico y empresarial con indudables efectos en el mercado de trabajo, con el consecuente aumento en el nivel de desempleo, y en el inicio de un proceso de deslocalización industrial de factores productivos en países y regiones con menores costos laborales unitarios (CLU). De esta realidad no está exenta la Unión Europea (UE), sobre todo los países formantes de la antigua UE-15¹, caracterizada por una estructura económica y empresarial con altos CLU, elevados niveles

¹ Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Portugal, Reino Unido y Suecia.

de productividad y rigidez laboral (horizontal y vertical) en su estructura productiva.

Desde una perspectiva de teoría de juegos, la crisis económica actual en el Espacio Económico Europeo (EEE)² se caracteriza como un juego de suma positivo en el cual unos pocos (los Países de Europa Central y Oriental, PECO) ganan lo que el resto pierde (la Unión Europea y la Asociación Europea de Libre Cambio –AELC³). El objetivo de

² Nació el 1 de enero de 1994 para que los países de la AELC-Residual (Liechtenstein, Islandia, Noruega y Suiza) pudiesen participar del mercado común en el seno de la Unión Europea (mediante libre circulación de personas, mercancías, servicios y capital). En la actualidad, sólo Liechtenstein, Islandia y Noruega participan en el EEE, ya que Suiza no ratificó por referéndum popular su participación en éste ante la negativa de levantar el secreto bancario.

³ Fue creado el 4 de enero de 1960 con el fin de favorecer la expansión económica y la estabilidad financiera de todos sus miembros. A medida que ha ido avanzando el proceso de integración europeo, se ha producido un

este trabajo es caracterizar dicho proceso a partir de la creación, la desviación y la destrucción de flujos financieros y comerciales generados en el EEE desde el inicio de esta crisis económica.

Hacia una nueva realidad: la Unión de Europa

El actual rompecabezas europeo que conforma el llamado EEE se define a partir de la unión de un conjunto de países europeos integrados en dos bloques económicos y complementarios entre sí:

- a. la Unión Europea, formada en la actualidad por 27 países, ocho de los cuales (Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Polonia y República Checa) formaron parte del Comecon (Consejo de Ayuda Mutua Económica) hasta la disolución de la Unión Soviética en 1991⁴, y
- b. la EFTA, integrada, en la actualidad, únicamente por cuatro países (Noruega, Suiza, Liechtenstein e Islandia). De ahí que también reciba el nombre de EFTA-4 o EFTA-Residual.

Desde una perspectiva teórica, cada uno de los bloques (y partes de los mismos) han seguido distintos paradigmas de crecimiento. Así, una de las principales conclusiones del modelo neoclásico de crecimiento, propuesto seminalmente por Solow (1956) y Swan (1956), se ha dado porque el crecimiento económico a largo

incremento del número de socios en la Unión Europea a costa de la AELC, por lo que en la actualidad únicamente quedan cuatro países.

⁴ La disolución se produjo en dos fases: el 8 de diciembre de 1991 mediante la firma del Tratado de Belovesh entre Rusia, Bielorrusia y Ucrania, y el 21 de diciembre del mismo año con la firma del Protocolo de Alma-Ata. De ahí que el 25 de diciembre de 1991 Mijail Gorbachov abdicara como presidente de la Unión Soviética.

plazo está dirigido por el cambio tecnológico, sin el cual una economía puede crecer durante un tiempo gracias a la acumulación de capital, pero dicha acumulación (y por consiguiente el crecimiento) suele agotarse en el tiempo. Con cambio tecnológico, sin embargo, el crecimiento puede ser sostenible, e incluso la economía puede converger hacia un estado estacionario en el cual la tasa de crecimiento económico sea exactamente igual a la tasa de progreso tecnológico (tasa neutral, modelo de Harrod).

Los modelos neoclásicos de Solow y Swan, centrados en la relación entre el progreso técnico y las tasas de ahorro exógenas, se complementaron con las aportaciones de Cass (1965) y Koopmans (1965) quienes introdujeron en el análisis la optimización del consumo endógeno, lo que sentó las bases para que Sidrauski (1967) introdujera el papel del dinero y la inflación; Brock y Mirman (1972), la influencia de la incertidumbre; Blanchard (1985) y Barro (1990), el impacto del gasto, la deuda y el déficit públicos; y Mankiw, Romer y Weil (1992), la influencia del factor humano. Todos estos trabajos seminales en sus campos respectivos dieron lugar a los tres paradigmas que sobre crecimiento económico endógeno⁵ se han utilizado más dentro de la literatura económica, a saber:

- Modelo AK, el cual no hace una diferenciación explícita entre la acumulación de capital y el progreso tecnológico, mientras que une el capital humano propio de la teoría neoclásica con el capital intelectual

⁵ Desde hace más de una década se han desarrollado modelos semiendógenos en los que la tasa de crecimiento a largo plazo incluye factores económicos (cambio tecnológico) y sociales (crecimiento poblacional). Véase Jones (1995b) en este sentido. Este tipo de modelos es más adecuado a la realidad, principalmente para América Latina, donde la variable poblacional tiene una importancia más decisiva, en muchas ocasiones, que la tecnología.

que se va acumulando a medida que avanza el progreso tecnológico. De ahí que la teoría AK afirme que para mantener elevados niveles de crecimiento económico hay que realizar fuertes inversiones en tecnología.

- Modelo Producto-Variedad de Romer (1990), en el cual la innovación causa un crecimiento de la productividad al crear nuevas variedades de productos gracias a los *spillovers* de tecnología que se generan en el comercio internacional.
- Modelo schumpeteriano, impulsado en la década de los noventa por Segerstrom, Anant y Dinopoulos (1990), Aghion y Howitt (1992, 1998), y basado en la conocida “destrucción creativa”, en la cual la calidad creciente de los productos genera obsolescencia de los anteriores y conduce a un proceso acelerado de innovación (tecnológica y de nuevas ideas) que ha de ser constante en el tiempo si se desean mantener los ritmos de crecimiento, y por ende, de creación de riqueza siempre que las administraciones públicas apuesten por invertir en tecnología⁶, tal como sucede actualmente en la UE con la denominada Estrategia de Lisboa⁷.

Durante décadas, y de forma más notoria mientras existió el Telón de Acero⁸ en Europa, hubo

⁶ A este respecto resulta interesante estudiar el trabajo de Acemoglu, Aghion y Zilibotti (2006), quienes hablan de “instituciones apropiadas” para que una economía pueda iniciar un proceso de *catching-up* que fuese acelerado en el tiempo.

⁷ Tiene como objetivo convertir a la UE en el mercado más competitivo del mundo para 2010. La Triple-C actual ha puesto en peligro dicho propósito.

⁸ El término Telón de Acero fue acuñado por el entonces Primer Ministro, Winston Churchill (1874-1965), para denominar a las naciones europeas que habían quedado bajo el yugo soviético de ideología marxista-leninista tras la Segunda Guerra Mundial. En concreto, dichas naciones fueron: Albania, Checoslovaquia (hoy disgregada en República Checa y Eslovaquia), Bulgaria,

una dicotomía en el pensamiento económico sobre cómo y cuánto crecer. Así, mientras que en la EFTA primaron los criterios neoclásicos endógenos en los que la tecnología y los productos industriales tenían importancia fundamental, en la UE primó el paradigma del Modelo Producto-Variedad, al ser el mercado común un factor central, incluso desde la firma del Tratado de la Unión Económica del Benelux en 1944, con vigencia a partir del 1 de enero de 1948, para la creación de una Europa unida. En el extinto Comecon⁹, sin embargo, al guiarse por la teoría marxista de acumulación de capital caracterizado por la utilización intensiva de mano de obra y la preponderancia de factores políticos sobre los económicos, los avances tecnológicos pasaron a un segundo plano, fruto de lo cual se generó una creciente obsolescencia tecnológica y un progresivo aislamiento de los circuitos comerciales y financieros mundiales.

El proceso de creación de una Europa unida, iniciado con la unión aduanera de Francia e Italia en 1947, comienza a generar una nueva Europa cada vez más integrada. Se podría pensar desde fuera del Viejo Continente que la crisis económica y financiera actual está afectando de igual manera a todo el continente. Nada más lejos de la realidad. Las características económicas de los países varían en cada uno de los Estados miembros del EEE, y esto hace que el impacto de la crisis sea distinto en cada uno de ellos. Por tanto, se podría dividir los 31 países que forman el EEE en cuatro grupos diferenciados en función de su estructura económica y financiera:

Hungría, Polonia, Rumania, Unión Soviética y Yugoslavia (hoy disgregada en Bosnia-Herzegovina, Croacia, Eslovenia, Macedonia, Montenegro y Serbia).

⁹ Disuelto el 28 de junio de 1991, seis meses antes de la disolución de la Unión Soviética.

- a. **EEE mediterráneo** (Chipre, Malta, Grecia, Italia, España y Portugal). Se caracteriza por mercados laborales rígidos, elevado impacto de la economía sumergida¹⁰ y de desempleo, fuerte desarrollo y saneamiento de los mercados financieros¹¹ (salvo en el caso griego, chipriota y maltés).
- b. **EEE nórdico** (Estonia, Letonia, Lituania, Noruega, Finlandia, Suecia, Islandia y Dinamarca). Se caracteriza por una elevada rigidez en los mercados laborales, un alto intervencionismo estatal propio del Estado del bienestar y un infradesarrollo de los mercados financieros.
- c. **EEE del núcleo duro**¹² (Alemania, Austria, Suiza, Liechtenstein, Holanda, Bélgica, Luxemburgo y Francia). Presenta mercados financieros muy desarrollados y potentes, y un mercado laboral muy rígido y competitivo.
- d. **EEE anglosajón** (Reino Unido e Irlanda). Definido por una elevada flexibilidad en los mercados de trabajo, así como un fuerte desarrollo (sobre todo en el caso británico) de los mercados financieros y una elevada exposición al riesgo por su gran influencia en el mercado norteamericano.
- e. **EEE centroeuropeo** (Hungría, República Checa, Polonia, Rumania, Eslovaquia, Eslovenia y Bulgaria). Se caracteriza por unos

¹⁰ Aunque no hay datos oficiales, se estima que la economía sumergida oscila entre el 33% del PIB en Grecia y el 0,1% del PIB en Finlandia. Con la Triple-C actual se espera que aumenten dichos porcentajes.

¹¹ La Bolsa de Lisboa pertenece a Euronext NYSE, el mayor mercado financiero del mundo con un volumen total de liquidez de 20.9 trillones de euros (a 31 de diciembre de 2007). Además de la Bolsa de Lisboa (Portugal), este acuerdo incluye las Bolsas de Nueva York (Estados Unidos), Ámsterdam (Holanda), Londres (Reino Unido), París (Francia) y Bruselas (Bélgica).

¹² Recibe la denominación de "núcleo duro" al triángulo formado por Berlín, Île-de-France (París) y Bruselas que es donde se concentra el poder político y económico de la UE.

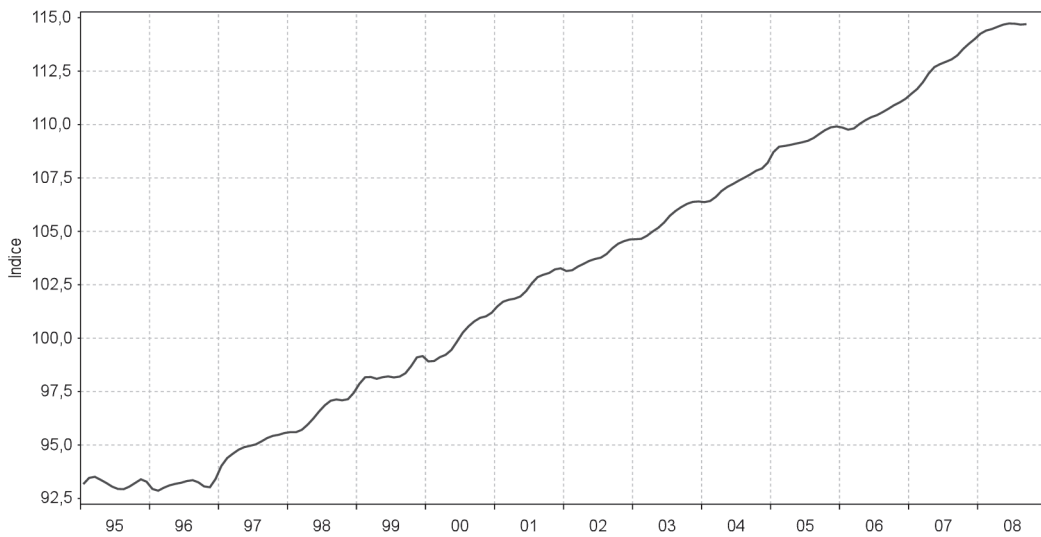
mercados laborales muy flexibles y con bajos CLU, una muy fuerte implantación de empresas provenientes de otros socios comunitarios (deslocalización industrial), y un infradesarrollo de mercados financieros.

El inicio de esta Triple-C conduce a la identificación de una Europa "a dos velocidades", siendo "de velocidad lenta" aquellas agrupaciones de países en las que el impacto económico y financiero de la crisis es fuerte (EEE anglosajón, mediterráneo y del núcleo duro) mientras que en los de "velocidad rápida" el impacto de la Triple-C es menor (EEE centroeuropeo y nórdico). ¿Qué factores son los que han llevado a esta bipolaridad? ¿Se producirá una convergencia entre ambas Europas en un futuro?

Creación de empleo en la nueva Europa durante la Triple-C

Desde la caída del muro de Berlín el 9 de noviembre de 1989, el EEE centroeuropeo se encuentra en plena transformación económica, empresarial, social y política. Situados dentro de la zona de influencia comercial y empresarial alemana (y antes soviética), los llamados Países de Europa Central y Oriental (PECO) presentan índices de desarrollo económico positivos de forma sostenible en el tiempo en un proceso de *catching-up* que se ha ido acelerando en el tiempo. Dicho proceso de crecimiento ha generado una transformación estructural de sus tejidos productivos, lo que ha aumentado de forma muy notable el nivel de bienestar económico y social de sus poblaciones, así como ha contribuido a la creación de empleo en la UE-27 (figura 1) a pesar de la caída en la producción industrial con la Triple-C (Saiz, 2009a).

Figura 1. Empleo en la UE-27.

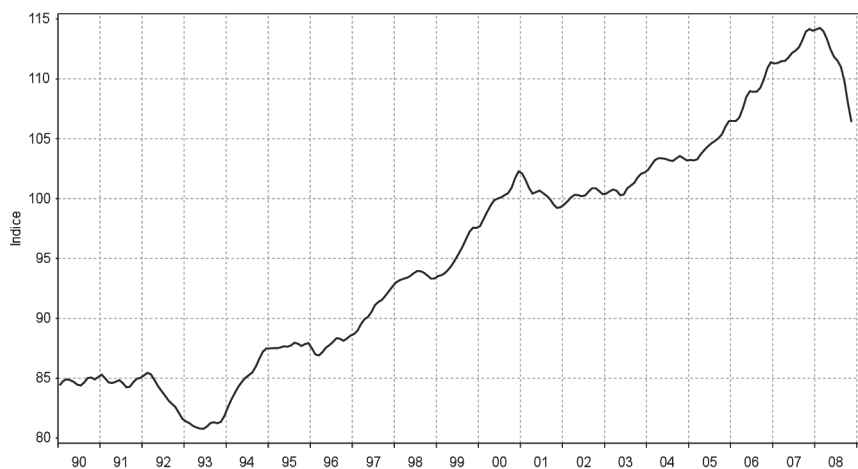


Fuente: Reuters Ecowin Eurostar.

El proceso de renovación estructural del tejido productivo y comercial de estos nuevos socios comunitarios se ha basado, en buena medida, en la puesta en marcha de procesos intensivos en I+D+i junto con la digitalización de sus territorios, lo que ha aumentado el nivel de

eficiencia productiva y, dados sus reducidos CLU unitarios relativos¹³, se ha producido un muy fuerte proceso de atracción de capital extranjero, a pesar de lo cual ha descendido la producción total en la UE (figura 2).

Figura 2. Índice de producción total incluyendo construcción (2000=100)



Fuente: Reuters Ecowin Eurostar.

¹³ Antes de la caída del muro de Berlín, la mayor diferencia salarial inter-fronteriza del mundo se daba entre Alemania y Polonia. Los trabajadores alemanes al otro lado de la frontera (ríos Óder y Neisse) ganaban 20 veces más que sus homólogos polacos.

La unión de procesos intensivos en tecnología genera ventajas competitivas de primer orden o de rango superior las cuales, por definición, son sostenibles en el tiempo (Saiz, 2004), lo que, unido a bajos CLU, hizo que las nuevas empresas situadas en los PECO –muchas de ellas operando bajo la forma de *joint-ventures*– obtuvieran de forma simultánea ventajas competitivas de segundo orden o de rango inferior. Situación que únicamente, en la actualidad, se produce en la Europa más desarrollada en las regiones de Noorbotten y Västerbotten en el norte de Suecia, gracias a la fuerte relación entre la universidad, las empresas y los gobiernos regionales y municipales¹⁴ (Saiz, 2005).

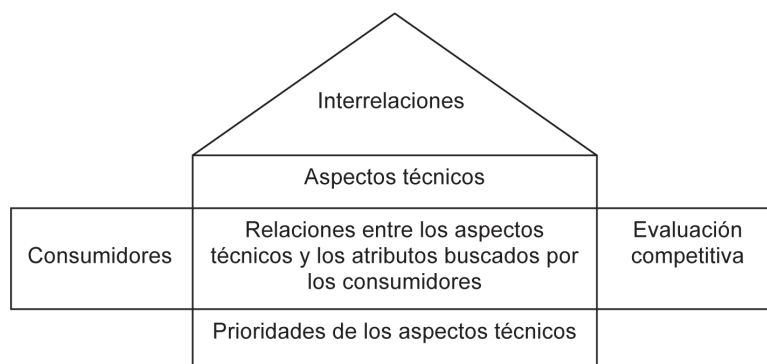
Resultado de este proceso inversor, en los PECO se está transformando el tejido productivo de un sistema centralizado –al estilo soviético– a otro descentralizado y dominado por grandes multinacionales. Esto hace que, aun hoy en día, no sea muy fuerte la presencia de pequeñas y medianas empresas (pymes) en la economía,

con porcentajes sensiblemente inferiores a los existentes en otros socios comunitarios. Esto hace que la presencia de la empresa familiar sea, en ocasiones, simbólica, e incluso inexistente en algunas regiones, lo que está generando una fuerte dependencia en la inversión directa extranjera (IED).

La empresa familiar en la nueva Europa se puede clasificar en dos grupos:

1. Empresas familiares de pre-guerra, que se caracterizan por haber alcanzado, como mínimo, la tercera generación, haber nacido antes de la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), ser industriales y por disponer actualmente de una fuerte implantación internacional.
2. Nuevas empresas familiares, cuyas características se han forjado tras la caída del socialismo real en Europa, por su pequeño tamaño y por enfocarse en el sector servicios.

Figura 3. La Casa de la Calidad.



Fuente: Elaboración propia a partir de Dean y Evans (1994: p. 70).

¹⁴ El sistema universitario nórdico tiene cierta similitud con las llamadas Universidades de Ciencias Aplicadas (*Fachhochschule*) del sistema universitario alemán y austríaco. En Austria y Alemania coexisten las universidades tradicionales (*Universität*) con las *Fachhochschule* en las que hay una muy fuerte relación entre la empresa y la universidad al ser financiadas parcialmente por éstas.

En la puesta en marcha de dichas empresas es fundamental la obtención de calidad en la producción de bienes y en la prestación de servicios, hecho que no se tenía en cuenta durante la época de la economía planificada

(1945-1991) en estos países. El consumidor, no el Estado, es el objetivo principal de las organizaciones empresariales actuales, lo que ha producido un cambio de paradigma tanto en el entorno laboral como empresarial. Un nuevo paradigma que está integrando a estos países en los circuitos financieros, comerciales y productivos mundiales, en los que el Modelo EFQM (por su sigla original, European Foundation for Quality Management) ha tenido creciente importancia.

El Modelo EFQM y la excelencia empresarial ante la crisis

El Modelo EFQM, puesto en marcha en 1991, tiene como objetivo comprender las dimensiones de las variables más relevantes de la realidad de la organización para lograr, de forma óptima –mediante el consenso– el establecimiento de criterios de comparación con las mejores prácticas identificadas en otras organizaciones líderes (*benchmarking*), así como mediante el intercambio de experiencias, el análisis de datos cualitativos y cuantitativos obtenidos, principalmente, con encuestas *ad hoc* y grupos de trabajo. Fruto de estas comparaciones, se establece una serie de pautas y normas de procedimientos por seguir por el capital intelectual de las organizaciones con el fin de maximizar la satisfacción de sus clientes gracias a la calidad de los productos comercializados y los servicios ofrecidos.

El Modelo EFQM tiene sus antecedentes en los premios europeos a la calidad otorgados anualmente por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, la Comisión Europea y la Organización Europea para la Calidad. Junto al modelo europeo en términos de excelencia de calidad, en la actualidad, existen otros tres:

1. el modelo Malcolm Baldrige, creado en los Estados Unidos por Ley Pública 100-107 de 20 de agosto de 1987¹⁵, el cual se basa principalmente en la satisfacción del cliente, la maximización de la calidad, el análisis de los procesos y la medición de resultados (tabla 1).
2. el modelo japonés, caracterizado por el Premio Deming a la Calidad
3. el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, concebido por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad¹⁶, con sede en Madrid (España), que ciñe su filosofía al modelo europeo (figura 4).

Tabla 1. Criterios y puntuación del modelo Malcolm Baldrige.

Criterios	Puntuación
Liderazgo	110
Planificación estratégica	80
Enfoque al cliente y al mercado	80
Información y análisis	80
Desarrollo y dirección de los recursos humanos	100
Gestión de procesos	100
Resultados empresariales	450

Fuente: Redondo, Olivar y Redondo (2006: p. 43).

¹⁵ Establecido por el Congreso de los Estados Unidos en memoria del Secretario de Comercio impulsor de éste. El proceso de selección de esta distinción se lleva a cabo por un consorcio del Premio Malcolm Baldrige formado por la Sociedad Americana de Control de Calidad (ASQC) (por su sigla original, American Society for Quality Control) y por el Centro Americano de Productividad y Calidad. La gestión del galardón se realiza por el Instituto Nacional de Normas y Tecnología, agencia dependiente del Ministerio de Comercio. De este premio se otorgan seis versiones: dos para empresas de fabricación, dos para empresas de servicios y dos para pymes.

¹⁶ Constituida el 18 de marzo de 1998 cuyo objetivo consiste en que sus miembros mejoren la competitividad y consoliden su posición competitiva internacional. Para la concesión del premio otorgado por la Fundación hay tres categorías en función del tamaño de las entidades (pequeñas, medianas y grandes) así como el sector de actividad en el que operen (manufacturas y servicios).

A diferencia del europeo, el modelo norteamericano adolece de un potente análisis de factores externos a la empresa, principalmente de impacto social. Igual sucede con el Premio Deming a la Calidad que se concede en Japón¹⁷ cuya excelencia se basa en el Control de Calidad Total, concepto creado a partir de Ishikawa (1990) y en el que se incluyen aspectos como la formación, el control de calidad, la eliminación de disfunciones, y desequilibrios y problemas. Sin embargo, en la evaluación y ponderación de los factores que influyen para la concesión del Premio Deming (tabla 2), no hay ninguno que

contemple la satisfacción de las necesidades de los clientes. Como resultado, y aunque los tres permiten una doble evaluación interna y externa, el Modelo EFQM es más completo y más rico en contenido que los modelos norteamericano y japonés, puesto que se basa en la premisa: "La satisfacción del cliente y de los empleados y el impacto en la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que impulse la política y la estrategia, las personas de la organización, las alianzas y recursos y los procesos hacia la consecución de la Excelencia en los resultados y la organización" (Corma, 2005).

Tabla 2. Criterios y ponderaciones para la concesión del Premio Deming a la Calidad.

Criterio	%	Criterio	%
Política de la compañía y planificación	10	Estandarización	10
Organización y dirección	10	Control	10
Educación y difusión del control de calidad	10	Garantía de calidad	10
Recogida, transmisión y uso de la información sobre la calidad	10	Resultados	10
Análisis	10	Planes futuros	10

Fuente: Redondo, Olivar y Redondo (2006: p. 42).

La excelencia en las organizaciones, tal como se refleja en el modelo europeo, se basa en ocho pilares:

1. La orientación al cliente, si se refiere a la empresa privada, o usuario, en el caso de las Administraciones Públicas
2. La orientación a resultados sostenibles en el tiempo que garanticen la supervivencia de

la organización en ambientes hostiles fruto de la competencia.

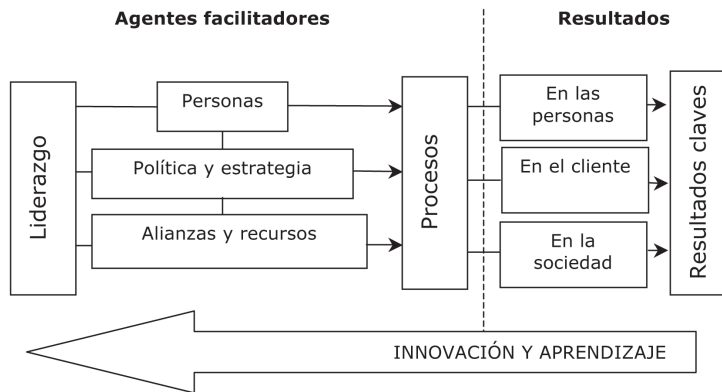
3. El establecimiento de un liderazgo compartido entre la dirección y el capital intelectual que trabaja en ésta
4. La puesta en marcha de una gestión coherente para la consecución de objetivos sostenibles en el tiempo, realistas y alcanzables
5. El desarrollo de carreras profesionales, justas y conforme a méritos, que generen mayores implicaciones de las personas en la organización con base en el compromiso y el trabajo bien hecho.
6. El inicio de un proceso de aprendizaje continuo en el tiempo, así como de innovación y mejora constante que maximice la eficiencia y la rentabilidad.

¹⁷ El Premio Deming a la Calidad fue establecido en 1951 por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros con el objetivo inicial de controlar la calidad en las empresas. Cada año se conceden dos distinciones. Uno a la excelencia en la investigación sobre el control estadístico de la calidad y otro a la empresa que alcance buenos resultados al aplicar métodos de calidad. Además, en 1970 se empezó a conceder la Medalla Japonesa al Control de Calidad para quienes hubiesen obtenido el premio en cinco ocasiones. A partir de 1986 el galardón también se concede a empresas no japonesas.

7. El desarrollo de alianzas entre la iniciativa pública y privada.
8. La puesta en marcha de políticas de responsabilidad social corporativa (RSC) en

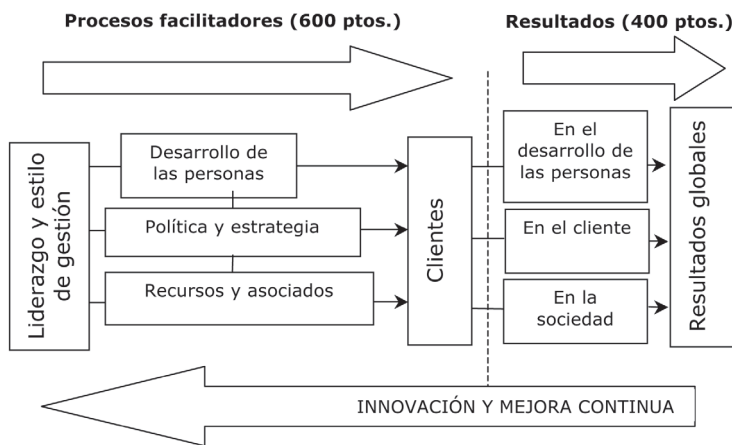
las empresas que complemente los efectos positivos de una intervención estatal (efectos *crowding-in*) los cuales beneficien a toda la sociedad.

Figura 4. Estructura del Modelo EFQM.



Fuente: Elaboración propia a partir de Martin (2009).

Figura 5. El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.



Fuente: Elaboración propia a partir de la Fundibeq (2003).

En un contexto de Triple-C como el actual, con riesgos de inicio a mediano plazo de una depresión económica si la recesión sigue en el tiempo¹⁸, los criterios contemplados en el

Modelo EFQM cobran importancia decisiva al incidir en aspectos como: la rentabilidad y la generación de flujos de caja (*cash-flows*) y EBITDA (por su sigla original, Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization);

¹⁸ Técnicamente se considera que hay recesión económica a partir de dos trimestres de decrecimiento, mientras que la depresión comienza a partir del décimo trimestre. La última depresión económica que ha tenido la economía mundial fue durante la década de los treinta que posibilitó la subida al poder en 1933

(por vía democrática) de Adolf Hitler, lo que desembocó en la Segunda Guerra Mundial el 1 de septiembre de 1939 a las 3:30 horas cuando las tropas nazis empezaron a invadir a Polonia.

la calidad y la eficiencia en la organización, lo que influye de forma directa en la satisfacción de los clientes y de los *stakeholders*¹⁹; y la optimización de procesos productivos y, en su caso, de prestación de servicios, entre otros factores. Sólo las empresas más eficientes serán las que sobrevivan a mediano plazo, por lo que se hace necesario que se produzca un liderazgo compartido en el que todo el personal que desarrolla su actividad en la organización participe en la elaboración de los procesos (de control, producción y distribución) para así involucrarlos en el espíritu e imagen corporativa de la corporación.

Para lograr estos objetivos, el proceso –entendido como aquel conjunto de vínculos entre distintas actividades que tienen como objeto la satisfacción del consumidor– es fundamental. Un proceso apropiadamente diseñado añade valor en cada etapa de producción, independientemente de que sean bienes o servicios. Dicho proceso está inserto en un sistema que se caracteriza por la interrelación entre un conjunto de planes, políticas, procesos, personal y tecnología necesaria para alcanzar los objetivos de la organización. Sistema que determina la estructura de la organización, así como las técnicas que han de utilizarse para llevar a cabo dichos objetivos (Furr y Petrick, 1995).

El Modelo EFQM se articula con el concepto de la Calidad Total, determinado por el conjunto de las Normas de Calidad ISO 9000, gracias a las cuales la excelencia y la calidad se conciben como una estrategia de gestión global que compendia las mejores prácticas desarrolladas por las organizaciones en búsqueda de la

satisfacción de los *stakeholders* (Redondo, Olivar y Redondo, 2006). Por ello, la Calidad Total se convierte en un elemento de cohesión social cuya gestión viene dada por los llamados Principios de la Gestión de Calidad Total (Senlle, 2001) los cuales son definidos por:

- a. La orientación hacia los resultados, cuyos objetivos y política por seguir son determinados por los intereses de los grupos de interés.
- b. El logro de un liderazgo compartido entre todos los agentes económicos que intervienen en el proceso (agentes facilitadores) para maximizar los resultados minimizando los costos.
- c. La puesta en marcha de un sistema de gestión por procesos que integre, en doble sentido horizontal y vertical, a todo el personal que trabaja en la organización para así maximizar la calidad de los productos, servicios y procesos.
- d. El establecimiento de un buen sistema de comunicación, tanto en sentido horizontal como vertical, de tal manera que evite la estructuralización de problemas mediante su rápida resolución.
- e. El desarrollo y la implicación de las personas que favorezcan la comunicación entre sí, así como su participación y confianza.
- f. El desarrollo de alianzas dentro de su cadena de valor para crear y dar valor a los bienes producidos y servicios ofertados por la organización, además de conseguir o mantener posiciones de liderazgo dentro del sector.
- g. Llevar con la máxima eficacia una política de responsabilidad social de tal manera que mejore la imagen corporativa de la organización y la integre en el contexto social que la rodea.

¹⁹ De los *stakeholders* (conjunto de agentes económicos que tienen relación comercial o productiva con la empresa) los más importantes son los accionistas (*stockholders*) por ser los dueños de la empresa.

En la evaluación de los sistemas de calidad en las empresas, en los grupos de evaluadores para el Modelo EFQM se incluyen expertos en calidad, profesionales y académicos que valoren cada uno de los apartados de 0 a 1000 puntos con base en un cuestionario establecido por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad.

Conclusiones

El objetivo del Modelo EFQM consiste en tratar de mejorar la competitividad de las empresas europeas en un entorno internacional altamente competitivo y global. En un contexto de Triple-C como el de la actualidad, dicho modelo está cobrando mayor importancia, al ser fundamental para la consecución de objetivos por parte de la empresa tanto para la satisfacción de los clientes –mediante buena calidad en bienes producidos y servicios ofrecidos– como para los empleados y profesionales que trabajan en ella. En tiempos de crisis se hace aún más importante conservar a los talentos de las organizaciones, al convertirse en baluartes de éstas, quienes, a su vez, sitúan la organización en posiciones de liderazgo.

En momentos de crisis e incertidumbre es cuando los modelos de gestión, incluida la calidad, cobran mayor importancia, no sólo

para optimizar la utilización de recursos, sino –y lo más importante– para fidelizar el capital intelectual de una organización. Importancia que aumenta a medida que la organización se diferencia de las demás por el conocimiento, las buenas prácticas empresariales y por las políticas de formación. Cuando se articulan formación y experiencia, el recurso humano se hace más valioso, por ello se hace más apetecible para la competencia. Recurso humano cuyo valor aumenta aún más si se vincula a la calidad.

La creación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, como variación del Modelo EFQM, constituye una estrategia para que las empresas latinoamericanas puedan competir con ventajas competitivas de primer orden o de rango superior (I+D+i y calidad) (Saiz, 2004) mediante un sistema de autoevaluación que incentive a la mejora continua de las organizaciones cuyo objetivo principal es la satisfacción de las necesidades de los clientes. Además, al ser un modelo adaptado a la realidad latinoamericana, podría permitir la comparación entre empresas de distintos países, así como el fortalecimiento de alianzas y de políticas comunes en aras de un mayor bienestar económico y social sostenible a largo plazo. Preocupación propia de las economías más avanzadas del mundo, entre las que se encuentra buena parte de la actual UE.

Referencias

Acemoglu, D. P.; Aghion, P. y Zilibotti, F. (2006). Distance to Frontier, Selection and Economic Growth. *Journal of the European Economic Association*, pp. 37-74.

Aghion, P. y Howitt, P. (2009). *The Economics of Growth*, Cambridge, Mass (United States): The MIT Press.

Aghion, P. y Howitt, P. (1998). *Endogenous Growth Theory*, Cambridge, MA. MIT Press.

Aghion, P. y Howitt, P. (1992). A Model of Growth through Creative Destruction. *Econometrica*, 60, pp. 323-351.

Barro, R.J. (1990). Government Spending in a Simple Model of Endogenous Growth. *Journal of Political Economy*, 98, pp. 103-125.

- Blanchard, O. (1985). Debt, Deficits and Finite Horizons. *Journal of Political Economy*, 93, pp. 223-247.
- Brock, W. y Mirman, L. (1972). Optimal Economic Growth under Uncertainty: The Discounted Case. *Journal of Economic Theory*, 4, pp. 497-513.
- Cass, D. (1965). Optimum Growth in an Aggregative Model of Capital Accumulation. *Review of Economic Studies*, 32, pp. 233-240.
- Corma, F. (2005). *Aplicaciones prácticas del modelo EFQM de excelencia en Pymes*, Madrid: Díaz de Santos.
- Dean, J. W. y Evans, J. R. (1994). *Total Quality: Management, Organization and Strategy*, Minneapolis (United States): West Publishing.
- Fontela, E. y Saiz Álvarez, J. M. (Coords.) (2008). *Ética y legalidad en los negocios*, Barcelona (España): Difusión Jurídica.
- Fundación Iberoamericana para la Gestión de Calidad (Fundibeq) (2003). El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, *mimeo*, pp. 1-26.
- Furr, D. y Petrick, J. (1995). *Total Quality in Managing Human Resources*, The St. Lucie Press Total Quality Series, Florida (United States): St. Lucie Press.
- Ishikawa, K. (1990). *Introduction to Quality Control*, Tokio (Japan): Eds. 3A Corp.
- Jones, C. I. (1995b). R&D-Based Models of Economic Growth. *Journal of Political Economy*, 103, pp. 759-784.
- Koopmans, T. C. (1965). On the Concept of Optimal Economic Growth. *The Econometric Approach to Development Planning*, Amsterdam (Netherlands): North-Holland.
- Mankiw, N. G.; Romer, P. y Weil, D. N. (1992). A Contribution to the Empirics of Economic Growth. *Quarterly Journal of Economics*, 107, pp. 407-437.
- Martin, J. I. (2009). Gestión del cambio, principales barreras y estrategias de actuación, *mimeo*. Curso de Gestión de Calidad Universitaria, Agencia de Calidad, Acreditación y Prospectiva de las Universidades de Madrid (ACAP).
- Redondo, J. C.; Olivar, D. y Redondo, A. (2006). *El modelo EFQM de gestión de la calidad en las instalaciones deportivas*, Sevilla (España): Editorial Wanceulen, S.L.
- Romer, P. (1990). Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*, 94, pp. 1002-1037.
- Saiz Álvarez, J. M. (2009a). Capital intelectual, protocolo y empresa familiar. *Anuario Económico y Jurídico Escorialense*, El Escorial (Madrid): RCU María Cristina-Universidad Complutense de Madrid, en prensa.
- Saiz Álvarez, J. M. (2009b). Ciberemprendedores grupales y redes sociales virtuales en la Cibersociedad Tecnológica Postindustrial (CTP). *Revista Icade*, 76, Madrid: Universidad Pontificia Comillas, en prensa.
- Saiz Álvarez, J. M. (Ed.) (2006). *¿Hacia dónde vas, Europa?*, Madrid: FIEC.

- Saiz Álvarez, J. M. (2005). Capital humano, educación y transformación estructural. Una aplicación a la región euro-ártica de Suecia. *¿Hacia dónde vas, Europa?*, Madrid (España): FIEC, pp. 319-336.
- Saiz Álvarez, J. M. (2004). *Claves para un nuevo mercado de trabajo. Una aplicación a la UE*, Alicante: Editorial Club Universitario.
- Saiz Álvarez, J. M. y García-Ochoa, M. (2009). Externalización de servicios y alianzas estratégicas en la nueva Economía del Conocimiento. *Economía Industrial*, 370, Madrid (España): Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, pp. 135-141.
- Segerstrom, P. S.; Anant, T. y Dinopoulos, E. (1990). A Schumpeterian Model of the Product Life Cycle. *American Economic Review*, 80, pp. 1077-1092.
- Senlle, A. (2001). *ISO 9000:2000 Liderazgo de la nueva calidad*, Barcelona (España): Gestión 2000.
- Sidrauski, M. (1967). Rational Choice of Patterns of Growth in a Monetary Economy. *American Economic Review*, 57, pp. 534-544.
- Solow, R. M. (1956). A Contribution to the Theory of Economic Growth. *Quarterly Journal of Economics*, 70, pp. 65-94.
- Swan, T. W. (1956). Economic Growth and Capital Accumulation. *Economic Record*, 32, pp. 334-361.