

El modelo europeo

MARGARITA PEYA GASCÓNS

Directora de la Escuela de Enfermería. Universidad de Barcelona. L'Hospitalet de Llobregat. Barcelona. España.
Directora de la revista NURSING en su edición española

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, una organización sin ánimo de lucro creada en 1988 y cuya misión consiste en ser la fuerza que impulsa a la excelencia de las organizaciones europeas.

LA FUNDACIÓN EUROPEA para la Gestión de la Calidad, creó el modelo europeo de calidad EFQM (European Foundation Management Quality) con la finalidad de promover que las empresas y organizaciones realizaran sus autoevaluaciones con el modelo de calidad que propone como referencia.

El modelo EFQM tiene un doble objetivo:

1. Dar soporte a las empresas europeas en su gestión para el proceso de convertir a la calidad en un elemento decisivo para obtener ventajas competitivas globales.
2. Estimular y ayudar a que todas las instituciones y organizaciones europeas participen en actividades de mejora que les lleven a lograr la excelencia en sus resultados (calidad de servicios y productos) y la máxima satisfacción de sus clientes y personal, con el consiguiente impacto en la sociedad.

Este modelo EFQM se apoya en las siguientes bases:

- Concepto de calidad total.
- Mejor eficacia y eficiencia de las organizaciones a partir de las demandas de los clientes y de la sociedad.

- Atención a la gestión de procesos y sus indicadores para relacionarlos con la efectividad del producto o servicio.
- Metodología de evaluación orientada a los resultados a conseguir.
- Interrelación entre los criterios que lo configuran, que deben ser flexibles y adaptables a cada situación.

Esta Fundación promueve también el premio europeo de la calidad (European Quality Award), creado en 1991.

El sector sanitario, consciente del gran valor y utilidad de este modelo europeo de calidad, empezó a aplicarlo hace algunos años en diferentes hospitales y centros de salud de diversos países. En la actualidad existen en España diferentes experiencias al respecto. Por ejemplo, el Instituto Catalán de Oncología, en Barcelona, ha sido pionero en su aplicación, ya que empezó en 1999. Cuenta pues con 5 años de experiencia en su aplicación. Igualmente, el Área Básica de Salud de Castelldefels obtuvo un premio de la Generalitat de Catalunya por su excelente aplicación de este modelo de calidad. Pero el objetivo de este artículo es describir de forma somera y a modo de revisión teórica este

modelo europeo de calidad. De todas formas, esperamos poder publicar próximamente algunas experiencias prácticas referentes a este modelo.

Estructura del modelo europeo de calidad EFQM

El modelo europeo de calidad EFQM es un marco de trabajo no prescriptivo que comprende 9 criterios. Cinco de ellos son “agentes facilitadores” y 4 son “resultados”. Los criterios que hacen referencia a los “agentes facilitadores” tratan sobre lo que la organización hace, y los criterios sobre “resultados”, sobre lo que la organización logra.

El modelo representado en el anexo 1 muestra los 9 criterios que sirven para evaluar la evolución de una institución en su camino hacia la mejora de la calidad y, por tanto, la excelencia. Cada uno de los criterios tiene asignado el porcentaje correspondiente, que está en relación con la globalidad del modelo.

Las 9 cajas del modelo representadas muestran los criterios que sirven para evaluar la evolución, en sentido de mejora, de una institución.

Cada criterio va acompañado de un número variable de subcriterios que deben tenerse en cuenta en el momento en que se realiza la evaluación.

A la vez, cada subcriterio cuenta con un listado de áreas que deben abordarse y que tienen como objetivo aportar ejemplos que aclaren el significado de cada criterio.

de calidad

Cabe también destacar que el modelo de calidad EFQM se acompaña de un esquema lógico que sirve para evaluar cada uno de los criterios. Este esquema, conocido como REDER (radar en inglés), consta de los siguientes elementos: **resultados, enfoque, despliegue, evaluación y revisión** (anexo 2).

Descripción de los criterios del modelo EFQM

Como ya se ha mencionado en el apartado anterior, cada criterio consta de su definición y de los correspondientes subcriterios que deben ser abordados. A continuación se describen los criterios que componen este modelo de calidad y se presentan algunos ejemplos de aspectos que entrarían dentro de los subcriterios.

Criterio 1: Liderazgo. Se entiende por liderazgo la forma en que el comportamiento y las actuaciones del equipo directivo y de otros líderes de la organización estimulan, facilitan y promueven la consecución de la misión de la institución.

La valoración del criterio liderazgo supondría, por ejemplo, la respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué hace la organización para desarrollar la misión de la organización?; ¿revisar y mejorar la efectividad de su propio liderazgo?; ¿estimular la asunción de responsabilidades (*empowerment*) por parte de su personal?; ¿asegurar que se desarrolla e implanta un proceso

que permite medir los resultados clave?; ¿satisfacer y dar respuesta a las necesidades y expectativas?; ¿establecer actividades de mejora continua?; ¿ser accesible, escuchar activamente y responder a las personas que integran la organización?; ¿apoyar a las personas a hacer realidad sus planes, objetivos y metas?; ¿proporcionar el reconocimiento adecuado a los esfuerzos de las personas y los equipos?; etc.

Criterio 2: Políticas y estrategias. Comprende de qué manera la organización formula, desarrolla y revisa su política y qué estrategias establece para convertirla en objetivos, planes y acciones.

A modo de ejemplo para valorar este criterio, cabe hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Qué hace la organización para comprender y anticiparse a las necesidades de sus clientes y personal?; ¿analizar y comprender el impacto de las nuevas tecnologías?;

¿desarrollar políticas y estrategias coherentes con la misión establecida?; ¿equilibrar las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés?; ¿identificar los factores críticos de éxito?; ¿identificar, definir y revisar el esquema de procesos clave?; ¿comunicar y transmitir la política y las estrategias?; etc.

Criterio 3: Personas. Este criterio incluye el modo en que la organización gestiona la totalidad del conocimiento y el potencial de su personal.

Ejemplos de preguntas a hacer para valorar este criterio son:

- ¿Qué hace la organización para implicar a las personas en el despliegue de políticas, estrategias y planes de recursos humanos?; ¿gestionar la selección de personal y su desarrollo profesional?; ¿diseñar y promover oportunidades de aprendizaje?; ¿desarrollar la capacidad de trabajar en equipo?; ¿promover la participación en actividades de

El modelo europeo de calidad EFQM es un marco de trabajo no prescriptivo que comprende 9 criterios. Cinco de ellos son "agentes facilitadores" y 4 son "resultados". Los criterios que hacen referencia a los "agentes facilitadores" tratan sobre lo que la organización hace, y los criterios sobre "resultados", sobre lo que la organización logra.

Anexo 1. Esquema lógico REDER



mejora?; ¿identificar las necesidades de comunicación?; ¿desarrollar canales de comunicación verticales y horizontales?; ¿promover la concienciación e implicación en temas relativos a la higiene, seguridad, medio ambiente y de responsabilidad ante la sociedad?; etc.

Criterio 4: Alianzas y recursos.

Hace referencia a cómo la organización gestiona de forma eficaz y eficiente sus recursos y sus alianzas externas.

La valoración de este criterio comprendería los siguientes ejemplos:

- ¿Qué hace la organización para gestionar las alianzas externas?;
- ¿gestionar los recursos económicos y financieros para apoyar las políticas y estrategias?;
- ¿optimizar el consumo de suministros?;
- ¿aprovechar la tecnología existente para mejorar e innovar?;
- ¿permitir a los usuarios internos y externos un acceso adecuado a la información y a los

conocimientos pertinentes?; ¿garantizar la validez, integridad y seguridad de la información?; etc.

Criterio 5: Procesos. Se refiere a cómo la organización elabora, gestiona y mejora sus procesos.

Su valoración incluye los siguientes ejemplos:

- ¿Qué hace la organización para diseñar y establecer el sistema de gestión de procesos que va a utilizar?;
- ¿establecer sistemas de evaluación de los procesos?;
- ¿introducir mejoras en los procesos procedentes de la innovación?;
- ¿anticiparse, diseñar y desarrollar nuevos servicios que satisfagan las necesidades de los clientes?;
- ¿gestionar y mejorar las relaciones con los clientes?; etc.

Criterio 6: Resultados en los clientes.

Este criterio incorpora todo lo relacionado con la satisfacción de los clientes externos.

Principalmente podemos destacar los siguientes ejemplos:

- ¿Qué hace la organización para conocer la percepción de los clientes en cuanto a su nivel de satisfacción y cobertura de necesidades y expectativas, y qué medidas establece para anticiparse a dicha percepción?

Criterio 7: Resultados en las personas. Comprende el tipo de logros que está alcanzando la organización con relación a su personal.

Como ejemplos, cabría destacar los siguientes:

- ¿Qué hace la organización para conocer la percepción de su personal o clientes internos?;
- ¿desarrollar sistemas de incentivación y promoción profesionales?;
- ¿implicarles en las actividades de mejora?; etc.

Criterio 8: Resultados en la sociedad. Se refiere a los logros conseguidos por la organización en la sociedad.

A modo de ejemplos, este criterio plantea los siguientes:

- ¿Qué hace la organización para conocer la percepción de la sociedad?;
- ¿difusión de información relevante, relación con las autoridades y organismos, implicación en la comunidad?; etc.

Criterio 9: Resultados clave. Este criterio incluye los logros que se están alcanzando en relación con los objetivos previamente planificados.

Su valoración incluye los siguientes ejemplos:

- ¿Qué hace la organización para cumplir los presupuestos?;
- ¿mejorar los procesos?;
- ¿revisar las alianzas?;
- ¿mantener un ritmo de innovación?; etc.

Cada uno de estos 9 criterios constituye un elemento importante para evaluar el progreso de mejora de una organización, es decir, su camino hacia la excelencia.

Descripción del esquema REDER

Como se ha dicho anteriormente, el modelo europeo de calidad EFQM se acompaña del esquema lógico REDER, que significa radar y que está conformado por los siguientes elementos:

- Resultados.
- Enfoque.

Anexo 2. Modelo europeo de calidad

Agentes facilitadores			Resultados	
Liderazgo (10%)	Personas (9%)	Procesos (14%)	Resultados en las personas (9%)	Resultados clave (15%)
	Políticas y estrategias (8%)		Resultados en los clientes (20%)	
	Alianzas y recursos (9%)		Resultados en la sociedad (6%)	
← Innovación y aprendizaje →				

- Despliegue.
- Evaluación.
- Revisión.

Este esquema define de una forma lógica lo que una institución precisa realizar:

- Establecer los resultados que quiere alcanzar como parte del proceso de desarrollo de sus políticas y estrategias.
- Planificar una serie de enfoques sólidamente fundamentados e

evaluar la mejora de la calidad de una institución. Es por esta razón que entendemos que posee, entre otras, las siguientes ventajas:

- Establece una evaluación fundamentada en hechos objetivos.
- Aporta consenso a la organización y coherencia a la dirección.
- Da sentido a los principios en los que se basa la calidad total (Total Quality Management).
- Es un potente instrumento de formación.

que, tal como decía al principio, muchas instituciones sanitarias lo están aplicando. Y esto es debido a que es un modelo que entiende que la calidad es la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, del personal y de la eficacia y eficiencia en la gestión de las organizaciones. Y todo ello conduce a una gestión de calidad global muy deseable y necesaria en nuestras instituciones sanitarias.

Esperamos que este artículo, cuyo objetivo era revisar desde una

Aunque pudiera parecer que éste es un modelo difícilmente aplicable al sector de la salud, en la realidad esto no es así, ya que, tal como decía al principio, muchas instituciones sanitarias lo están aplicando.

integrados que la conduzcan a alcanzar los resultados deseados.

- Desplegar los enfoques de manera sistemática para garantizar su completo desarrollo.
- Evaluar y revisar los enfoques utilizados teniendo como referencia el seguimiento y el análisis de los resultados alcanzados.

Para una mejor comprensión, véase el anexo 2.

Al realizar la autoevaluación, los elementos “enfoque”, “despliegue”, “evaluación” y “revisión” de este esquema REDER han de abordarse en cada subcriterio del grupo “agentes facilitadores”, y el elemento “resultados”, en cada subcriterio del grupo “resultados”. Cabe recordar que el grupo de “agentes facilitadores” incluye los criterios de “liderazgo”, “personas”, “políticas y estrategias”, “alianzas y recursos” y “procesos”, y el grupo de “resultados” comprende los criterios de “resultados en los clientes”, “resultados en las personas”, “resultados en la sociedad” y “resultados clave” (anexo 2).

Aportaciones referidas al modelo EFQM

Si comparamos el modelo europeo de calidad EFQM con otros sistemas hasta ahora utilizados para evaluar la calidad de una institución, difícilmente encontraremos un sistema tan riguroso, estructurado y preciso para

- Permite integrar iniciativas de calidad en el trabajo habitual.
- Consta de una metodología fácilmente aplicable.
- Potencia el entusiasmo del personal involucrándolo en los procesos de mejora de la calidad.
- Proporciona oportunidades para promover y compartir los mejores enfoques entre los diferentes servicios/unidades de una institución.
- Actúa como vínculo entre los objetivos y resultados que la institución ha de conseguir y las estrategias para lograrlos.
- Al contar con un sistema de puntuaciones, establece puntos de referencia que permiten conocer en qué nivel se encuentra la organización en su camino hacia la excelencia.

Éstas son algunas de las ventajas que la bibliografía sobre el modelo EFQM aporta y a las que podríamos añadir alguna otra, como el hecho de que es un instrumento potente para conocer los puntos fuertes y débiles de una organización y que, al ser un modelo reconocido a nivel europeo y que es revisado constantemente, aporta una gran credibilidad y, a la vez, es extraordinariamente útil para las organizaciones.

Conclusiones

Aunque pudiera parecer que éste es un modelo difícilmente aplicable al sector salud, en la realidad esto no es así, ya

perspectiva teórica el modelo europeo de calidad EFQM, sea el inicio de la publicación de experiencias aplicadas que se están llevando a término en la actualidad, tanto en los hospitales como en los centros de salud de nuestro país. [30](#)

BIBLIOGRAFÍA

- Costa JM. Metodología del diseño de procesos. Cuadernos de gestión para el profesional de Atención Primaria 1998;4:17-22.
- Crosby, P. Hablemos de calidad. 96 preguntas que siempre deseó plantear a Phil Crosby. México: Impresiones Roef, 1990.
- Ethier, G. La qualité totale. Nouvelle panacée du secteur public? Québec: Presses de l'Université du Québec, 1994.
- European Foundation for Quality Management. Autoevaluación 1997. Directrices para el Sector Público. Bruselas, 1996.
- European Foundation for Quality Management. Modelo EFQM de Excelencia. Bruselas, 1999.
- Legault, G. Réussir la qualité totale dans une entreprise de services. Ottawa: Ed. G. Vermette Inc., 1991.
- Marquet Palomer R. Garantía de calidad en atención primaria de salud. Monografías clínicas en atención primaria. Barcelona: Doyma, 1993.
- Vidal A. Desarrollo del Modelo EFQM en el Instituto Catalán de Oncología. ICO News 2001, marzo-abril. Disponible en: <http://www.iconcologia.catsalut.net>

Correspondencia:

Margarita Peya Gascón.
Escuela de Enfermería. Universidad de Barcelona.
Feixa Llarga, s/n. Pavelló de Govern. 3.ª planta.
Campus de Bellvitge.
08907 L'Hospitalet de Llobregat. Barcelona. España.
Correo electrónico: mpeya@ub.edu