

La política de calidad de Repsol: El modelo EFQM

EVA TOMASETI SOLANO
JOSÉ HORACIO GARCÍA MARÍ
NOELIA SÁNCHEZ CASADO
Universidad Politécnica de Cartagena

Fecha de recepción: 7/7/2014

Fecha de aceptación: 30/9/2014

RESUMEN

Este es un caso sobre como la política de calidad puede llevar a niveles de excelencia empresarial que incrementen los resultados de la empresa. En este sentido, la empresa ha puesto en marcha diversos programas de calidad obteniendo certificaciones en todas sus áreas de negocio y en los diferentes países en los que actúa en materia tanto en calidad como en gestión energética, medioambiente, seguridad y sostenibilidad. Todo ello forma parte del compromiso adquirido en materia de responsabilidad social corporativa dentro de su filosofía empresarial. La puesta en marcha de la Gestión de la Calidad Total viene asimismo avalada por la utilización de modelos de excelencia y, muy especialmente en el entorno europeo, por la aplicación del modelo EFQM. Como resultado de lo anterior, la compañía ha conseguido situarse en los principales ranking, no sólo de excelencia empresarial, sino también de reputación corporativa.

PALABRAS CLAVE

Repsol, Excelencia empresarial, calidad, EFQM.

ABSTRACT

This is a case about how the quality policy can lead to levels of business excellence that increase business results. In this regard, the company has obtained various quality certifications programs in all business areas and in different countries where it operates on both quality and energy management, environment, safety and sustainability in place. It's all part of the commitment in corporate social responsibility in their business philosophy. The implementation of the Total Quality Management is supported by the use of models of excellence, especially in the European context, the implementation of the EFQM model. As a result, the company is in the top rankings, not only of business excellence, but also corporate reputation.

KEYWORDS

Repsol, Business Excellence, quality, EFQM.

1. Introducción

En un entorno de globalización con grandes fluctuaciones en el precio de los combustibles y las materias primas, una crisis financiera internacional e inseguridad jurídica en algunos países, junto con una demanda creciente por parte del usuario final de compromisos sociales y medioambientales de las empresas, se hace por tanto más importante establecer los parámetros que nos permitan elevar los niveles de excelencia empresarial como forma de obtener, asimismo, una ventaja competitiva en el mercado. En este contexto, la calidad en el desarrollo de la actividad como función integradora y coordinadora de la asignación de recursos para la búsqueda de la eficiencia en los procesos, los productos y las personas, se ha convertido en una pieza fundamental para mejorar los resultados de la empresa, convirtiéndose así en uno de los aspectos más importantes para conseguir dicha excelencia empresarial (Hernández, 1997: 196).

Sin embargo, la importancia otorgada a la calidad no es algo nuevo. Con el objetivo de impulsar en las empresas la gestión de la calidad de un modo global e integrador, en los años ochenta se desarrolla el concepto de Gestión de la Calidad Total (GCT) obteniendo desde entonces efectos positivos en las políticas de las empresas y en la obtención de ventajas competitivas (Santos y Álvarez, 2007: 77) y constatándose que las empresas

con mayores niveles de excelencia aplican los GCT a la práctica totalidad de la empresa, esto es, productos, servicios, procesos y unidades de negocio (Criado y Calvo, 2009; 120).

El modelo GCT busca la excelencia a lo largo de toda la cadena de valor de la empresa sobre la base de una orientación al mercado y al cliente, enfatizando la calidad total del servicio (Blanco y Gutiérrez, 2008; 42). Se convierte así, no sólo en una filosofía de negocio sino también en las políticas aplicadas para conseguir un mayor compromiso por parte de todos los miembros de la empresa con el objetivo de satisfacer a los clientes a través de la mejora continua del conjunto de procesos organizativos implicados en la oferta de productos y servicios. Por lo anterior: 1) afecta a todos los procesos y agentes involucrados en la empresa; 2) parte de la premisa de que la satisfacción de las necesidades de los clientes y el logro de los objetivos organizativos son inseparables; 3) asume la necesidad del compromiso ineludible de toda la organización con la calidad; 4) pretende garantizar la satisfacción completa del cliente con la oferta así como su lealtad a la organización; y 5) hace extensivos estos principios a los clientes internos, o empleados, para los que se prevé el diseño de políticas proactivas orientadas a su satisfacción y fidelización (Santos y Álvarez, 2007: 79).

Como consecuencia de lo anterior, uno de los factores determinantes para el éxito en el diseño, implementación, desarrollo y mejora de un sistema de gestión de la calidad es la forma de gestionar los recursos humanos y económicos, de aspectos organizativos y directivos o incluso de la cultura organizativa (Criado y Calvo, 2009; 107). Así, la experiencia en el proceso de mejora continua de la calidad de los directivos o el tamaño, permiten obtener mejores resultados de sus sistemas de gestión de la calidad, lo que se refleja en una importante presencia de los mismos en las empresas excelentes (Criado y Calvo, 2009; 120).

El grado de GCT se mide de acuerdo con los principios de gestión de la calidad total reflejados en el modelo de excelencia de la *European Foundation for Quality Management* (EFQM), referencia fundamental en el contexto de la Unión Europea. El modelo reconoce de manera más explícita la importancia de las alianzas estratégicas, pone un mayor énfasis en el aprendizaje y la innovación, incluye la responsabilidad social y todo ello bajo el objetivo de cubrir, en la medida de lo posible, los objetivos de todos los grupos de interés de la organización. Algunas de las razones por las que el modelo EFQM es el más utilizado son (Santos y Álvarez, 2007: 77-81):

- Supone un reconocimiento de la gestión de la calidad total a nivel europeo.

- Permite establecer comparaciones entre los resultados obtenidos en diferentes contextos y países, así como la identificación de variables moderadoras como el tamaño de la empresa, años de implementación o entorno competitivo.
- Su revisión periódica por los consultores de la EFQM garantiza que se adapte a los contextos de cada momento.

En relación al horizonte temporal de la estrategia de GCT, en las empresas excelentes se centra en el medio y largo plazo, siendo en la mayoría de los casos los costes de inversión muy elevados. Además, dichas estrategias pueden ser de dos tipos, aquellas que se pueden denominar correctivas, dirigidas a la reducción de fallos y defectos, y las preventivas, que se destinan a la mejora de los procesos (Criado y Calvo, 2009; 121). Dentro del primer grupo podemos destacar las medidas encaminadas a la mejora de la seguridad laboral, y de mejora de la calidad de productos, servicios y procesos, en el segundo.

Por último, destacar que existen distintos modelos normalizados para la implantación de la GCT que varían en función del área que se pretende certificar y del organismo que lo haga. Así, en materia de calidad destacan las certificaciones ISO 9001 y en el área de medioambiente las certificaciones ISO 14001. Más adelante nos centraremos en las certificaciones concretas de la empresa a analizar en el presente trabajo, Repsol.

2. Repsol, el ejemplo de una empresa excelente

Repsol es una empresa energética con amplia experiencia en el sector que centra su negocio en el total de acciones a desarrollar para hacer llegar energía a los hogares, desde su exploración y extracción, hasta su comercialización. Así, divide su actividad en dos grandes bloques, *Upstream*, también denominado área de exploración y producción, que engloba las actividades de búsqueda y producción de hidrocarburos y que para Repsol seguirá siendo una de las fuentes de energía primaria hasta 2035, y *Downstream*, integrado por las actividades de refino, marketing, química, GLP y nuevas energías, relacionadas con la transformación de hidrocarburos en productos y soluciones energéticas para el hogar.

En los últimos años, los grandes avances en el área de negocios de la compañía han venido, por un lado, por el elevado éxito exploratorio en *Upstream* con más de cuarenta descubrimientos (entre los que se encuentran los ocho mayores hallazgos a nivel mundial) en países como Argentina,

Bolivia, Brasil, Estados Unidos o Venezuela. Por otro lado, por las ampliaciones en las plantas de Cartagena y Bilbao, lo que se ha traducido en importantes mejoras en las conversiones de crudo. Con una inversión de 3.100 millones de euros en la planta de la refinería de Cartagena y 1.000 millones de euros en la de Petronor, Repsol se convierte en pionero de refino integrado colocando a estas instalaciones en las más eficientes de Europa desde el punto de vista energético y medioambiental. Es en esta área donde, sobre la base del Plan Estratégico 2012-2016 presentado en rueda de prensa el 29 de mayo de 2012, se van a centrar los esfuerzos para incrementar los beneficios a través de la excelencia y la eficiencia operativa que se traduzca en una mejora de la rentabilidad (Repsol, 2012; 33 y 45; Repsol, 2014).

Para conseguir sus objetivos, Repsol cuenta con 24.000 personas de más de ochenta países, estando dedicados más de 400 a labores de investigación y desarrollo y es que, con más de 310 millones de euros invertidos en I+D, la empresa entiende la innovación como el motor del cambio (Repsol, 2014).

3. Excelencia empresarial y gestión de la calidad total en Repsol

«La excelencia es una cultura empresarial, basada en la mejora continua, que implica la asunción de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización. Tiene en cuenta tanto los resultados de la empresa, como a todos los agentes que inciden en ellos, lo que facilita que mejore su gestión y competitividad».

Repsol, 2014

Tal y como queda definido en su página web, Repsol incorpora los principios de excelencia a sus valores éticos y profesionales así como a los compromisos públicos y voluntarios adquiridos dentro de su política de Responsabilidad Corporativa con sus clientes, accionistas, empleados, proveedores, socios y la sociedad, en general, que son (Repsol, 2014):

1. Norma de ética y conducta.
2. Política de respecto a los derechos humanos.
3. Política de respeto a la persona y a su diversidad.
4. Política anticorrupción.
5. Política de seguridad, salud y medio ambiente.
6. Política de relaciones con la comunidad.

7. Política de relaciones con las comunidades indígenas.
8. Política de calidad.
9. Política de seguridad corporativa.
10. Política de eficiencia energética.
11. Posición ante el cambio climático.
12. Posición sobre la biodiversidad.

Dentro de su política de calidad, recogida en el punto ocho, la Dirección es la que asume, lidera e impulsa dicho compromiso a través de la aplicación de los criterios de calidad total poniendo a disposición los recursos necesarios que ayuden a alcanzar la excelencia así como la implantación de los mecanismos necesarios para hacer posible que la filosofía de calidad total sea entendida y puesta en práctica por todos sus trabajadores. Así, los objetivos de calidad son establecidos y evaluados periódicamente por la dirección de cada unidad de negocio o servicio, así como por el área corporativa de Repsol para garantizar los objetivos de cumplimiento de la política de calidad de la empresa. Todo lo anterior es posible a través de una adecuada gestión de los recursos de la empresa que, en última instancia, crean valor para todos los grupos de interés de la empresa.

3.1. El modelo EFQM

Repsol Derivados finalizó en julio de 1997 el programa iniciado tres años antes para la certificación de sus actividades según ISO 9002, e inició seguidamente un proyecto para la adaptación de su sistema al modelo de gestión propuesto por la EFQM (López, 2000; 11-12).

Actualmente, asume el compromiso de avanzar de forma progresiva hacia la excelencia empresarial a través de la autoevaluación de su actividad. Para ello, adopta como referencia los principales modelos de excelencia más extendidos de aplicación en cada área geográfica: el modelo EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) y el modelo FUNDIBEQ (Fundación Iberoamericana de la Calidad), apoyados en el trabajo en equipo y la implicación de todos sus empleados ofreciendo un entorno que propicie la innovación y la creatividad. El EFQM, desarrollado en 1988, es el más implementado en Europa, pasando Repsol a formar parte de la Fundación Europea para la gestión de Calidad en 1996. Se trata de una organización sin ánimo de lucro formada por organizaciones y empresas como son Philips, Siemens, Opel o Bosh con los que participa activamente. El FUNDIBEQ, desarrollado en 1998, más utilizado por los países iberoamericanos, siendo Repsol uno de los patronos fundadores.

Dado que nos encontramos en el contexto europeo, a continuación pasamos a profundizar en la aplicación del modelo EFQM así como su reflejo en las acciones de autoevaluación de la compañía. Tal y como establece la política de autoevaluación de Repsol reflejada en la página web de la compañía: *«La autoevaluación es un examen global, detallado y sistemático de todos los elementos que intervienen en la gestión de la organización y su incidencia en los resultados de la organización tomando como referencia un modelo de Excelencia empresarial. La autoevaluación consiste en comparar la gestión de la empresa con la de una organización «teóricamente» excelente, reflejada en los modelos. Se buscan, además, evidencias que demuestren que los buenos resultados de la empresa son consecuencia de su gestión y, por tanto, sostenibles en el tiempo. Como resultado de este análisis, se identifican los puntos fuertes y las áreas de mejora de la empresa, que servirán de partida para establecer programas de mejora. Todas las Unidades de gestión de Repsol deben cumplir el Compromiso con la Calidad de la empresa y realizar autoevaluaciones periódicas (...)».*

Para Repsol, las fases de la autoevaluación son las que aparecen en el Gráfico 1. En el mismo se puede observar que el proceso se organiza en ocho fases, desde la planificación de la autoevaluación hasta la evaluación de la eficacia del proceso y la definición de las acciones de mejora, correspondiendo de la primera a la tercera a la fase de preparación, de la cuarta a la sexta a la fase de evaluación y la séptima y octava a la fase de mejora que se materializarán en programas de mejora resultantes, no sólo de dichas autoevaluaciones, sino también de los mecanismos establecidos en los sistemas de calidad (quejas de clientes, auditorías internas o externas), o cualquier otra fuente de información que detecte posibles áreas de mejora, todo ello con la participación de toda la organización. En este contexto, se priorizarán aquellos programas que vayan más allá de la Unidades de Negocio en la búsqueda de un beneficio mayor para la empresa facilitando el intercambio de información entre Unidades, identificando posibles sinergias y aumentando las iniciativas de trabajo en equipo.



Fuente: Repsol, 2014.

Gráfico 1. Fases de Autoevaluación del modelo EFQM de Repsol.

3.2. Principales certificaciones de Repsol

Repsol utiliza los sistemas de calidad normalizados como una herramienta para gestionar los procesos que le permita alcanzar los estándares de excelencia y mejora continua. En la actualidad, cuenta con un total de 119 certificaciones agrupadas en cinco áreas:

- Calidad. En esta área cuenta con las siguientes certificaciones:
 - o ISO 9001:2000
 - o ISO 9001:2008
 - o ISO 16949:2009
 - o ISCC
 - o ISO/IEC 17025
 - o ISO TS 29001:2003
 - o PECAL/AQAP2120
 - o Certificado EC de control de producción en fábrica, en conformidad con los requisitos del Reglamento de Productos de la Construcción 305/2011/

- Gestión energética:
 - o En 16001:2010
- Medio ambiente:
 - o ISO 14001:2004
- Seguridad:
 - o OHSAS 18001:1999
 - o OHSAS 18001:2007
- Sostenibilidad:
 - o EU-ISCC-Cert-DE120-01-00120087
 - o RBSA/2051012

El modelo a desarrollar estará en función del sector y el país en el que se desarrolla la actividad. En este sentido, las actividades de Repsol pueden agruparse en las siguientes: 1) comercialización, 2) exploración y producción, 3) GLP, 4) *Gas and Power*, 5) lubricantes y especialidades, 6) química, 7) refino y 8) tecnología. Así, Repsol está presente en trece países: Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Dinamarca, Ecuador, España, Italia, Libia, Perú, Portugal y Venezuela.

Para entender como están distribuidas las 119 certificaciones en función de la clase de las mismas por áreas de negocio, diferenciando entre las que han sido obtenidas en España así como el total a nivel mundial, se ha elaborado la Tabla 1. Por actividad, las que cuentan con mayor número de certificaciones son exploración y producción, química y refino. Por área, tanto a nivel nacional como mundial, el mayor número de certificaciones se centra en la calidad, el medioambiente y la seguridad.

PRODUCTOS	CALIDAD		GESTIÓN ENERGÉTICA		MEDIO AMBIENTE		SEGURIDAD		SOSTENIBILIDAD		TOTAL
	España	Total Mundial	España	Total Mundial	España	Total Mundial	España	Total Mundial	España	Total Mundial	
Comercialización	3	8	0	0	4	7	2	3	0	0	18
Exploración y producción	1	9	0	0	1	12	1	8	0	0	29
GLP	1	3	0	0	1	5	1	3	0	0	11
Gas and Power	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Lubricantes y especialidades	4	4	0	0	1	1	1	1	0	0	6
Química	5	5	0	0	6	9	5	9	0	2	25
Refino	10	11	1	1	5	6	5	6	0	0	24
Tecnología	3	3	0	0	1	1	1	1	0	0	5
TOTAL	27	43	1	1	19	42	16	31	0	2	119

Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada por Repsol, 2014.
Tabla 1. Certificaciones obtenidas por Repsol.

3.3. *Proyectos más destacados en materia de gestión de la Calidad Total y reconocimientos*

Repsol considera especialmente importante que las unidades de negocio analicen las ventajas derivadas de la implementación de sistemas de calidad centrados en la calidad, el medio ambiente y la seguridad. En este sentido, destacan varias acciones emprendidas por la compañía en los últimos años. Así, en 2011 inauguran la primera estación con certificado BREEAM, líder a nivel mundial en construcción sostenible, y ponen en marcha un Plan Integral de Actuación en el área marítima de Tarragona. En 2012, establecen nuevos sistemas de seguridad en las plataformas offshore si bien en ese año el hito principal de Repsol, como parte de su Plan Estratégico 2008-12, fue la ampliación de la refinería de Cartagena para parámetros de mejora medio ambientales. Así, parte de la inversión se destinó a minimizar el impacto sobre el entorno a través de una reducción de la contaminación atmosférica y la optimización en el consumo de agua.

En el apartado de seguridad, el año 2013 supone un hito importante para Repsol en dos sentidos, por un lado, los excelentes resultados en los índices de seguridad obtenidos en los proyectos de ampliación de la refinería de Cartagena y de Petronor en España, en el que participaron alrededor de 22.200 personas sin que ocurriese ningún accidente grave con un índice de número de accidentes con baja por millón de horas trabajadas de 1,05. En el caso concreto del proyecto de la ampliación de la refinería de Cartagena, lo anterior, junto con la implementación de las mejores prácticas y la participación de la alta dirección en la difusión de la cultura «cero accidentes», le hizo merecedor del proyecto del año del *2011 E&C TOP (Totally Outstanding Project) HSE Project Award*, de entre todos los proyectos de *Fluor Corporation* a nivel mundial de la división de *Energy & Chemicals-Downstream*. En la política de «cero accidentes» se deben también destacar los casos de la factoría de GLP de Puertollano y los terminales canarios de Tenerife Sur que acumulan diez años sin accidentes con baja.

En 2013, las refinerías de Cartagena y Tarragona también fueron galardonadas por COASHIQ (Comisión Autónoma de Seguridad e Higiene en el Trabajo de Industrias Químicas y Afines) por su gestión en materia de seguridad en 2012.

Además de los galardones mencionados, Repsol ha obtenido tanto en 2012 como 2013 otros reconocimientos internacionales en materia medioambiental como el *Dow Jones Sustainability Indexes Member*, el *FTS4Good* o el *Newsweek Green Rankings*, entre otros.

En materia de reputación corporativa ha obtenido importantes posicio-

nes en el ranking MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa), de referencia tanto a nivel nacional como en Latinoamérica, llegando a ocupar en 2014 la cuarta posición.

La incidencia de estas distinciones va mucho más allá del mero reconocimiento y su repercusión sobre la sociedad o el orgullo de los miembros de la organización por un trabajo bien hecho. Tal y como ha quedado contrastado en la literatura, únicamente las empresas que ganan premios basados en el modelo EFQM y que son las primeras en conseguirlos consiguen incrementar su rentabilidad y ello se produce al año siguiente de conseguirlo (Corredor y Goñi, 2010: 651). En el caso de Repsol, le ha permitido situarse en importantes ranking de excelencia empresarial a nivel mundial como el GLOBAL 500 y FORTUNE 500, elaborado por la revista *Fortune*.

Conclusiones

Desde 1994, momento en que Repsol comienza con su política de calidad, muchas han sido las acciones destinadas a la aplicación de la filosofía de la Gestión de la Calidad Total en la empresa con el objetivo de alcanzar la excelencia empresarial. Como consecuencia de ello ha conseguido ser más eficiente en sus procesos incrementando, así mismo, su rentabilidad. En este sentido, no sólo ha sido importante la implantación del modelo EFQM así como su manifestación en la obtención de las diferentes certificaciones, sino también la importancia de ser pionera en este tipo de actuaciones y en la obtención de reconocimientos externos (Corredor y Goñi, 2010: 652).

Estos buenos resultados podrán trasladarse a otras empresas de similares características, especialmente en lo que a tamaño se refiere, que pueden beneficiarse de la mejora en la eficiencia y de la obtención de ventajas competitivas tras la aplicación del modelo EFQM.

En los próximos años, y dentro del Plan Estratégico de Repsol 2012-2016, la excelencia operacional jugará un papel fundamental en la rentabilidad de la empresa y más concretamente el área de negocio de *Downstream* gracias al aumento de beneficios a través de la excelencia operativa y la eficiencia con la explotación de opciones de elevado valor de crecimiento con reducida necesidad de capital en sus áreas de refino, química, marketing y GLP.

Referencias bibliográficas

- BLANCO, M. y GUTIÉRREZ, S. (2008) «El Empleo del Modelo de Gestión de la Calidad Total en el Sector de la Distribución Comercial en España: El Caso de Mercadona» *Universia Business Review*, 17, pp. 40-63.
- CORREDOR, P. y GOÑI, S. (2010) «Tipos de Premios a la Calidad y Efectos sobre la Rentabilidad de la Empresa» *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, octubre-noviembre, 148, pp. 637-654.
- CRIBADO, F. y CALVO, A. (2009) «Factores Clave y Rendimiento en Empresas Españolas con Sistemas de Gestión de la Calidad» *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18 (2), pp. 107-126.
- HERNÁNDEZ, M.A. (1997) «Propuesta para Determinar el Grado de Excelencia Empresarial» *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 7, 189-212.
- LÓPEZ, M.J. (2000) «El Paso de un Sistema ISO 9000 a un Modelo de Excelencia Empresarial. La Experiencia de Repsol Derivados» Comunicación presentada en la XIV Reunión ASEPELT-España, junio.
- REPSOL (2012) «Crecer desde Nuestras Fortalezas. Plan Estratégico 2012-2016» Presentación de la Compañía en Rueda de Prensa el 29 de mayo de 2012.
- REPSOL (2014), disponible en http://www.repsol.com/es_es/, última consulta en julio de 2014.
- SANTOS, M.L. y ÁLVAREZ, L.I. (2007) «Gestión de la Calidad Total de Acuerdo con el Modelo EFQM: Evidencias sobre sus Efectivos en el Rendimiento Empresarial» *Universia Business Review*, 13, pp. 76-87.