

Evaluador del modelo EFQM de excelencia en la gestión

Ramón González Cambray
Pere Jiménez Creis

PID_00154641

Material docente de la UOC



Universitat Oberta
de Catalunya

www.uoc.edu

Ramón González Cambray

Pere Jiménez Creis

Segunda edición: octubre 2011
© Ramón González Cambray, Pere Jiménez Creis
Todos los derechos reservados
© de esta edición, FUOC, 2011
Avda. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Diseño: Manel Andreu
Realización editorial: Eureka Media, SL
Depósito legal: B-33.444-2011

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea éste eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares del copyright.

Contenidos

Módulo didáctico 1

El modelo EFQM de excelencia

Ramón González Cambray y Pere Jiménez Creis

1. Historia del modelo EFQM y de la fundación que lo creó
2. El modelo EFQM de excelencia y su justificación
3. Principios fundamentales de la excelencia en la gestión
4. La estructura del modelo: criterios, REDER y proceso de autoevaluación
5. Organizaciones relacionadas con el modelo EFQM

Módulo didáctico 2

Los criterios del modelo EFQM

Ramón González Cambray y Pere Jiménez Creis

1. Liderazgo
2. Estrategia
3. Gestión de las personas
4. Alianzas y recursos
5. Procesos, productos y servicios
6. Resultados de los clientes
7. Resultados en las personas
8. Resultados en la sociedad
9. Resultados clave
10. Relación entre criterios

Módulo didáctico 3

El proceso de evaluación

Ramón González Cambray y Pere Jiménez Creis

1. Organización mínima para la evaluación: la organización para evaluar y el equipo evaluador
2. Proceso de evaluación (1): análisis y definición de puntos fuertes, áreas de mejora y puntos de visita
3. Proceso de evaluación (2): uso de las matrices de evaluación (REDER), puntuación
4. Proceso de evaluación (3): consenso

Módulo didáctico 4

El plan de acciones de mejora

Ramón González Cambray y Pere Jiménez Creis

1. Autoevaluación y plan de acciones de mejora
2. Agrupación de áreas de mejora
3. Priorización de las áreas de mejora
4. Diseño del plan de acciones

Módulo didáctico 5

Usos del modelo EFQM

Ramón González Cambay y Pere Jiménez Creis

1. El modelo como herramienta de autoevaluación
2. El modelo como base de la evaluación de organizaciones candidatas a premio
3. Cómo redactar una memoria EFQM de una organización
4. Adaptaciones sectoriales del modelo

Módulo didáctico 6

El modelo EFQM y otros modelos de gestión

Ramón González Cambay y Pere Jiménez Creis

1. Comparación con la norma ISO 9001
2. Comparación con el modelo ISO 9004
3. Comparación con el modelo Malcolm Baldrige
4. Comparación con el modelo Deming
5. Comparación con el modelo iberoamericano
6. El modelo EFQM y el cuadro de mando integral
7. El modelo EFQM y Seis Sigma

Glosario

agentes *m y f* Elemento, sujeto o componente, que desencadena un acto o proceso generando consecuencias peculiares.

alianza *f* Relación de trabajo entre dos o más partes que crea un valor añadido para el cliente. Entre los *partners* de una alianza podemos encontrar a proveedores, distribuidores, *joint ventures*, participantes de una alianza.

ambiente de trabajo *m* Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo. Las condiciones incluyen factores físicos, sociales, psicológicos y medioambientales.

aprendizaje *m* Adquisición y comprensión de información que puede conducir a la mejora o al cambio.

área de mejora *f* Elementos susceptibles de ser mejorados dentro de la organización con respecto a un criterio definido en el modelo.

atributos *m pl* Datos cualitativos que se pueden tener en cuenta para el registro y análisis.

autoevaluación *f* Examen global, sistemático y periódico de las actividades y resultados de una organización. Implica un proceso de autorreflexión valorativa en permanente construcción, dinámico y flexible. En definitiva, es una reflexión ordenada según los criterios del modelo EFQM, para detectar buenas prácticas y áreas de mejora dentro de la gestión de la organización.

benchmarking *m* Metodología que consiste en comparar los procesos y las prestaciones de los productos y servicios de una organización con los líderes reconocidos de ese sector o de otro, a fin de identificar oportunidades de mejora de la calidad.

cadena de valor *f* Valor que generan las actividades y procesos en el producto, servicio o a cualquier grupo de interés.

conocimiento *m* Información (datos dentro de un contexto y con una perspectiva) más las directrices que permiten pasar a la acción.

cliente *m y f* Organización o persona que recibe un producto. El cliente puede ser interno o externo a la organización.

comunicación *m* Flujo de información que circula entre las diferentes personas y áreas de la organización.

creatividad *f* Generación de ideas que da lugar a prácticas de trabajo y/o productos y servicios nuevos o mejorados.

criterio *m* Condición que debe cumplir el indicador o atributo. Es el punto de partida para la emisión de un juicio de valor. Se expresa en términos de: eficiencia, existencia, claridad, nivel, grado, etc.

cuadro de mando integral *m* Técnica que utiliza indicadores para evaluar una organización desde diferentes puntos de vista estratégicos.

cultura *f* Conjunto de comportamientos, principios éticos y valores que los miembros de la organización transmiten, practican y refuerzan.

despliegue *m* Grado en que las actividades que la realiza organización se llevan a efecto en todo su potencial y en todas las áreas que sean relevantes. Corresponde a una de las fases del esquema lógico REDER.

efectividad *f* Logro del impacto esperado en la solución de los problemas de la sociedad.

eficacia *f* Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

eficiencia *f* Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

EFQM *f* European Foundation for Quality Management.

enfoque *m* Fase del esquema lógico REDER que indica lo que una organización ha planificado hacer y las razones para ello.

especificación *f* Documento que establece requisitos.

estrategia *f* Describe, basándose en la situación real presente, los objetivos que han de alcanzarse y las acciones que han de emprenderse para lograr dichos objetivos.

evaluación *f* Proceso de valoración que incluye una revisión de la documentación, una auditoría in situ y un análisis e informe.

evaluación y revisión *f* Fase del esquema lógico REDER que aborda lo que hace una organización para evaluar y revisar el enfoque y el despliegue de dicho enfoque.

evaluador *m y f* Persona que evalúa y valora.

evidencia *f* Datos que respaldan la existencia o veracidad de algo.

excelencia *f* Práctica sobresaliente en la gestión de la organización y logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social.

gestión del conocimiento *m* Forma mediante la cual una organización desarrolla su capacidad de hacer explícito y accesible todo el capital intelectual que posee.

grupo de interés *m* Grupo que tiene interés en una organización, sus actividades y sus logros. Se puede incluir aquí a clientes, socios, empleados, pro-

veedores, accionistas, propietarios, gobierno, legisladores y sociedad en general.

indicador *m* Expresión cuantitativa que permite predecir o evaluar el grado de cumplimiento de requisitos y objetivos, que permite un seguimiento de la eficacia de cualquier aspecto de la gestión. Es la evidencia de la existencia del atributo, elemento y variable del objeto evaluado.

innovación *f* Traducción práctica de ideas a nuevos productos, servicios, procesos, sistemas e interacciones sociales.

líder *m y f* Persona que coordina y equilibra los intereses de todos los grupos que de una u otra forma tienen interés en la organización, incluidos el equipo de dirección, el resto de los directivos y todos aquellos que dirigen equipos o participan de la función de liderazgo.

liderazgo *m* Es la forma en que se utilizan el poder y la autoridad para aglutinar personas y equipos alrededor de un proyecto y orientar sus esfuerzos hacia la consecución de objetivos.

mejora continua *f* Actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir los requisitos. Todo se puede mejorar y este trabajo nunca termina.

misión *f* Declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización, la causa de la existencia del negocio o función.

motivación *f* Disposición del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo.

organización *f* Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

percepción *f* La opinión de un individuo o grupo de personas.

persona *m y f* La totalidad de individuos o empleados en la organización, incluidos los contratados a tiempo completo o parcial, los temporales y los sujetos a contratos específicos.

política *f* Describe los marcos de referencia en los que debe actuar la organización, dando soporte al plan estratégico de la organización.

proceso *m* Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

procedimiento *m* Forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso.

producto *m* Resultado de un proceso

proyecto *m* Conjunto de actividades interrelacionadas entre sí, que cooperan para la consecución de un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos.

punto fuerte *m* Elementos de la gestión que pueden considerarse que están en línea con los conceptos de excelencia y pueden ser referencia para otras áreas o organizaciones.

recursos *m pl* Conjunto de medios necesarios que hacen posible la transformación de unas materias primas en productos terminados, o de unas ideas y conocimientos en la prestación de servicios.

recursos económicos y financieros *m pl* Fondos a corto plazo necesarios para el funcionamiento diario de la organización, así como inversiones de capital, procedentes de distintas fuentes, necesarias para la financiación a largo plazo de la organización.

REDER *m pl* Resultados, enfoques, desplegar, evaluar, revisar y perfeccionar.

rendimiento *m* Medida de lo alcanzado por un individuo, equipo, organización o proceso.

responsabilidad *f* Cargo u obligación moral de cumplir con determinadas actividades que se espera que una persona sea capaz de controlar.

responsabilidad social *f* Prácticas para medir y gestionar el impacto social y medioambiental de la organización, su reputación y la comunicación con la sociedad.

requisito *m* Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

resultados *m pl* Fase del esquema lógico REDER que se ocupa de los logros alcanzados por una organización.

satisfacción del cliente *f* Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

servicio *m* Resultado de una o más actividades realizadas en la interfaz entre el proveedor y el cliente.

sociedad *f* Conjunto formado por todos los afectados por la organización o que se creen afectados por ella, a excepción de las personas que trabajan en dicha organización, sus clientes y *partners*.

valor *m* Concepto y expectativa que describe el comportamiento de las personas de la organización y determina todas sus relaciones, por ejemplo, confianza, apoyo, principios.

visión *f* Declaración en la que se describe cómo desea ser la organización en el futuro.

Bibliografía

Modelo EFQM de Excelencia Empresarial (editado por la Fundación Europea para la Gestión de Calidad)

Bases del Premio a la Calidad de la Generalitat de Catalunya (Editado por el CIDEM)

Norma ISO 9000:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario

Norma ISO 9001:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos

Norma ISO 9004:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora continua del desempeño

Norma UNE 66174:2003

Norma ISO 9000:2005. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario

Norma ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos

Norma ISO 9004:2009. Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad.

Norma UNE 66174:2010. Guía para la evaluación del sistema de gestión para el éxito sostenido de una organización según la Norma UNE EN ISO 9004:2009.

Referencias de direcciones URL - páginas web:

www.efqm.org Fundación Europea para la Gestión de Calidad - EFQM

www.eoq.org Organización Europea para la Calidad (EOQ)

www.iso.org Organización Internacional de Normalización (ISO)

www.fundibeq.org Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ)

www.aec.es Asociación Española para la Calidad (AEC)

www.clubcalidad.es Club Gestión de Calidad (CGC)

www.clubcalidad.es Instituto de la calidad

www.irca.org International Register of Certificated Auditors

www.centrosdeexcelencia.com Centros de Excelencia (CEX)

Representa hoy a 11 centros de promoción de calidad de 11 comunidades autónomas españolas:

www.euskalit.net (Euskadi)

www.cidem.com (Cataluña)

www.idi.es (Islas Baleares)

www.iat.es/excelencia (Andalucía)

www.qnavarra.com (Navarra)

www.iaf.es (Aragón)

www.clubcalidad.com (Asturias)

www.madridexcelente.com (Comunidad de Madrid)

www.clubmarketingrioja.com (La Rioja)

<http://turia.gva.es/fvq/> (Comunidad Valenciana)

www.jcyl.es (Castilla y León)

www.enac.es Entidad Nacional de Acreditación

www.deming.org Unión de Científicos e Ingenieros de Japón (JUSE)

www.quality.nist.gov Instituto Nacional de Normas y Tecnología (NIST)

www.ince.mec.es Instituto Nacional de Evaluación y Calidad del Sistema Educativo -INECSE- Nueva denominación para el antiguo INCE (Instituto Nacional de Calidad y Evaluación).

www.aneca.es Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación

www.calidadalimentaria.es Información sectorial sobre calidad alimentaria

www.icte.es Instituto para la calidad turística española

www.seis-sigma.com Información completa sobre seis sigma

www.infocalidad.net Portal web de información relativa a calidad y excelencia

<http://www.tecnociencia.es> Portal desarrollado por el Ministerio de Educación y Ciencia a través de la Fundación Española de la Ciencia y la Tecnología