

El modelo EFQM de excelencia

Ramón González Cambray
Pere Jiménez Creis

PID_00184080



Universitat Oberta
de Catalunya

www.uoc.edu

Índice

1. Historia del modelo EFQM y de la fundación que lo creó.....	5
2. El modelo EFQM de excelencia y su justificación.....	6
2.1. Pero ¿por qué adoptar el modelo EFQM?	8
2.2. ¿Cuál es el momento de aplicar el modelo EFQM en una organización?	10
3. Principios fundamentales de la excelencia en la gestión.....	11
3.1. Introducción	11
3.2. Descripción de los conceptos fundamentales de la excelencia ...	13
4. La estructura del modelo: criterios, REDER y proceso de autoevaluación.....	19
4.1. ¿Cómo se estructura el modelo EFQM?	20
5. Organizaciones relacionadas con el modelo EFQM.....	23

1. Historia del modelo EFQM y de la fundación que lo creó

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) fue fundada en el año 1988 por los presidentes de catorce grandes empresas europeas (Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer y Volkswagen) con el apoyo de la Comisión Europea. El gran ímpetu por trabajar en pro de la gestión empresarial, por parte de la fundación que hoy cuenta con más de 700 miembros, fue la necesidad de desarrollar en Europa un modelo de mejora de la calidad, alineado con el modelo americano del Premio Malcolm Baldrige y con el del Premio Deming de Japón. Ambos premios habían demostrado que las empresas participantes, una vez utilizados los respectivos modelos, evidenciaban mejoras en su gestión, tanto en cuanto a la calidad de servicio como de fabricación.

El modelo europeo de excelencia empresarial –ahora llamado modelo EFQM de excelencia– fue introducido en 1991 como herramienta para la autoevaluación organizacional y también fue la base para evaluar y decidir los Premios a la Calidad de Europa. Hoy, el modelo es una herramienta de autoevaluación de la organización y a la vez base para evaluar a las empresas candidatas al Premio Europeo a la Calidad. Este premio fue convocado por primera vez en el año 1992 y tiene periodicidad anual.

Las palabras de Jacques Delors, presidente de la Unión Europea y a la vez de la EFQM cuando fue fundada, no han perdido vigencia hoy:

"la botella de la calidad es la que contiene los aspectos clave para el éxito de vuestras empresas y para nuestro propio éxito competitivo".

2. El modelo EFQM de excelencia y su justificación

Los principios históricos de la gestión de la calidad han sido estructurados e interrelacionados para dar origen a lo que se conoce como modelos de calidad total. Existen varios modelos y, entre ellos, destacan el modelo japonés o Deming, el modelo americano o Malcom Baldrige y el modelo europeo desarrollado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, conocido como modelo EFQM de excelencia.

Estos modelos son valiosas herramientas para las organizaciones que desean avanzar en la aplicación a sus prácticas de gestión de los principios que hemos visto, dado que:

- por una parte, son modelos de referencia que establecen todos los aspectos que se deben contemplar para poder gestionar nuestra organización de acuerdo con los citados principios,
- además son modelos de evaluación que nos permiten conocer el grado de avance; para ello, podemos realizar una autoevaluación o bien recibir una evaluación externa.

Una característica del modelo europeo de excelencia es que es dinámico y, como tal, va evolucionando y adaptándose a los cambios que se producen en el entorno. Centenares de expertos enriquecen este modelo año tras año con sus aportaciones. Así, en las últimas revisiones llevadas a cabo se han introducido varias mejoras que nos conducen al modelo del año 2010, versión vigente en la actualidad.

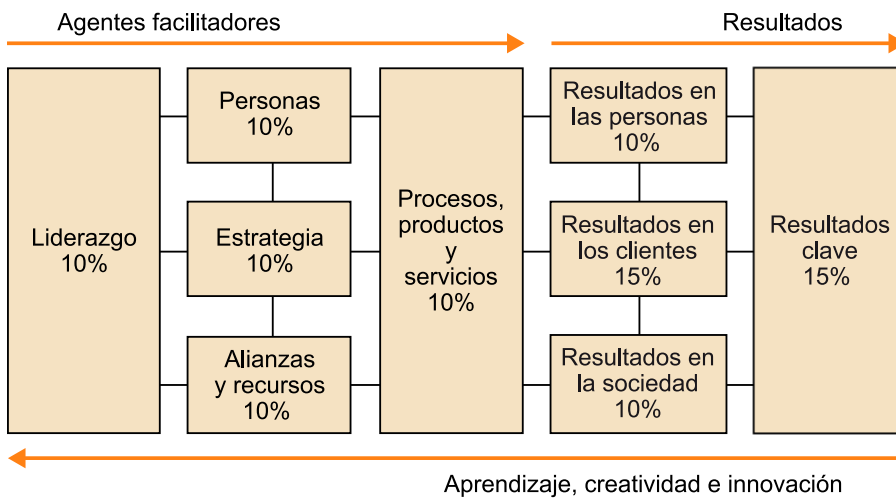
El modelo es perfectamente aplicable a cualquier tipo de empresa u organización, tanto del sector privado como del público, hospitales, centros de enseñanza, ayuntamientos, entidades no lucrativas y, por supuesto, a las pymes, ya sean industriales o de servicios, e incluso a las micropymes o pequeñas organizaciones. En cualquier caso, se han realizado adaptaciones sectoriales del modelo, que han ayudado sin duda a su implantación. Por ejemplo, existen adaptaciones del modelo al sector educativo, al sector sanitario y al de la Administración pública.

El modelo europeo de excelencia se basa en la siguiente premisa:

"La Satisfacción de Cliente y Empleados y el Impacto en la Sociedad se consiguen mediante un Liderazgo que impulse la Estrategia, las personas de la organización, las Alianzas y Recursos y los Procesos, productos y servicios hacia la consecución de la Excelencia en los Resultados de la organización".

Expresado gráficamente, este principio responde al siguiente esquema (figura 1):

Figura 1. Esquema del modelo EFQM con porcentaje de peso en cada criterio



Los criterios del grupo de **agentes facilitadores** nos describen cuáles son los aspectos por desarrollar para poder gestionar eficazmente una organización.

Los criterios del grupo **resultados** nos identifican los aspectos que una organización debe medir para conocer su grado de progreso.

El principal beneficio que puede derivarse de su utilización por las organizaciones es, entre otros, identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora, lo que les permite avanzar en su camino de mejora.

El modelo europeo de excelencia posiciona y relaciona entre sí de una manera ordenada aspectos más actuales de la gestión como pueden ser:

- la gestión del conocimiento y de la información,
- la gestión de la innovación, de la tecnología o de la creatividad.

Y también incluye aspectos más clásicos en gestión, que no por ser anteriores en el tiempo, tanto en su conceptualización como en su desarrollo metodológico, son menos importantes o nos podemos permitir descuidar, como pueden ser:

- la gestión de la estrategia,
- la comunicación interna,
- la gestión de los riesgos económicos y financieros en la seguridad laboral.

En definitiva, el modelo EFQM nos permite ordenar e interrelacionar todos estos elementos de la gestión.

2.1. Pero ¿por qué adoptar el modelo EFQM?

Quizás la pregunta que se contesta con más frecuencia sobre la adopción del modelo es ¿cómo se sabe que tiene resultados? Una de las respuestas más convincentes a esta pregunta procede de un extenso estudio llevado a cabo en el año 2000 por el doctor Vinod Singhal del Instituto Tecnológico de Georgia y el doctor Kevin Hendricks de la Universidad Western Ontario.

El estudio, llevado a cabo durante cinco años, de más de 600 ganadores de premios a la calidad mostró que, en conjunto, experimentaron incrementos o mejoras significativas en el valor de sus acciones ordinarias, ingresos de explotación, ventas, retorno sobre ventas, empleo y ganancia neta.

Los doctores Singhal y Hendricks compararon el rendimiento financiero de casi 600 empresas ganadoras de premios a la calidad frente a una muestra de control de empresas similares en tamaño y que operaban en los mismos sectores. Se siguió la trayectoria de ambos grupos durante un periodo de cinco años comenzando desde un año antes hasta cuatro años después de que los ganadores de premios fueran galardonados con su primer premio.

Como media, los ganadores de premios obtuvieron significativamente mayores incrementos que el grupo de control en varios indicadores de desempeño financiero. Los ganadores de premios experimentaron un 44% más de retorno en el precio de las acciones, un 48% más de crecimiento en los ingresos de explotación y un 37% más de crecimiento en ventas comparado con el grupo de control. Asimismo, los ganadores de premios también superaron los resultados en los indicadores de retorno sobre ventas, crecimiento en el número de empleados y crecimiento del activo.

Después de introducir los ajustes estadísticos, los ganadores de premios independientes obtuvieron como media un 61% de incremento en el retorno sobre acciones, un 73% de incremento en los ingresos por operaciones, un 33% de incremento en ventas, un 17% de incremento en el retorno sobre ventas, un 25% de incremento en el empleo y un 49% de incremento en su activo y todos ellos estaban muy por encima de los incrementos experimentados por los ganadores de premios de clientes. Esta evidencia supone un argumento evidente de por qué las empresas deberían usar criterios como el modelo europeo de excelencia para su planificación, formación y evaluación, y de por qué los gobiernos e instituciones deberían apoyar tales iniciativas de premios.

Hay una percepción común entre las empresas pequeñas de que los modelos de gestión de la excelencia son más aplicables a empresas grandes. Los estudios indican que esta percepción puede no ser cierta. Después de introducir los ajustes estadísticos, las empresas pequeñas ganadoras de premios obtuvieron como media un 63% de incremento en los ingresos de explotación, un 39% de incremento en ventas, un 17% de incremento en retorno sobre ventas, un 21% de incremento en los niveles de empleo y un 42% de incremento en sus

activos y todas de ellas estuvieron muy por encima de los incrementos experimentados por las organizaciones ganadoras de premios de mayor tamaño. De manera similar, los descubrimientos indicaron que los ganadores con bajo capital intensivo lo hicieron significativamente mejor que los ganadores con alto capital intensivo.

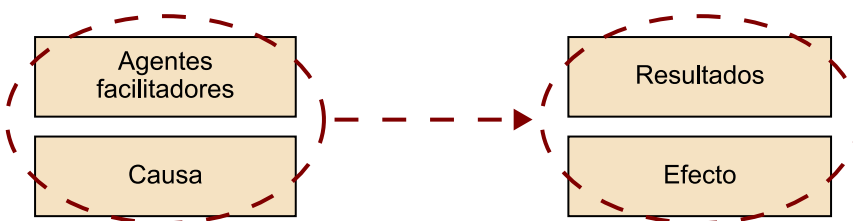
En resumen, los resultados de este estudio indican que la adopción eficaz de los principios de la excelencia incluidos en los criterios de varios premios a la calidad y excelencia es una buena decisión económica.

El modelo EFQM de excelencia es un marco de trabajo no prescriptivo basado en nueve criterios, que puede utilizarse para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia. El modelo establece que la excelencia sostenida en todos los resultados de una organización se puede lograr mediante distintos enfoques. El modelo se fundamenta en la premisa según la cual:

Los resultados excelentes en el rendimiento general de una organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, que se hará realidad a través de las personas, las alianzas y recursos, y los procesos.

Las flechas subrayan la naturaleza dinámica del modelo, al mostrar que la innovación y el aprendizaje potencian la labor de los agentes facilitadores para dar lugar a una mejora de los resultados. Las definiciones de los nueve criterios y sus subcriterios se encuentran en el módulo 2.

Figura 2. Relación causa-efecto entre agentes y resultados



Con el objetivo de relacionar causa y efecto, agrupamos los criterios en dos categorías (figura 2): agentes facilitadores (causa) y resultados (efecto). Los criterios del grupo de agentes facilitadores analizan cómo lleva a cabo la organización las actividades clave; los criterios del grupo de resultados se ocupan de los resultados que se están alcanzando. Por lo tanto, concluimos que existe una relación clara entre **cómo gestionamos** la organización (agentes facilitadores = causa) y los **resultados obtenidos** (resultados = efecto).

2.2. ¿Cuál es el momento de aplicar el modelo EFQM en una organización?

El proceso que debe ejecutar una organización que desea aplicar el modelo EFQM es simple:

- 1) **Formación:** realizar la formación necesaria de un equipo de personas de nivel directivo en el uso de la herramienta de autoevaluación.
- 2) **Autoevaluación:** llevar a cabo el proceso de autoevaluación o autodiagnóstico, del que surgen **puntos fuertes y áreas de mejora**.
- 3) **Plan de acciones de mejora:** basándose en la lista de áreas de mejora, se diseña el plan de acciones de mejora, convenientemente priorizadas.

Siguiendo este esquema, la organización obtiene una larga lista de áreas de mejora, que son la base del plan de acciones posterior. El problema principal es que debido a lo exhaustivo del modelo, con 32 áreas de acción y unas 300 orientaciones, se genera un plan de acciones amplio, complicado de priorizar. Por ello, es aconsejable que la empresa que decida aplicar este modelo, con el objetivo de mejorar su gestión, lo haga una vez haya conseguido un alto nivel de eficacia de su sistema organizativo. Así, **la recomendación de contar con un sistema de gestión que cumpla sobradamente los requisitos de la norma ISO 9001:2008, por ejemplo, puede ser acertada.**

3. Principios fundamentales de la excelencia en la gestión

3.1. Introducción

El modelo EFQM de excelencia define, al igual que el modelo de las normas ISO 9000, unos principios que ayudan a enfocar la estrategia de las organizaciones. Constituyen la base que conviene asumir, entender y aplicar en cada una de las actividades que desarrolle la empresa, incluso antes de utilizar el modelo de excelencia.

Podemos realizar una comparativa entre las características del modelo de gestión que representa la norma ISO 9001:2008 y las que representa el modelo de excelencia de la EFQM.

Tabla 1. Comparativa entre las características de la ISO 9001:2008 y del EFQM

ISO 9001:2008	EFQM
Centrada en procesos, productos y servicios	Centrado en toda la organización en global
Establece unos requisitos mínimos del sistema	Establece unas orientaciones de máximos
Puede certificarse, en caso de cumplir los requisitos	Se obtiene una puntuación entre 0 y 1.000 puntos
En la auditoría, se obtienen no conformidades y observaciones	En la evaluación, se obtienen puntos fuertes y áreas de mejora

Como vemos en la tabla anterior, el modelo EFQM tiene un horizonte más amplio y lejano que el modelo de la norma ISO 9001.

Por otro lado, el modelo que propone la norma ISO 9004:2009, junto con la norma española UNE 66174:2010, desarrollada por el grupo de trabajo GT ISO 9004 - CTN 66 de la Asociación Española de Normalización (AENOR), son consideradas puente entre la norma ISO 9001:2008 y el modelo EFQM. Dichas normas ayudan a las organizaciones que han implantado el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008 a recorrer el camino hacia la excelencia y situarlas en posición de autoevaluarse basándose en el modelo EFQM de manera eficaz.

A continuación, mostramos la comparativa de los principios de excelencia del modelo EFQM y los principios de gestión de la calidad del modelo ISO 9000¹.

⁽¹⁾Las normas ISO 9000 e ISO 9004 incluyen en su texto los principios de la gestión de la calidad.

Tabla 2. Comparativa entre los principios de los modelos EFQM e ISO 9004:2009

Principios EFQM 2010	Principios ISO 9004:2009
1. Lograr resultados equilibrados	G. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión
Las organizaciones excelentes hacen realidad su misión y avanzan hacia su visión mediante la planificación y el logro de un conjunto equilibrado de resultados que satisface las necesidades a corto y largo plazo de los grupos de interés y, cuando conviene, lo supera.	Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
2. Añadir valor para los clientes	A. Enfoque al cliente
Las organizaciones excelentes saben que los clientes constituyen su razón de ser principal y se esfuerzan por innovar y crear valor para ellos comprendiendo sus necesidades y expectativas y anticipándose a ellas.	Las organizaciones dependen de sus clientes y, por lo tanto, deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse por exceder las expectativas de los clientes
3. Liderar con visión, inspiración e integridad	B. Liderazgo
Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, al actuar como modelo de referencia de sus valores y principios éticos.	Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, donde el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
4. Gestionar por procesos	D. Enfoque basado en procesos
Las organizaciones excelentes se gestionan mediante procesos estructurados y alineados estratégicamente a partir de decisiones basadas en datos y hechos para obtener resultados equilibrados y sostenidos.	Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. Alcanzar el éxito mediante las personas	C. Participación del personal
Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar los objetivos personales y de la organización de manera equilibrada.	El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para beneficio de la organización.
6. Favorecer la creatividad y la innovación	F. Mejora continua
Las organizaciones excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la innovación continua y sistemática que aprovecha la creatividad de sus grupos de interés.	La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.
7. Desarrollar alianzas	H. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor
Las organizaciones excelentes buscan, desarrollan y mantienen alianzas con <i>partners</i> basadas en la confianza y para asegurarse el éxito mutuo. Estas alianzas pueden constituirse con, por ejemplo, clientes, la sociedad, proveedores clave, entidades educativas u organizaciones no gubernamentales (ONG).	Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa para las partes interesadas, tales como mejora en la rentabilidad, la creación de valor y el incremento de la estabilidad.
8. Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	E. Enfoque de sistema para la gestión

Principios EFQM 2010	Principios ISO 9004:2009
La cultura de las organizaciones excelentes se fundamenta en un conjunto de normas éticas y valores, así como unas normas exigentes de comportamiento; lo que les permite avanzar hacia una mayor sostenibilidad económica, social y ambiental.	Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema que contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos

Vemos en la tabla 2 que existe una clara relación entre los principios elaborados por la fundación EFQM y los diseñados por el Comité TC/176 de la Organización Internacional de Normalización (ISO). Tan solo un principio no coincide, el que desarrolla la "Responsabilidad social" de la organización por parte de la EFQM y el "Enfoque del sistema para la gestión" por parte de la ISO. Curiosamente, estos dos principios marcan la diferencia entre los dos modelos, el primero más amplio y exigente en el ámbito social y el segundo, más riguroso en cuanto a la eficacia del sistema de gestión.

3.2. Descripción de los conceptos fundamentales de la excelencia

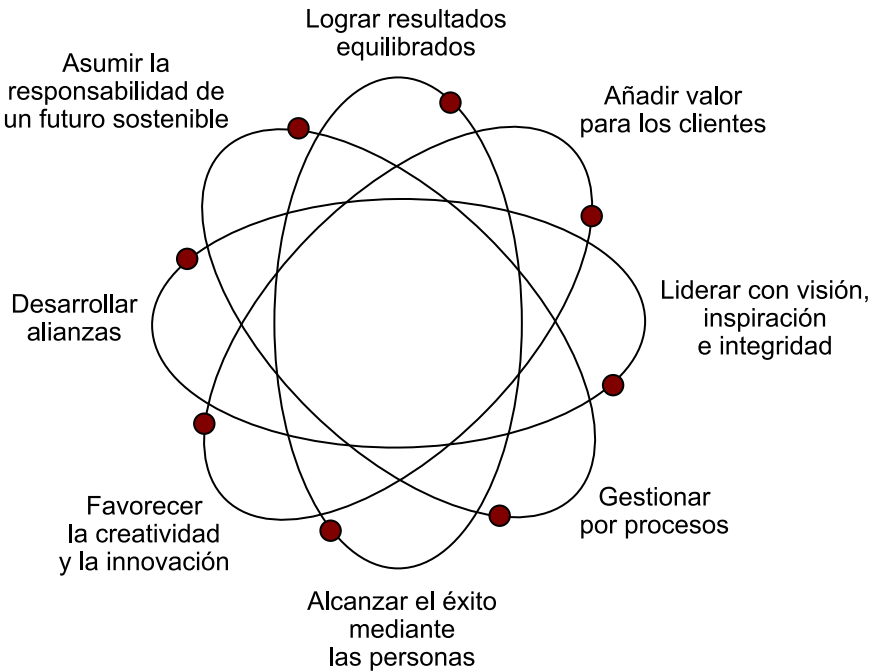
Los **conceptos fundamentales de la excelencia** describen los cimientos esenciales para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida y pueden utilizarse como base para describir los atributos de una cultura excelente. Asimismo, constituyen también un lenguaje común para la alta dirección. A continuación, vamos a ver el esquema de relaciones entre los conceptos fundamentales de la excelencia

a) Lograr resultados equilibrados

- **Concepto:** las organizaciones excelentes hacen realidad su misión y avanzan hacia su visión mediante la planificación y el logro de un conjunto equilibrado de resultados que satisface las necesidades a corto y largo plazo de los grupos de interés y, cuando conviene, lo supera.
- **Cómo se pone en práctica este concepto:** en el entorno rápidamente cambiante que caracteriza al mundo actual, las organizaciones excelentes son ágiles, flexibles y capaces de responder a los cambios, a menudo rápidos y frecuentes, de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés. Las organizaciones excelentes miden y anticipan las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, dan seguimiento a sus experiencias y percepciones y supervisan y analizan el comportamiento de otras organizaciones. Asimismo, recogen información de grupos de interés actuales y futuros, la utilizan para establecer, implantar y revisar sus políticas, estrategias, objetivos, medidas y planes a corto, medio y largo plazo. La información recogida les ayuda también a desarrollar y alcanzar un conjunto equilibrado de resultados para los grupos de interés.
- **Beneficios:** valor añadido para todos los grupos de interés. Éxito sostenido para todos los grupos de interés. Comprender los requisitos actuales

y futuros en cuanto a los resultados de la organización con el fin de fijar objetivos. Alinear y focalizar a toda la organización en el logro de unos determinados resultados. Satisfacción plena de todos los grupos de interés.

Figura 3. Principios de la excelencia en la gestión



b) Añadir valor para los clientes

- **Concepto:** las organizaciones excelentes saben que los clientes constituyen su razón de ser principal y se esfuerzan por innovar y crear valor para ellos comprendiendo sus necesidades y expectativas y anticipándose a ellas.
- **Cómo se pone en práctica este concepto:** las organizaciones excelentes conocen y comprenden en profundidad a sus clientes. Están convencidas de que el cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio, así como de que la mejor manera de lograr mayores cotas de fidelidad y retención de clientes e incrementar su cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales. Estas organizaciones responden a las necesidades y expectativas que sus clientes tienen en cada momento y, cuando resulta conveniente, segmentan a sus clientes para mejorar la eficacia de su respuesta. Las organizaciones excelentes dan seguimiento a las actividades de sus competidores y entienden cuál es su ventaja competitiva; anticipan de manera eficaz cuáles serán las necesidades y expectativas de sus clientes y actúan en el presente para satisfacerlas y, si es posible, excederlas; dan seguimiento y analizan las experiencias y percepciones de sus clientes y, cuando algo va mal, responden con rapidez y de forma eficaz. Asimismo, establecen y mantienen excelentes relaciones con todos sus clientes.

- **Beneficios:** satisfacción plena de los clientes; fidelidad y retención de clientes; incremento de la cuota de mercado; éxito sostenido de la organización; empleados motivados; comprensión de las ventajas competitivas.

c) Liderar con visión, inspiración e integridad

- **Concepto:** las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actúan como modelo de referencia de sus valores y principios éticos.
- **Cómo se pone en práctica este concepto:** las organizaciones excelentes cuentan con líderes que establecen y comunican una dirección clara a su organización y que, al hacerlo, unen y motivan a los demás líderes para que con su comportamiento sirvan de fuente de inspiración a sus colaboradores. Los líderes establecen valores y principios éticos y desarrollan una cultura y un sistema de gobierno de la organización que ofrece a sus grupos de interés una identidad y un atractivo únicos. Todos los líderes de estas organizaciones, sea cual sea su nivel en la misma, motivan y estimulan de manera continua a sus colaboradores hacia la excelencia y, al hacerlo, sirven de modelo de referencia para los demás en cuanto a comportamiento y rendimiento. Lideran mediante el ejemplo, dando reconocimiento a los diferentes grupos de interés y trabajando con ellos en actividades conjuntas de mejora. En momentos difíciles, muestran una coherencia y firmeza que inspira confianza y compromiso a los grupos de interés. Al mismo tiempo, demuestran capacidad para adaptar y reorientar la dirección de su organización en función de un entorno externo que se mueve con rapidez y cambia constantemente, así logran arrastrar tras ellos al resto de las personas.
- **Beneficios:** claridad en cuanto al objeto y la dirección de la organización en todas las personas que la integran. Una organización con una identidad clara. Existencia en toda la organización de un conjunto de valores y principios éticos de comportamiento que comparten todas las personas que la integran. Existencia en toda la organización de comportamientos coherentes y que sirven de modelo de referencia. Plantilla comprometida, motivada, eficaz y eficiente. Una organización con confianza en sí misma, incluso en tiempos difíciles.

d) Gestionar por procesos

- **Concepto:** mediante procesos estructurados y alineados estratégicamente a partir de decisiones basadas en datos y hechos para obtener resultados equilibrados y sostenidos.
- **Cómo se pone en práctica este concepto:** las organizaciones excelentes cuentan con un sistema de gestión eficaz y eficiente basado en las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés y diseñado para sa-

tisfacérlas. Un conjunto de procesos claro e integrado hace posible y garantiza la implantación sistemática de las políticas, estrategias, objetivos y planes de la organización. Estos procesos se despliegan, se gestionan y se mejoran de forma eficaz en las actividades diarias de la organización. Las decisiones se basan en una información, fiable y basada en datos de los resultados actuales y previstos, de la capacidad de los procesos y sistemas, las necesidades, expectativas y experiencias de los grupos de interés y el rendimiento de otras organizaciones, incluido, cuando así conviene, el de la competencia. Se identifican los riesgos a partir de medidas de rendimiento sólidas, que se gestionan de manera eficaz. La organización está gobernada con gran profesionalidad y alcanza y excede todos los requisitos que desde el exterior se le exigen. Se identifican y se implantan las medidas preventivas adecuadas, inspirando y manteniendo altos niveles de confianza en los grupos de interés.

- **Beneficios:** máxima eficacia y eficiencia a la hora de hacer realidad los objetivos de la organización y elaborar sus productos o prestar sus servicios. Toma de decisiones eficaz y realista. Gestión de riesgos eficaz y eficiente. Mayor confianza en la organización por parte de todos sus grupos de interés.

e) Alcanzar el éxito mediante las personas

- **Concepto:** las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar los objetivos personales y de la organización de manera equilibrada.
- **Cómo se pone en práctica este concepto:** las organizaciones excelentes identifican y comprenden las competencias necesarias para implantar sus políticas, estrategias, objetivos y planes, tanto en la actualidad como en el futuro. Para alcanzar dichas competencias, contratan y desarrollan profesionalmente a las personas y les brindan en todo momento un apoyo activo y positivo. Las organizaciones excelentes fomentan y apoyan el desarrollo personal, así permiten a las personas hacer realidad y desarrollar su pleno potencial. También de este modo, preparan a las personas para superar y adaptarse a cualquier cambio, ya sea de tipo operativo o que requiera nuevas capacidades personales. Las organizaciones excelentes reconocen la importancia creciente del capital intelectual de quienes las integran y utilizan su conocimiento en beneficio de toda la organización. Se esfuerzan por atender, recompensar y dar reconocimiento a las personas de modo que se incremente su compromiso y fidelidad a la organización. Asimismo, maximizan la implicación potencial y activa de las personas mediante valores compartidos y una cultura de confianza, transparencia y delegación y asunción de responsabilidades. Las organizaciones excelentes

aprovechan la implicación de las personas para generar e implantar ideas de mejora.

- **Beneficios:** todas las personas de la organización se sienten propietarios y comparten unos mismos objetivos. Plantilla implicada, fiel y motivada. Capital intelectual de gran valor. Mejora continua de la capacidad y el rendimiento de las personas. Mayor competitividad lograda mediante una mejor imagen de la organización. Las personas de la organización alcanzan plenamente todo su potencial.

f) Favorecer la creatividad y la innovación

- **Concepto:** las organizaciones excelentes buscan, desarrollan y mantienen alianzas con *partners* basadas en la confianza y para asegurarse el éxito mutuo. Estas alianzas pueden constituirse con, por ejemplo, clientes, la sociedad, proveedores clave, entidades educativas u organizaciones no gubernamentales (las ONG).
- **Cómo se pone en práctica este concepto:** las organizaciones excelentes aprenden continuamente tanto de sus actividades y resultados como de las actividades y resultados de los demás. Asimismo, practican un *benchmarking* riguroso, interno y externo, y recogen y comparten el conocimiento de las personas que las integran para maximizar el aprendizaje en toda la organización. Tienen una mentalidad abierta para aceptar y utilizar las ideas de todos los grupos de interés. Animam a las personas a ver más allá del día a día y de las capacidades actuales. Guardan celosamente su propiedad intelectual y la aprovechan para obtener beneficios comerciales cuando resulta conveniente. Las personas que las integran desafían constantemente el statu quo y buscan oportunidades de innovación y mejora continuas que añadan valor.
- **Beneficios:** mayor creación de valor; mejora de la eficacia y eficiencia; incremento de la competitividad; productos y servicios innovadores. El conocimiento se recoge, se estructura y se comparte. Una organización más ágil.

g) Desarrollar alianzas

- **Concepto:** excelencia es desarrollar y mantener alianzas que añaden valor.
- **Cómo se pone en práctica este concepto:** las organizaciones excelentes reconocen que en el mundo de hoy, cada vez más exigente y en cambio continuo, el éxito puede depender de las alianzas que establezcan. Así, buscan establecer y desarrollan alianzas con otras organizaciones. Estas alianzas, que les permiten dar mayor valor a sus grupos de interés al optimizar las competencias clave, pueden establecerse con clientes, sociedad, proveedores e incluso competidores y se basan en un beneficio mutuo cla-

ramente identificado. Los *partners* trabajan juntos para alcanzar objetivos comunes y se apoyan unos a otros con su experiencia, recursos y conocimientos, así construyen una relación duradera basada en la confianza mutua, el respeto y la transparencia.

- **Beneficios:** incremento del valor de la organización para los grupos de interés; mejora de la competitividad; optimización de las competencias clave; mejora de la eficacia y eficiencia; incremento de las posibilidades de supervivencia; riesgos y costes compartidos.

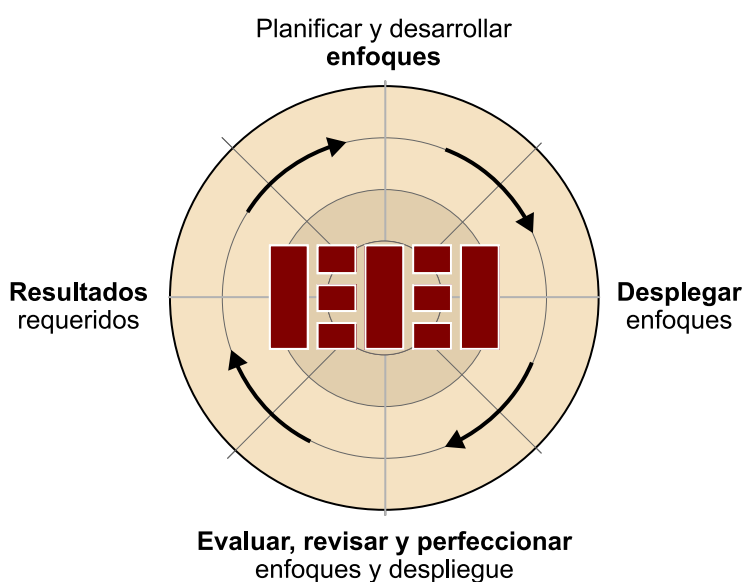
h) Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible

- **Concepto:** la cultura de las organizaciones excelentes se fundamenta en un conjunto de normas éticas y valores, así como unas normas exigentes de comportamiento, lo que les permite avanzar hacia una mayor sostenibilidad económica, social y ambiental.
- **Cómo se pone en práctica este concepto:** las organizaciones excelentes adoptan un estricto enfoque ético siendo transparentes y dando cuenta a sus grupos de interés de su rendimiento como organización responsable. Tienen muy presente, y fomentan activamente, la responsabilidad social y la defensa del medio ambiente tanto del hoy como del mañana. La responsabilidad social de la organización está definida en sus valores e integrada en la organización. Mediante un compromiso abierto e inclusivo con los grupos de interés, estas organizaciones satisfacen y exceden las expectativas y normativas y leyes de ámbito local y, cuando resulta adecuado, mundial. Además de gestionar los riesgos, buscan y fomentan las oportunidades de colaborar con la sociedad en proyectos mutuamente beneficiosos, fomentando y manteniendo un alto nivel de confianza en sus grupos de interés. Son conscientes de su impacto en la comunidad presente y futura y se preocupan por minimizar cualquier impacto adverso.
- **Beneficios:** mejora de la imagen en la opinión pública; incremento del valor de la marca; mayor acceso a la financiación (por ejemplo, la de inversiones socialmente responsables); mejora de la salud y seguridad de los empleados; mejora de la gestión de los riesgos y del gobierno de la organización; mejora de la motivación de los empleados; fidelidad de los clientes; incremento de la confianza que la organización tiene en sí misma y de la que en ella tienen sus grupos de interés; reducción del impacto ambiental gracias a una política de reducción de residuos y de emisiones.

4. La estructura del modelo: criterios, REDER y proceso de autoevaluación

En los fundamentos del modelo, se encuentra un esquema lógico que denominamos REDER (en inglés RADAR) y que está integrado por cuatro elementos: resultados, enfoque, despliegue, evaluación y revisión (ved la figura 4). Los elementos enfoque, despliegue, evaluación y revisión se utilizan al evaluar los criterios del grupo de agentes facilitadores, mientras que el elemento resultados se emplea para evaluar los criterios del grupo de resultados. Dentro de este marco general no prescriptivo, ciertos conceptos fundamentales constituyen la base del modelo.

Figura 4. Esquema lógico REDER



Con frecuencia, se hace referencia a los comportamientos, actividades o iniciativas basados en estos conceptos como gestión de la calidad total. En este documento, utilizamos el término gestión de la calidad total en este sentido. La relación de estos conceptos que se ofrece a continuación no obedece a ningún orden particular ni trata de ser exhaustiva. Los conceptos cambiarán a medida que se desarrollan y mejoran las organizaciones excelentes.

La EFQM recomienda adoptar el proceso de autoevaluación como estrategia para mejorar el rendimiento de una organización. La EFQM está convencida de que, aplicada rigurosamente, la autoevaluación ayuda a las organizaciones, grandes y pequeñas, del sector privado o público, a trabajar de un modo más eficaz y eficiente.

La autoevaluación es un examen global, sistemático y periódico de las actividades y resultados de una organización comparados con el modelo EFQM de excelencia. El proceso de autoevaluación permite a la organización diferenciar

claramente sus puntos fuertes de las áreas donde pueden introducirse mejoras. Tras este proceso de evaluación, se ponen en marcha planes de mejora cuyo progreso es objeto de seguimiento.

Las organizaciones llevan a cabo este ciclo de evaluación y elaboración de planes de acción de manera repetida con el objeto de alcanzar una mejora verdadera y sostenida. Las organizaciones que utilizan el modelo EFQM de excelencia para la autoevaluación coinciden en que el ejercicio les reporta una amplia gama de beneficios entre los que destacan los siguientes:

- Proporciona un planteamiento muy estructurado y basado en datos que permite identificar y evaluar los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización y medir su progreso de forma periódica.
- Educa a las personas de la organización en los conceptos fundamentales y en el marco general que permite gestionar y mejorar la organización, al relacionar dichos conceptos y marco general con las responsabilidades de las personas.
- Integra las distintas iniciativas de mejora en el día a día de la organización.
- Facilita la comparación con otras organizaciones, de naturaleza similar o distinta, al utilizar un conjunto de criterios ampliamente aceptados en toda Europa y también al identificar y permitir compartir las buenas prácticas dentro de la organización.

En consecuencia, el proceso de autoevaluación ofrece a las organizaciones la oportunidad de aprender sobre sus puntos fuertes y débiles, sobre lo que significa la excelencia para ella, sobre la distancia que ha recorrido la organización en el camino hacia la excelencia, cuánto le queda todavía por recorrer y cómo se compara con otras organizaciones.

4.1. ¿Cómo se estructura el modelo EFQM?

El modelo EFQM de excelencia cuenta con nueve capítulos, llamados criterios² según el argot EFQM; estos criterios se despliegan a su vez en un total de 32 subcriterios. Dichos nueve capítulos se dividen en dos grupos, los agentes facilitadores (cinco criterios), ya comentados, y los resultados (cuatro criterios).

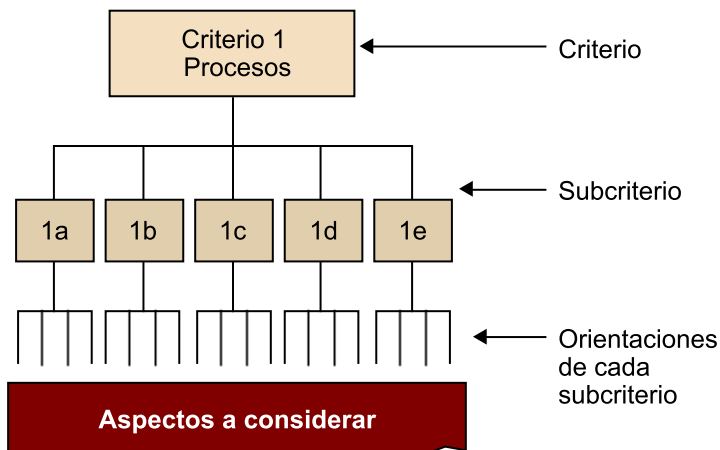
⁽²⁾La palabra *criterio* se utiliza por el hecho de que cada uno de los capítulos son realmente criterios para la buena gestión de las organizaciones.

Los criterios agentes facilitadores son liderazgo, política y estrategia, personas, alianzas y recursos y, por último, procesos. Por su parte, los criterios resultados son resultados en los clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad y, por último, resultados clave.

Por lo tanto, hay cinco criterios agentes, que definen la manera como se ha de gestionar la organización, y cuatro criterios de resultados, que muestran los resultados obtenidos siguiendo dicho sistema de gestión. Los primeros son causa y los segundos, efecto; según cómo se gestiona, se obtienen unos resultados u otros.

Pero, como se ha apuntado, cada criterio se divide en subcriterios. Los criterios de agentes tienen entre cuatro y cinco subcriterios, mientras que todos los criterios de resultados cuentan con dos subcriterios cada uno. Cada uno de los subcriterios (ved la figura 5) desarrollan a su vez aspectos por considerar o también consideradas orientaciones que nos pueden guiar en el camino de la gestión excelente. Dichas orientaciones son en realidad el valor añadido del modelo, se trata de ideas que, en caso de no haberlas considerado, siendo aplicables en nuestro caso, nos pueden abrir un área de mejora que sin duda será clave para la gestión.

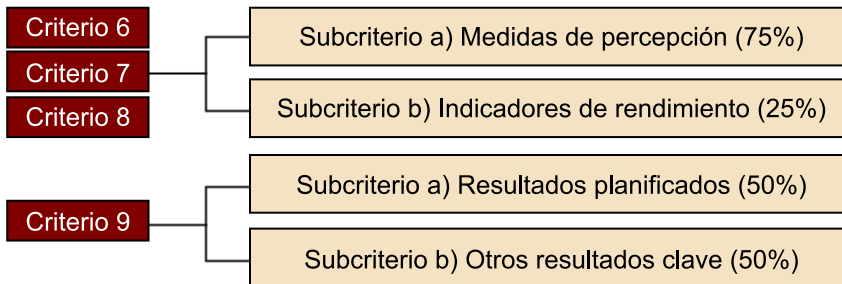
Figura 5. Estructura de cada criterio del modelo EFQM



A diferencia de los criterios de agentes, los criterios de resultados tienen una cierta homogeneidad en la estructura de sus subcriterios (ved la figura 6). Los subcriterios 6a, 7a y 8a son medidas de percepción, o sea que la organización debe buscar resultados, a ser posible cuantitativos, de manera directa entre sus clientes (subcriterio 6a), su personal (subcriterio 7a) y la sociedad (subcriterio 8a), por ejemplo mediante encuestas o reuniones con ellos. Sin embargo, los subcriterios 6b, 7b y 8b, son indicadores de rendimiento, o sea que la organización puede buscar datos de resultados obtenidos en indicadores y datos propios de la empresa, que genera de manera automática en su día a día, como por ejemplo nivel de fidelización de clientes (subcriterio 6b), nivel de absentismo laboral (subcriterio 7b) y premio o felicitaciones recibidas del entorno social (subcriterio 8b).

Los subcriterios 9a y 9b, que hacen referencia a los resultados clave, tanto económicos como no económicos de la organización, se distribuyen en los resultados clave del rendimiento de la organización, planificados en el 9a y en el 9b, los resultados clave no incluidos en el resto de criterios de resultados, como eficacia y eficiencia de los procesos y gestión de recursos, por ejemplo.

Figura 6. Estructura de los subcriterios de resultados



5. Organizaciones relacionadas con el modelo EFQM

A continuación, describimos brevemente algunas de las más importantes organizaciones relacionadas con el modelo EFQM de excelencia.

Tabla 3. Organizaciones relacionadas con la excelencia empresarial

Portal web	Organización	Descripción
www.efqm.org	Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM)	Fundada en 1989, creó del modelo de referencia y el Premio Europeo a la Gestión de Calidad.
www.deming.org	Unión de Científicos e Ingenieros de Japón (JUSE)	Fundada en 1950 por el doctor W. Edward Deming, organiza el Premio Deming a la Calidad de Japón.
www.quality.nist.gov	Instituto Nacional de Normas y Tecnología (NIST)	Desde 1988, organiza el Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige, de los Estados Unidos.
www.eoq.org	Organización Europea para la Calidad (EOQ)	Creada en 1956, se dedica a fomentar la mejora efectiva en las organizaciones y empresas.
www.iso.org	Organización Internacional de Normalización (ISO)	Desde 1906, y hoy con 148 países representados, es la organización internacional de edición de normativa. En el año 2000, creó la norma ISO 9004:2000, considerada puente hacia la excelencia, hoy ya ISO 9004:2009
www.fundibeq.es	Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ)	Desde 1998, fomenta la calidad y su modelo de excelencia en Iberoamérica.
www.aec.es	Asociación Española para la Calidad (AEC)	Fundada en 1961, representa a la EOQ en España.
www.clubexcelencia.org	Club de Excelencia en Gestión (CEG)	21 empresas lo fundaron en 1991, representa a la EFQM en España.
www.aeval.es	Agencia de Evaluación y Calidad	Esta Agencia es un organismo público de los regulados en la Ley 28/2006, de 18 de julio, de Agencias Estatales para la Mejora de los Servicios Públicos, de España.
www.centrosdeexcelencia.com	Centros de Excelencia (CEX)	Representa hoy a once centros de promoción de la calidad de once comunidades autónomas españolas: www.euskalit.net (País Vasco) www.acc10.net (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) www.fvq.es (Comunidad Valenciana) www.jcyl.es (Castilla y León)

