

## Modelo Europeo 2013 de Excelencia en la Gestión (EFQM)

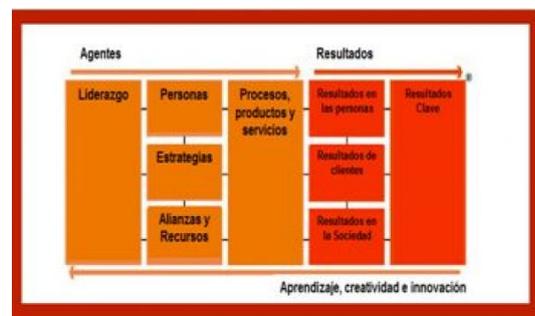
### ¿Qué es?

Marco conceptual estructurado de gestión, no prescriptivo y no normativo, aplicable a todas las organizaciones públicas y privadas, que está basado en los siguientes elementos:

- **Conceptos Fundamentales de Excelencia:** son *principios* básicos que constituyen los cimientos esenciales para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida;

- **Criterios funcionales de Excelencia:** se establecen nueve criterios desplegados en subcriterios y estos, a su vez en elementos que sirven como *buenas prácticas* de referencia para estructurar un plan que lleve a la organización hacia la mejora continua de su gestión y de sus resultados;

- **Esquema Lógico REDER:** es un esquema dinámico de *evaluación y mejora*, así como una herramienta de gestión que constituye la columna vertebral que permite a la organización afrontar los retos que debe superar para hacer realidad la excelencia sostenida.



### ¿Qué significa EFQM?

La EFQM (European Foundation of Quality Management - Fundación Europea de Gestión de la Calidad <http://www.efqm.org>), con sede en Bruselas, fue fundada en 1988 por catorce empresas europeas, líderes en sus sectores, con el fin de potenciar la posición competitiva sostenible de las empresas europeas en los mercados mundiales.

La EFQM es una fundación sin ánimo de lucro integrada por organizaciones públicas y privadas de todos los tamaños y sectores, que llevan muchos años compartiendo prácticas de gestión que pretenden alcanzar una Excelencia Sostenible.

En 1991, la EFQM junto a la Comisión de la Unión Europea y la European Organization for Quality (EOQ – Organización Europea de la Calidad) desarrollaron un “modelo de gestión de la calidad total” llamado a ser referente básico para el continente europeo, el modelo EFQM, que se actualiza periódicamente (ej. 1999, 2003, 2010, etc...)

El modelo es propiedad intelectual de la EFQM y su representación oficial en España la ostenta el Club de Excelencia en la Gestión e innovación (CEG-I, [www.clubexcelencia.org](http://www.clubexcelencia.org)). Se puede adquirir el modelo en <http://www.clubexcelencia.org/ejes/EXCELENCIA/AccessoConocimientos/Publicaciones>



## ¿Para qué sirve?

La Excelencia es una filosofía de gestión que pretende el éxito a largo plazo de una organización mediante la satisfacción equilibrada y continua de las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés (principalmente propietarios, clientes, personas y sociedad),

La correcta aplicación del modelo EFQM sirve para evaluar el nivel de excelencia de la gestión de la organización y tiene consecuencias generales (en su cultura) y específicas (en su valor):

CONSECUENCIAS GENERALES, genera avances culturales para:

1.- ENTENDER EL SISTEMA DE GESTIÓN ORIENTADO A LOS CLIENTES Y A LA ESTRATEGIA: conocer todos los procesos en la gestión de una organización, desde una perspectiva global e integrada. Compartir un vocabulario común de términos de gestión y una forma de gestionar orientada, de forma simultánea, a la satisfacción de los clientes y al éxito de la Visión estratégica.

2.- SISTEMATIZAR LA AUTOEVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN: conocerse mejor a sí misma, determinando la situación actual de la Organización y detectando los aspectos que funcionan bien y sus áreas de mejora

3.- COMPARARSE CON LOS MEJORES: establecer comparaciones con otras organizaciones similares e intercambiar buenas prácticas

4.- MEJORAR E INNOVAR EN LOS PROCESOS RELEVANTES: generar creatividad y diseñar planes de mejora encaminados a lograr mejores resultados, implicando a todos los grupos relacionados en la organización

5.- IMPLICAR A TODOS LOS GRUPOS DE INTERÉS: reconocer la importancia del papel que desempeñan todos los grupos de interés, externos e internos, y desarrollar su implicación, empezando por los propios líderes de la Organización.

6.- LOGRAR UN MAYOR VALOR SOCIAL: obtener reconocimiento externo de la EFQM por el nivel de gestión aplicado

- Además, en diversos estudios se han constatado CONSECUENCIAS ESPECÍFICAS positivas sobre aspectos determinantes para la competitividad a medio plazo de las organizaciones (rentabilidad, ventas, innovación, sostenibilidad, imagen social, desarrollo de equipos, etc...). Ver, por ejemplo el estudio de la Universidad de Leicester, 2005)

[http://www.guiadelacalidad.com/files/pdf/Beneficios-Gestion\\_EFQM.pdf](http://www.guiadelacalidad.com/files/pdf/Beneficios-Gestion_EFQM.pdf)



## Explicación

Para tener éxito en un entorno dinámico y complejo, las organizaciones necesitan contar con un sistema de gestión adecuado. El Modelo EFQM de Excelencia, utilizado como herramienta de autoevaluación, lleva muchos años proporcionando experiencias de gran utilidad a las organizaciones a la hora de desarrollar y mejorar sus sistemas de gestión y es compatible con otros modelos de calidad (ISO, CAF, EVAM, etc....)



El modelo EFQM contempla varios elementos:

- a) Conceptos fundamentales
- b) Estructura con criterios de agentes y resultados
- c) Lógica REDER de autoevaluación y mejora
- d) Esquema de reconocimiento

### a) CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

Son la base para describir las características de una cultura de gestión excelente. Todos los conceptos son igual de significativos: la importancia de cada uno dependerá de la situación actual de cada organización y de su proyecto estratégico. Se da una relación directa y coherente entre ellos y los 32 subcriterios del Modelo. (Ver imagen)

### b) CRITERIOS DEL MODELO EFQM: AGENTES FACILITADORES Y RESULTADOS

Las organizaciones verdaderamente excelentes se miden por su capacidad para conseguir y sostener en el tiempo resultados excelentes para todos sus grupos de interés. La aplicación práctica de los conceptos fundamentales, se pone en práctica mediante un sistema estructurado de nueve Criterios de Gestión.

La lógica respecto a los Criterios de Gestión, es la siguiente: Los resultados excelentes con respecto al rendimiento de la organización, los clientes, las personas y la sociedad en la que actúa, se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la estrategia y las personas de la organización, desarrollando los recursos, las alianzas y los procesos.

Así pues, los nueve criterios del Modelo EFQM se agrupan en “Agentes Facilitadores” (Liderazgo; Personas; Estrategias; Alianzas y Recursos; y Procesos, productos y servicios) y “Resultados” (Resultados en Personas; Resultados en Clientes; Resultados en la Sociedad; y Resultados Clave).

Los criterios se inspiran en un conjunto de buenas prácticas, de organizaciones consideradas excelentes, que sirven de referencia para otras organizaciones. La naturaleza dinámica del Modelo, hace posible que el aprendizaje, la creatividad y la innovación ayuden a mejorar los Agentes Facilitadores y éstos a su vez, los Resultados.

#### *Agentes facilitadores en el modelo EFQM (ver imagen):*

Los Agentes Facilitadores describen los potenciales de la organización respecto a la gestión de su **Liderazgo, Estrategia, Personas, Procesos y Recursos internos y externos** y van a permitir la obtención de unos determinados resultados. En este campo las preguntas se centran en:

- ¿Qué hace la organización?, ¿cómo procede para el logro de la excelencia en la gestión?
- Representan las acciones y medios que pone la organización para lograr los resultados. Se juzgan las medidas aplicadas y el grado de implantación de las mismas. Se valora si se sigue un método sistemático y si comprueba y evalúa el sistema de periodicidad, teniendo siempre como objetivo la mejora continua.

- Cada criterio incluye varios subcriterios con elementos a considerar su incorporación y mejora en el sistema de gestión. Estos elementos no son exhaustivos ni obligatorios, sino prácticas de referencia de gestión excelente.
- Describe que se debería hacer pero no cómo hacerlo., pues eso lo decide cada organización. Este enfoque genérico permite aplicarlo a cualquier organización.

### **Resultados en el modelo EFQM (ver imagen):**

Los Resultados tratan sobre lo que la organización logra y cómo lo logra. En este campo las preguntas se centran en: ¿Qué logra la organización? y ¿Cómo lo logra?

- ¿De qué datos e informaciones dispone la organización para juzgar el éxito de la misma?, ¿qué sistemas tiene para producirlos?, ¿cuáles son los logros alcanzados? Además interesa conocer cómo han evolucionado, qué tendencias presentan los datos en los últimos años.
- Pueden ser de rendimiento interno, de percepción de los grupos de interés o resultados clave de la organización. Los primeros se consideran predictores de los demás.
  - Los de **rendimiento** se relacionan con las medidas internas que se llevan a cabo para conocer el rendimiento operativo en los ámbitos de **clientes, personas, sociedad y procesos clave**.
  - Las medidas de **percepción** son indicadores relacionados con la recogida de opinión de **clientes, personas y sociedad**, fundamentales en sus decisiones respecto a la organización.
  - Los **resultados clave** señalan el grado de **éxito de la estrategia** y son una muestra significativa del valor de la organización

Los Resultados son consecuencia de los Agentes Facilitadores y estos se mejoran utilizando la información procedente de los Resultados.

### **c) ESQUEMA LÓGICO REDER**

El Modelo EFQM se apoya en un esquema general de mejora continua, tanto de los resultados como de los agentes facilitadores que los soportan, que se conoce como Esquema Lógico REDER. Este esquema debe abordarse para evaluar los criterios de los Agentes Facilitadores y de los Resultados. (ver imagen)

R: Los resultados están relacionados con los objetivos a alcanzar en la situación actual

E: El enfoque es lo que se planifica para conseguir los resultados, con un fundamento sólido e integrado con la estrategia

D: El despliegue es lo que se hace para implantar y desarrollar sistemáticamente los aspectos relevantes del enfoque

ER: Evaluar, revisar y perfeccionar, es todo lo que se hace para medir, mejorar y perfeccionar la eficacia y eficiencia del enfoque y despliegue, así como aprender e innovar

Una vez evaluadas todas las variables del esquema REDER se está en disposición de asignar la puntuación correspondiente a cada criterio y subcriterio de acuerdo con una escala que va de 0 a 100 y que reparte los 1000 puntos máximos a los que puede optar una organización.

El total de puntos obtenido en la autoevaluación, una vez validado externamente por el equipo evaluador, permite conocer el nivel de reconocimiento internacional al que opta una organización.

La autoevaluación permite realizar un diagnóstico y establecer en qué nivel se encuentra la organización, en su camino hacia la excelencia, e identificar, analizar y priorizar las oportunidades que en ese momento se le presentan para continuar avanzando. El CEG-I

dispone de una herramienta informática para la autoevaluación denominada “PERFIL”.

#### d) ESQUEMA DE RECONOCIMIENTO

La realización de una autoevaluación realizada por evaluadores acreditados permite acceder a un reconocimiento oficial del nivel de gestión alcanzado. (ver imagen) Existen varios niveles de excelencia en la gestión, con sus reconocimientos correspondientes.

Cada organización puede aplicar el nivel que considere más adecuado a su grado de madurez recibiendo, en caso de aprobación, un certificado emitido por la EFQM y otro certificado emitido por el CEG-I en España.

La información actualizada de este tema se puede consultar en las páginas web de las dos organizaciones citadas.

Si quiere conocer otros conceptos de gestión, puede acceder a la plataforma abierta y gratuita <http://sugestion.uned.es/> que es un proyecto de Responsabilidad Social Intelectual de la Cátedra de Calidad de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) compartido con los profesionales que han redactado las fichas.



### Ejemplos prácticos

En las comunidades autónomas existen organismos que colaboran con el CEG-I, que disponen de publicaciones con referencias prácticas de aplicaciones de los criterios del modelo EFQM (Liderazgo, Estrategia, Personas, procesos, indicadores, etc...). Se integran en la red española de Centros de Excelencia (CEX) <http://www.centrosdeexcelencia.com/>

Si quieres conocer algo más del modelo EFQM antes de realizar una formación específica puedes realizar una sesión interactiva gratuita en <http://www.qinnova.es/formacion/login/index.php>

### Aplicaciones y soportes frecuentes

REDER	Algunas Aplicaciones	Algunos Soportes Observables
<b>R</b>	Establecer objetivos de calidad en la gestión	Cuadro de indicadores de calidad en la gestión
<b>E</b>	Conocer las recomendaciones para una gestión excelente	Modelo EFQM de excelencia en la gestión
	Planificar el Sistema de Calidad	Plan de Calidad, actas de las reuniones del Equipo de Dirección
<b>D</b>	Puesta en marcha del Plan de Calidad	Manual de Calidad, procesos, encuestas de satisfacción,...
<b>E</b>	Autoevaluación para la identificación interna de puntos fuertes y áreas de mejora	Soportes e informe interno de autoevaluación (Herramienta Perfil o REDER)
	Evaluación externa para la identificación externa de puntos fuertes y áreas de mejora	Memoria EFQM, Informe externo de evaluación externa

REDER	Algunas Aplicaciones	Algunos Soportes Observables
R	Puesta en marcha de acciones y equipos de mejora del Sistema de Gestión	Plan de mejora
	Obtener un reconocimiento del nivel de excelencia en la gestión de la organización	Diploma de reconocimiento

**Cuestiones clave para autoevaluar** Puede valorar la idoneidad de su puesta en práctica puntuando 1 nada de acuerdo ( ...) Valor 10 totalmente de acuerdo. (Máxima puntuación = 120)

¿Cuál es el nivel de compromiso de la Dirección con la aplicación del modelo EFQM?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cuál es el grado de interés de las personas de la organización por mejorar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Existe tiempo disponible para llevar a cabo proyectos de mejora?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Existen las condiciones laborales adecuadas para realizar una mejora del Sistema de Gestión?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se dispone de una estructura básica de Gestión?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se ha valorado adecuadamente los costes y beneficios de la aplicación del modelo EFQM?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se ha sensibilizado a las personas sobre la aplicación del modelo EFQM?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se ha realizado la formación necesaria para utilizar el modelo EFQM?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se cuenta con algún responsable del proyecto y un grupo que lidere el proceso?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se han planificado de forma realista los plazos y las actividades a realizar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se ha llevado a cabo la autoevaluación con una metodología REDER formal?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se han realizado las principales acciones de mejora seleccionadas en la autoevaluación?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## Información adicional del autor

 	Autor: Mar. Arranz Peña y Ana Rivas García-Soto	Cargo: Técnicos de la Oficina de Planificación y Calidad de la UNED
	Empresa/organización: <a href="#">UNED Oficina de Planificación y Calidad</a>	
	Actividad: Educación Superior e Investigación	Contacto: <a href="http://www.uned.es">www.uned.es</a>