

## **ANEXO H: MODELO EFQM**

# ÍNDICE

<b>ANEXO H: MODELO EFQM</b>	<b>3</b>
<b>H.1 ESTRUCTURA DEL MODELO</b>	<b>3</b>
H.1.1 LA LÓGICA REDER	4
H.1.2 USO DEL MODELO	5
H.1.3 RELACIÓN DE CRITERIOS Y SUBCRITERIOS	6

## ANEXO H: MODELO EFQM

### H.1 ESTRUCTURA DEL MODELO

El Modelo Europeo de Excelencia, consta de dos partes:

- Un conjunto de **critérios** de excelencia empresarial que abarcan todas las áreas del funcionamiento de la organización.
- Un conjunto de **reglas** para evaluar el comportamiento de la organización en cada criterio.

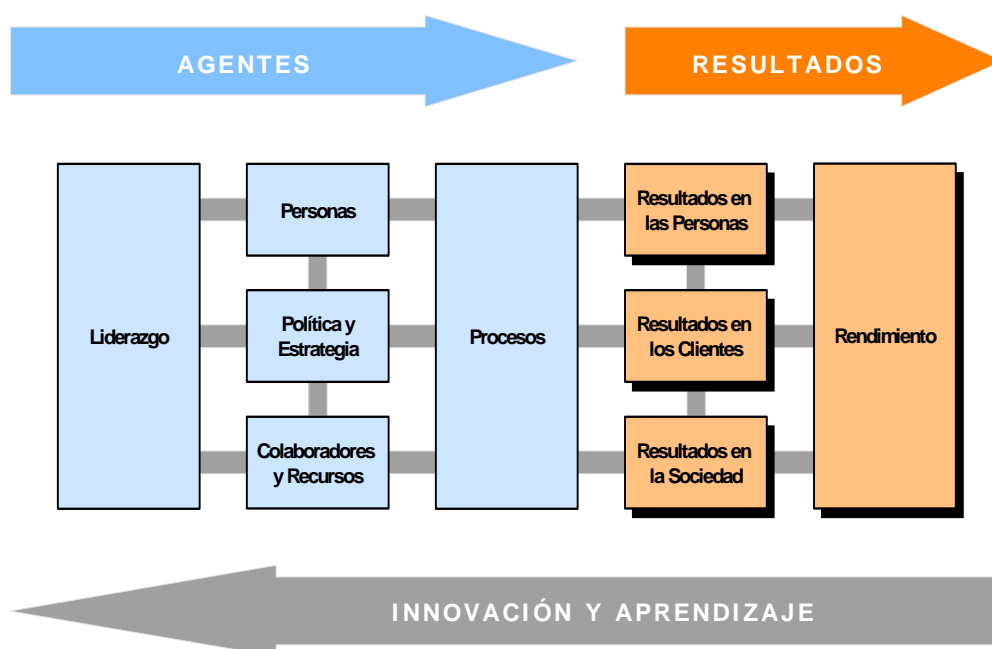


Figura H. 1. Modelo EFQM 2000 de Excelencia.

Hay dos grupos de criterios, tal y como muestra la **Figura H. 1**:

- Los **Resultados** representan lo que la organización consigue para cada uno de sus actores (clientes, empleados, sociedad e inversores).
- Los **Agentes** son aspectos del **sistema de gestión** de la organización. Son las causas de los resultados.

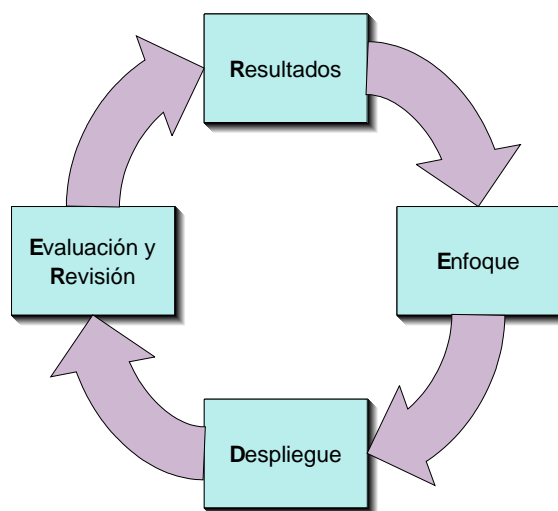
Para cada grupo de criterios hay un conjunto de **reglas de evaluación** basadas en la llamada **lógica REDER**.

Los **resultados** han de mostrar tendencias positivas, compararse favorablemente con los objetivos propios y con los resultados de otras organizaciones, estar causados por los enfoques de los agentes y abarcar todas las áreas relevantes.

Los **agentes** han de tener un enfoque bien fundamentado e integrado con otros aspectos del sistema de gestión, su efectividad ha de revisarse periódicamente con objeto de aprender y mejorar, y han de estar sistemáticamente desplegados e implantados en las operaciones de la organización.

### H.1.1 LA LÓGICA REDER

A continuación describimos las reglas de evaluación basadas en la lógica REDER.



**Figura H. 2.** Modelo de la lógica REDER.

**Resultados:** Los *resultados* son lo que la organización consigue. En una organización excelente, los resultados muestran **tendencias** positivas o un buen nivel sostenido, los **objetivos** son adecuados y se alcanzan, los resultados **se compararán** favorablemente con los de otros y están causados por los enfoques. Además el **alcance** de los resultados cubre todas las áreas relevantes para los grupos de interés relevantes para la organización (clientes, empleados, proveedores, sociedad e inversores).

**Enfoque:** El *enfoque* es lo que la organización piensa hacer y las razones para ello. En una organización excelente, el enfoque será **sano** (con fundamento claro, con procesos bien definidos y desarrollados, enfocado claramente a los grupos de interés) y estará **integrado** (apoyará la política y la estrategia y estará adecuadamente enlazado con otros enfoques).

**Despliegue:** El *despliegue* es lo que realiza la organización para poner en práctica el enfoque. En una organización excelente, el enfoque estará **implantado** en las áreas relevantes de una forma **sistemática**.

**Evaluación y Revisión:** Este punto es lo que hace la organización para evaluar y revisar el enfoque y su despliegue. En una organización excelente, el enfoque y su despliegue estarán sujetos con regularidad a **mediciones**, se emprenderán actividades de **aprendizaje** y los resultados de ambas servirán para identificar, priorizar, planificar y poner en práctica **mejoras**.

## H.1.2 USO DEL MODELO

Se trata de un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización, usando como guía los criterios del modelo.

Esto no supone una contraposición a otros enfoques (aplicación de determinadas técnicas de gestión, normativa ISO, normas industriales específicas, etc.), sino más bien la integración de los mismos en un esquema más amplio y completo de gestión.

La utilización sistemática y periódica del Modelo por parte del equipo directivo permite a éste el establecimiento de planes de mejora basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar. Es decir, su aplicación se basa en:

1. La comprensión profunda del modelo por parte de todos los niveles de dirección de la empresa.
2. La evaluación de la situación de la misma en cada una de las áreas.

### H.1.3 RELACIÓN DE CRITERIOS Y SUBCRITERIOS

Pasamos a relacionar y describir los diferentes criterios en los que se basa el modelo EFQM de Excelencia.

Criterios <b>AGENTES</b>	Criterios <b>RESULTADOS</b>
1. Liderazgo.	6. Resultados en los Clientes
2. Política y Estrategia	7. Resultados en el Personal
3. Personal	8. Resultados en la Sociedad
4. Colaboradores y Recursos	9. Rendimiento <i>Final de la</i>
5. Procesos	<i>organización</i>

**Tabla H. 1.** Numeración de los criterios agentes y resultados del modelo EFQM de Excelencia.

#### 1. Liderazgo

El Liderazgo es la forma en que el equipo directivo desarrolla y facilita que se alcance la misión y la visión, desarrolla los valores necesarios para el éxito a largo plazo, los materializa mediante acciones y comportamientos adecuados, y se compromete personalmente a asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla y se pone en práctica.

El liderazgo se basa en cómo realiza el equipo directivo:

- a. El desarrollo de la misión, la visión y los valores, y su papel de modelo de referencia de una cultura de excelencia.
- b. Su compromiso personal con el desarrollo, puesta en práctica y mejora continua del sistema de gestión de la organización.
- c. Su implicación con clientes, asociados y representantes de la sociedad.
- d. La motivación, el apoyo y el reconocimiento al personal

#### 2. Política y Estrategia

Cómo materializa la organización su misión y visión, mediante una estrategia claramente enfocada hacia sus grupos de interés, apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos adecuados.

Se basa en cómo se asegura la organización de que la Política y la Estrategia:

- a. Están fundamentadas en las necesidades y expectativas, tanto presentes como futuras, de los grupos de interés.
- b. Están fundamentadas en información procedente de medidas del rendimiento y de las actividades de investigación, aprendizaje y creatividad.
- c. Se desarrollan, revisan y actualizan.
- d. Se despliegan mediante un sistema de procesos claves.
- e. Se comunican y ponen en práctica.

### **3. Personal**

Cómo gestiona y desarrolla la organización los conocimientos de las personas que la constituyen y libera todo su potencial, tanto individualmente como en equipo y en el conjunto de la organización. Y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y su estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Las organizaciones alcanzan su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continuos.

Todo esto incluye la forma en que:

- a. Se planifican, gestionan y mejoran los recursos humanos.
- b. Se identifican, desarrollan y mantienen los conocimientos y las capacidades del personal.
- c. Se responsabiliza al personal y se le da autoridad.
- d. La organización dialoga con su personal.
- e. La organización remunera y reconoce a su personal y cuida de él.

### **4. Colaboradores y Recursos**

Cómo planifica y gestiona la organización sus colaboradores externos y sus recursos internos para apoyar su política y su estrategia, y el funcionamiento eficaz de sus procesos.

La organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece con sus partners unas relaciones mutuamente beneficiosas basadas en la confianza, en compartir el conocimiento y en la integración.

Se basa en cómo se gestionan:

- a. Los colaboradores externos.
- b. Las finanzas.
- c. Los edificios, equipos y materiales.
- d. La tecnología.
- e. La información y los conocimientos.

## **5. Procesos**

Cómo diseña, gestiona, y mejora la organización sus procesos con objeto de apoyar su política y su estrategia, y para generar valor de forma creciente para sus clientes y sus otros actores.

Las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos sus grupos de interés.

Se basa en cómo se realizan las siguientes actividades:

- a. El diseño y la gestión sistemáticos de los procesos.
- b. La mejora de los procesos, innovando en lo que sea necesario para satisfacer plenamente las necesidades de los clientes y de los otros actores, y para generar valor de forma creciente para ellos.
- c. El diseño y desarrollo de Productos y Servicios, basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.
- d. La producción, distribución y servicio post-venta de productos y servicios.
- e. La gestión de las relaciones con los clientes, y su intensificación y mejora.

## **6. Resultados en los Clientes**

Lo que consigue la organización en relación con sus clientes externos.

El cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio, así como de la fidelidad del cliente. El mejor modo de optimizar la fidelidad y retención del cliente y el incremento de la cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades de los clientes actuales y potenciales.



Incluye:

- a. Medidas de percepciones
- b. Indicadores

### **7. Resultados en el Personal**

Lo que consigue la organización en relación con su personal.

El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor porque existen valores compartidos y una cultura de confianza y asunción de responsabilidades que fomentan la implicación de todos.

Incluye:

- a. Medidas de percepciones
- b. Indicadores

### **8. Resultados en la Sociedad**

Lo que consigue la organización en relación con su entorno social: local, nacional e internacional.

El mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y las personas que la integran es adoptar un enfoque ético, superando las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto.

Incluye:

- a. Medidas de percepciones
- b. Indicadores

### **9. Rendimiento Final de la organización**

Lo que consigue la organización en relación con su rendimiento final planificado.

- a. Resultados clave
- b. Indicadores clave

Para finalizar; el Modelo, que reconoce que la excelencia en todo lo referente a resultados y rendimiento de una organización se puede lograr de una manera sostenida mediante distintos enfoques, se fundamenta en que *“los resultados excelentes con respecto al Rendimiento de la Organización a los Clientes, las Personas y la Sociedad se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, las Personas de la organización, los Colaboradores y Recursos, y los Procesos”*.