

CARTOGRAFÍA EFQM

MAPA 1. ORGANIZACIÓN DE LA EXCELENCIA

Junio 2017

| *Compartiendo y
mejorando juntos*

Introducción a la Cartografía EFQM

“ La **Cartografía EFQM** es un conjunto de estudios que nace con la vocación de recoger información de interés y comparada relacionada con el Modelo EFQM. Su origen viene de la necesidad de información sobre el Modelo de diversas organizaciones (multisector y multitamaño) que requieren de una referencia que les guíe en la toma de decisiones relativas a cómo articular el Modelo en sus respectivas organizaciones.



Cegos Deployment, firma de consultoría especialista en el Modelo EFQM, ha tratado de dar respuesta a esta necesidad creando y desarrollando una línea de estudios sintéticos con la colaboración del Club Excelencia en Gestión. Este primer **Mapa de Organización de la Excelencia** permitirá a sus usuarios disponer de una visión sobre cómo se desarrolla y despliega el Modelo EFQM en las organizaciones así como en determinados sectores o segmentos de la organización. El presente informe recoge los resultados arrojados por más de 100 organizaciones que han participado en el estudio realizado, todas ellas interesadas en la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia, en mayo de 2017. De manera específica, detalla al final del mismo los resultados de los segmentos más relevantes por participación; pe. educación o sanidad o relativo al tamaño de la organización.

Desde Cegos Deployment y Club Excelencia en Gestión confiamos que la información, datos, recomendaciones y conclusiones de este primer Mapa resulten de valor para los usuarios y, en consecuencia, contribuya a mejorar las transformaciones de las organizaciones españolas en su ruta de mejora de la competitividad y diferenciación.”

Resumen ejecutivo. Principales resultados (dato más repetido en cada segmento)

Gestión



Nivel del organigrama donde reside la responsabilidad de la gestión operativa de EFQM

<250 personas

72%
Comité de Dirección

250-1.000 personas

71%
Comité de Dirección

>1.000 personas

58%
Comité de Dirección



Función encargada del desarrollo EFQM en la Organización

69%
Calidad

67%
Calidad

54%
Calidad

Estrategia



Responsabilidad de realización de la autoevaluación EFQM

50%
Evaluadores internos de varias áreas

42%
Área encargada del desarrollo de EFQM

Área encargada del desarrollo de EFQM: 32%
Evaluadores internos de varias áreas: 32%



Disponen de un reconocimiento EFQM

71%
Sí

67%
Sí

69%
Sí



Motivo por el que decidió optar a un reconocimiento EFQM

87%
Impulso de la Mejora

94%
Impulso de la Mejora

78%
Impulso de la Mejora

Recursos



Equipo de implantación EFQM

53%
4 ó más personas

42%
4 ó más personas

36%
4 ó más personas



Presupuesto anual EFQM

54%
5.000-10.000 €/año

35%
<5.000 €/año

48%
10.000-30.000 €/año

Recomendación



Acción de recomendación

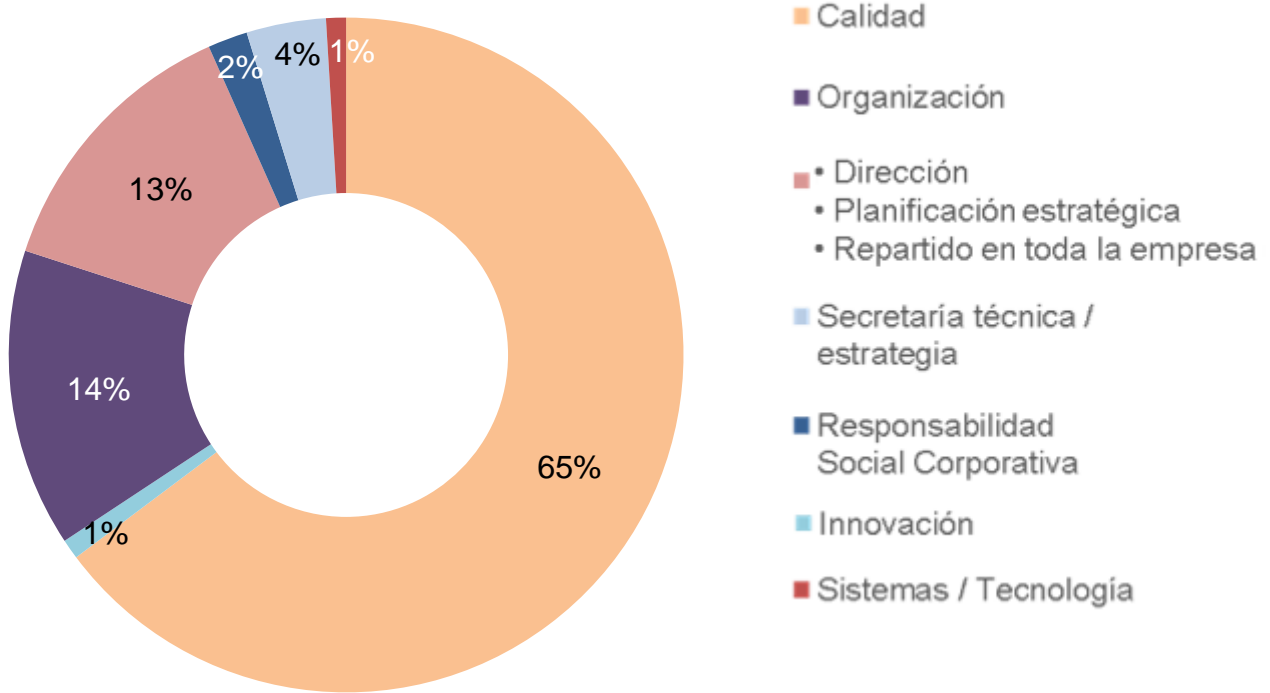
69%
Ya lo han recomendado

67%
Ya lo han recomendado

81%
Ya lo han recomendado

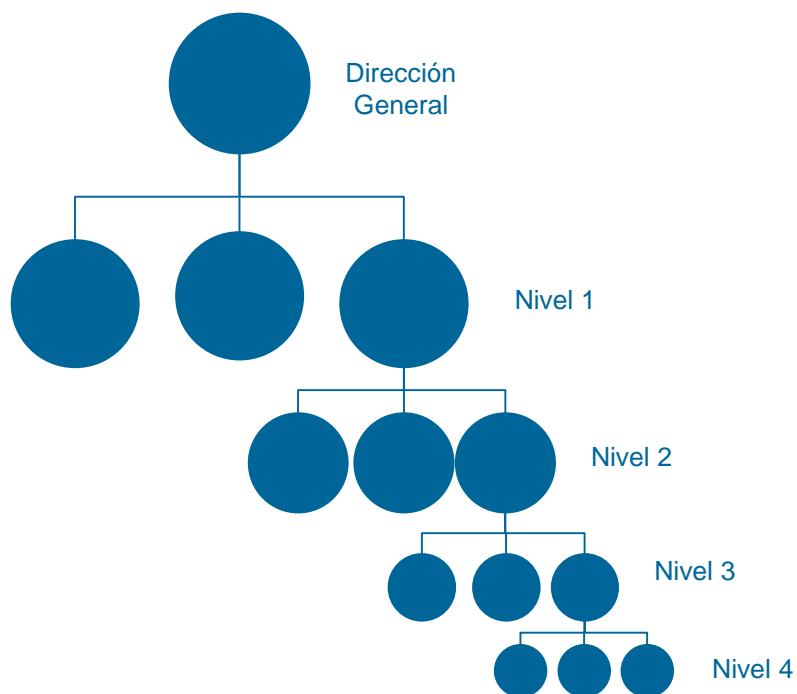
¿Qué función es la encargada de desarrollar el Modelo EFQM?

La mayoría de las organizaciones despliegan el Modelo a través de la Función Calidad



Una evolución “natural” de la función calidad es la relativa a pasar de la Gestión de la Calidad a la Calidad en la Gestión y, en este sentido, el Modelo EFQM es una excelente referencia para identificar y desarrollar acciones de mejora. Su uso debe ser contemplado como una orientación y no como un estándar de cumplimiento.

¿En qué nivel de organigrama reside la responsabilidad de la gestión operativa de la Excelencia en tu organización?



Aproximadamente 7 de cada 10 organizaciones localizan la gestión operativa de la Excelencia en el nivel 1 de la Entidad, si bien, esta lectura es variable en función del tamaño



Organizaciones >1.000 personas: 57,69%



Organizaciones <1.000 personas: 38,46%



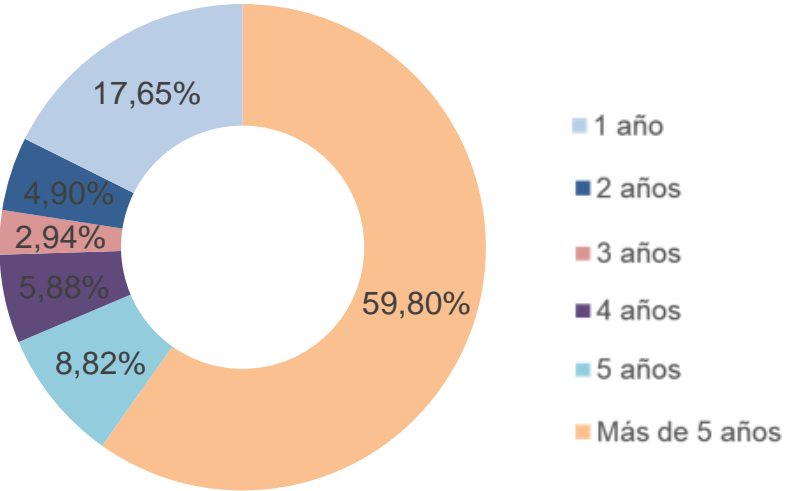
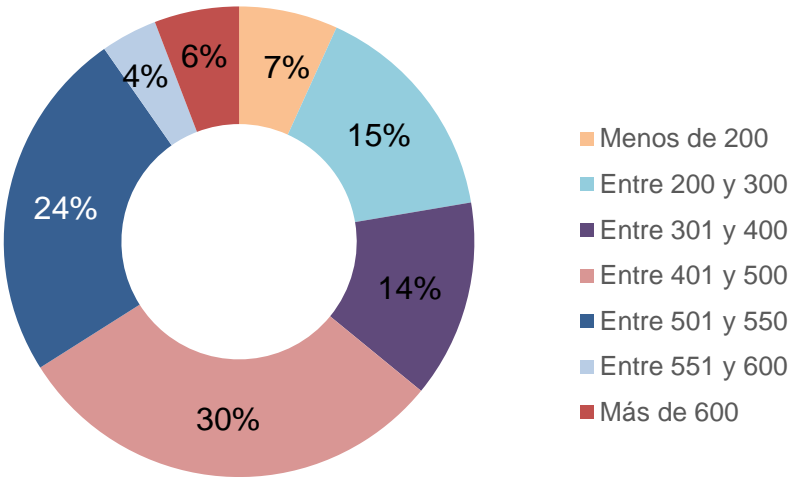
Independientemente del tamaño de la organización la gestión operativa de la Excelencia no se desarrolla por debajo del nivel 3

El Modelo EFQM aporta un mayor valor añadido si se considera desde una perspectiva más estratégica que operativa y más transversal que funcional. En este sentido, es evidente que alojar su responsabilidad de gestión operativa lo más cerca de la Dirección General aporta una visión adicional que permite, entre otros aspectos, trazar planes transversales, de aplicación en toda la organización, favoreciendo un avance homogéneo y “con ritmo común” hacia la Excelencia.

¿En qué nivel de Excelencia se encuentra tu organización? (puntos EFQM)

¿Cuántos años lleva tu organización aplicando el Modelo EFQM?

En general las organizaciones muestran un largo recorrido considerando tanto la puntuación EFQM como en el tiempo de implantación. Obviamente las propias premisas de puntuación del Modelo EFQM consideran, entre otros aspectos, la importancia de la tendencia de los resultados y rendimientos y, en consecuencia, a mayor riesgo histórico de buenos resultados, mayor puntuación.

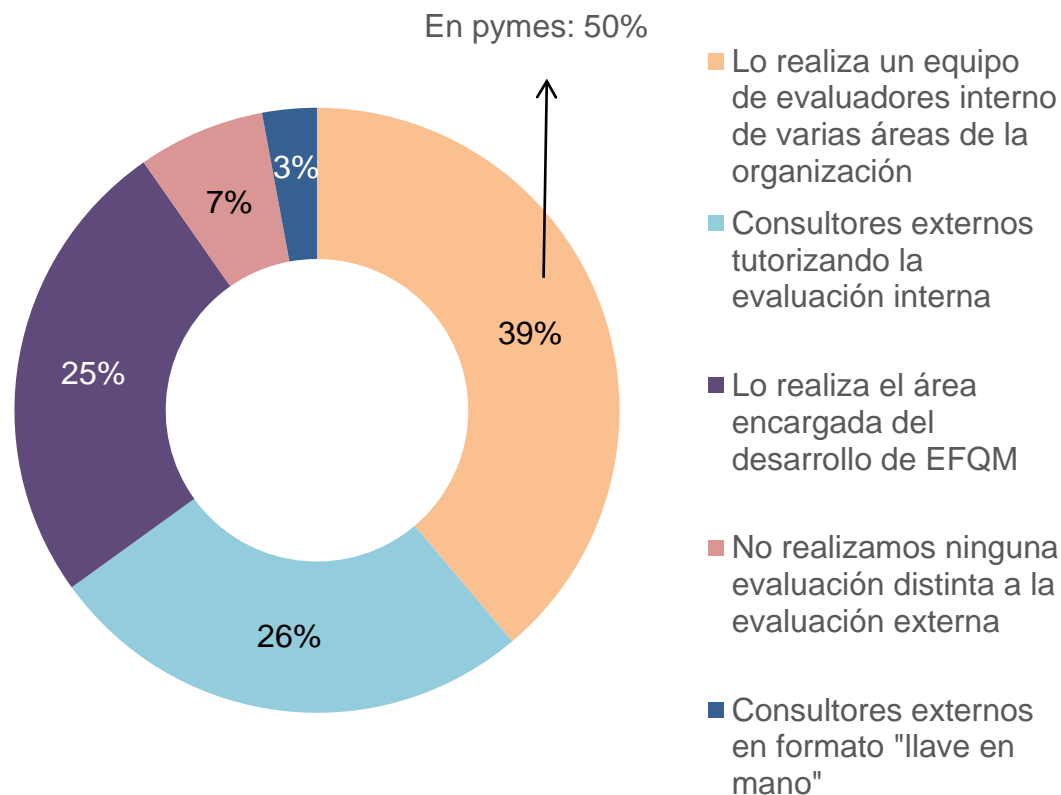


La aplicación del Modelo EFQM debe considerarse como una evolución continua de la gestión. Este avance adquiere mayores cotas de resultados cuando se instrumenta en torno a una Hoja de Ruta de Excelencia que contemple tanto los proyectos más transversales (pe. implantación de un modelo de Innovación), como los de carácter más funcional (pe. identificar datos de comparación para los resultados de satisfacción de clientes). En cualquier caso, es importante no establecer la relación; “más tiempo=más puntos EFQM”, ni mucho menos establecerla de manera lineal y homogénea en los respectivos años.

Sin considerar a los evaluadores externos, ¿quién realiza el proceso de autoevaluación de tu organización?

La opción más extendida de utilizar evaluadores internos de diversas áreas implica la realización de un ejercicio de formación, homogeneización y calibración de los diagnósticos (especialmente en las organizaciones que adoptan este formato siendo nóveles respecto al modelo).

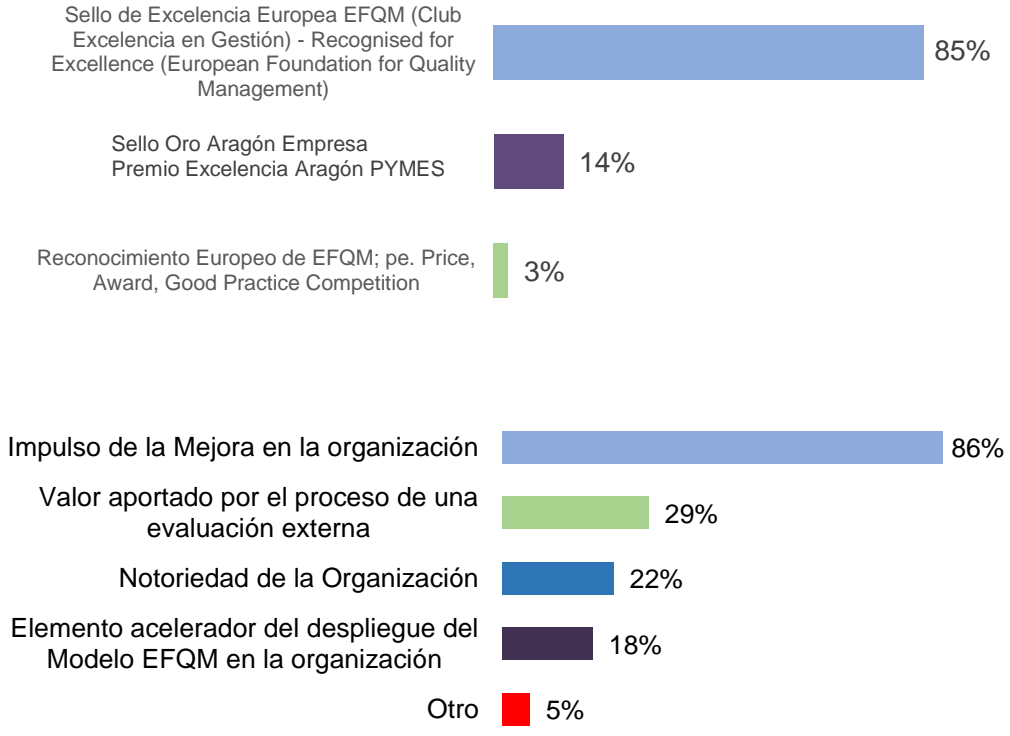
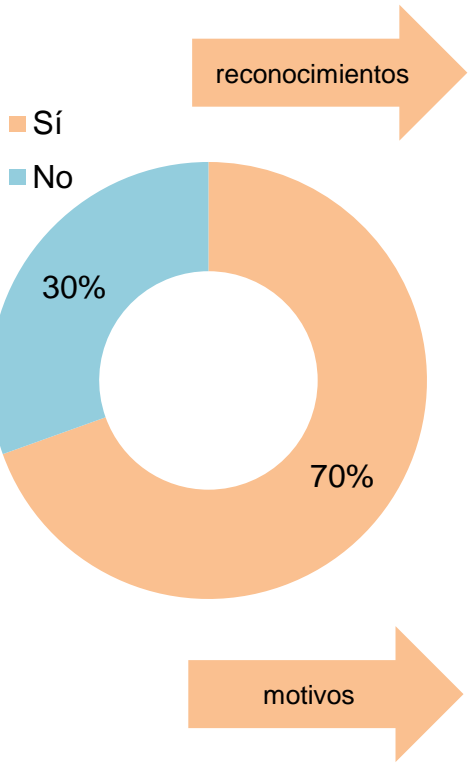
Las dos opciones siguientes por % de uso: tutorización de evaluación interna por parte de consultores así como la realización de manera autónoma por parte del área encargada del desarrollo EFQM se basan en la misma premisa: depositar la responsabilidad de la evaluación de manera concentrada en unos pocos miembros. Este enfoque puede resultar más eficaz en los estadios iniciales de uso y práctica del Modelo en una organización. En estas primeras iteraciones de las evaluaciones es importante realizar un buen diagnóstico para trazar los planes de mejora más adeudados. En este sentido es clave contar con experiencia tanto en la identificación de las áreas de mejora clave como en el diseño de los correspondientes planes de acción.



En determinados niveles de excelencia es recomendable considerar otros enfoques para la calibración del avance EFQM. Una vez interiorizado el conocimiento y si, por ejemplo, el equipo directivo o la propia Entidad tiene un reto establecido sobre determinado nivel de Excelencia (en puntos) puede resultar interesante objetivar la evaluación a través de servicios externos.

¿Dispone tu organización de un reconocimiento a la Excelencia vigente?

En general, un amplio aspecto de organizaciones que utilizan el Modelo EFQM lo refrendan con algún tipo de reconocimiento asociado, siendo el Sello de Excelencia EFQM el más extendido.

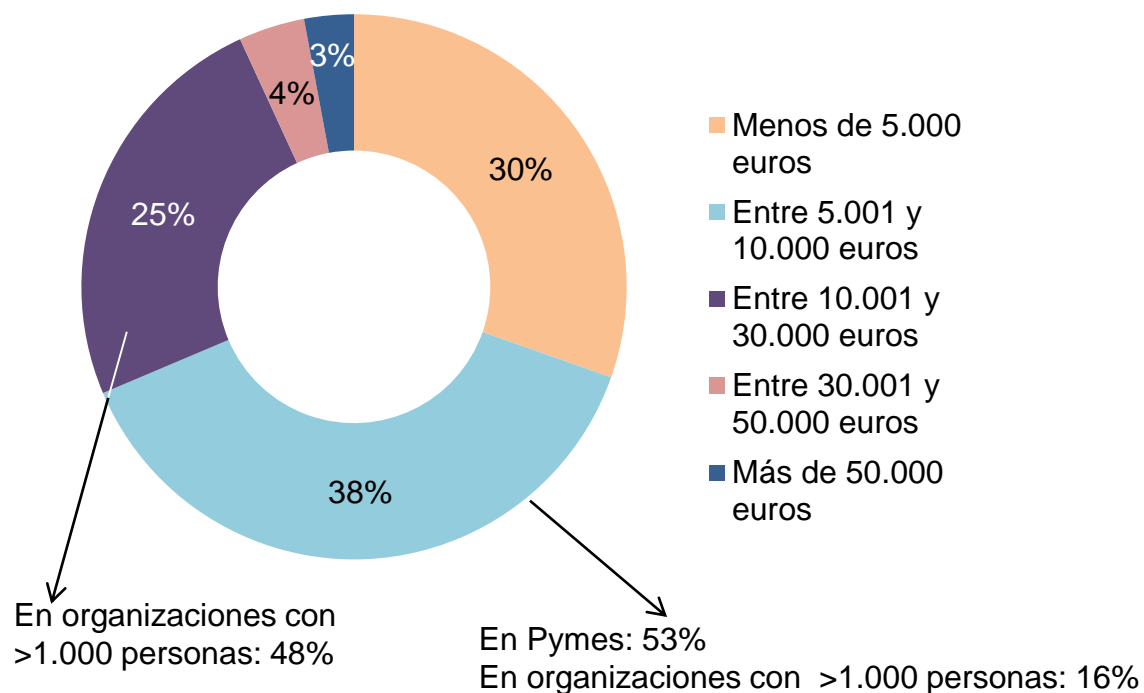


Si bien el impulso de la mejora es la opción más seleccionada, un porcentaje representativo de las organizaciones complementan este motivo con el valor de la evaluación externa o el impulso de la notoriedad.

El desarrollo del Modelo EFQM a través de un reconocimiento adquiere mayores prestaciones cuando los motivos sobre su uso son declarados a las personas de la organización. En este sentido, es recomendable activar un plan de comunicación específico que informe sobre los objetivos, fases, avances o resultados de la implantación.

Por otro lado, si bien utilizar el Modelo EFQM no implica de manera obligatoria la evaluación externa, sí que resulta muy recomendable como catalizador de la mejora. En [este link](#) se recoge información sobre los distintos reconocimientos oficiales de EFQM a nivel nacional y europeo. En [este link](#) se relacionan las Organizaciones que disponen de reconocimientos del Club Excelencia en Gestión.

Aproximadamente, ¿cuál es el presupuesto anual destinado en tu organización al desarrollo de EFQM?



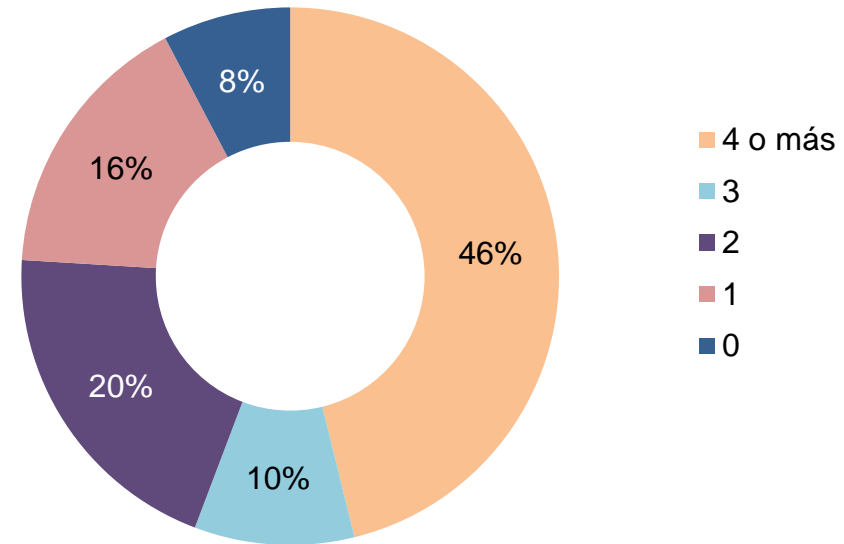
El presupuesto destinado al desarrollo del Modelo EFQM es variable en función del tamaño de la organización. En este sentido es importante considerar los diferentes estados de madurez, siendo habitual que en los primeros años de implantación sean requeridos mayores recursos.

El uso del presupuesto se destina, fundamentalmente a tres actividades:

- Acciones asociadas al proceso de reconocimiento; pe. coste de acreditación externa. Este coste es habitual que sea asumido por la función encargada del desarrollo EFQM en la organización.
- Acciones asociadas al despliegue de las acciones de mejora. Estas acciones deberían ser imputadas a las áreas que más relación tengan con los aspectos EFQM identificados; pe. medir y mejorar la experiencia del empleado-Dirección de Personas.
- Soporte en el diseño y desarrollo de las anteriores acciones por servicios externos de consultoría.

Además del responsable del área/departamento que gestiona la implantación del Modelo EFQM, ¿cuántas personas forman parte de tu equipo de apoyo en la implantación?

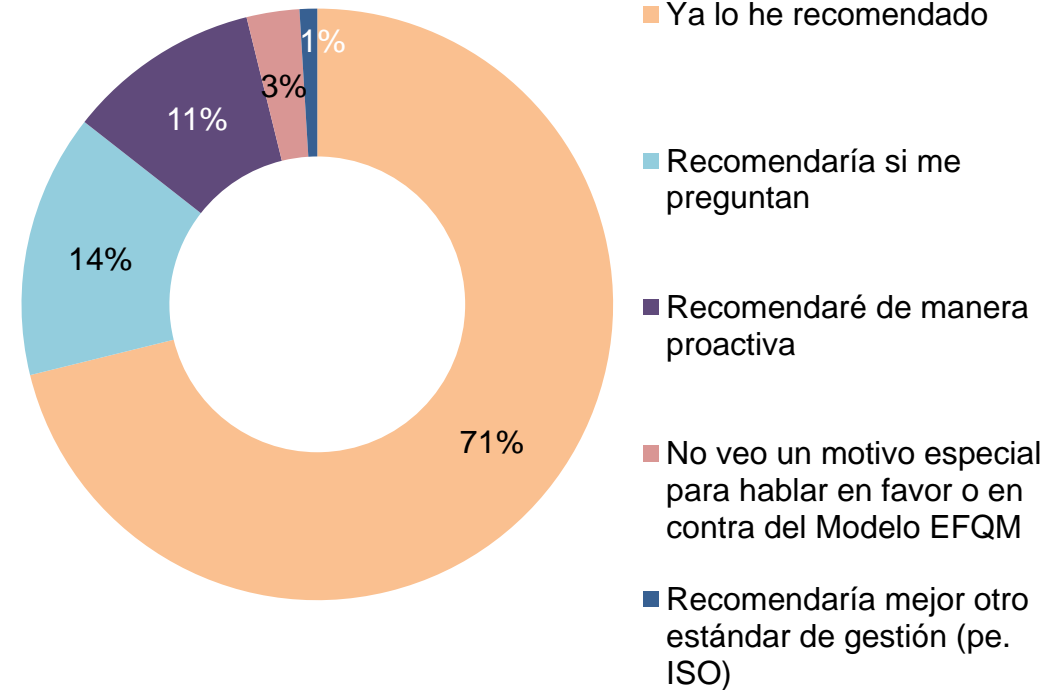
Prácticamente la mitad de las organizaciones utilizan un equipo de 4 o más personas. Este dato puede ser interpretado asociado a que todo o parte del departamento de Calidad está implicado en el desarrollo e implementación del Modelo.



Es importante compatibilizar bien las tareas asociadas a la evaluación y despliegue del Modelo EFQM en la organización con otros procesos y proyectos asociados a la función Calidad (la más extendida en el desarrollo de EFQM). En este sentido, es recomendable que una persona del equipo sea la que lidere los desarrollos EFQM con cobertura parcial de alguna otra persona.

¿Recomendarías el Modelo EFQM como herramienta de mejora e innovación en la gestión?

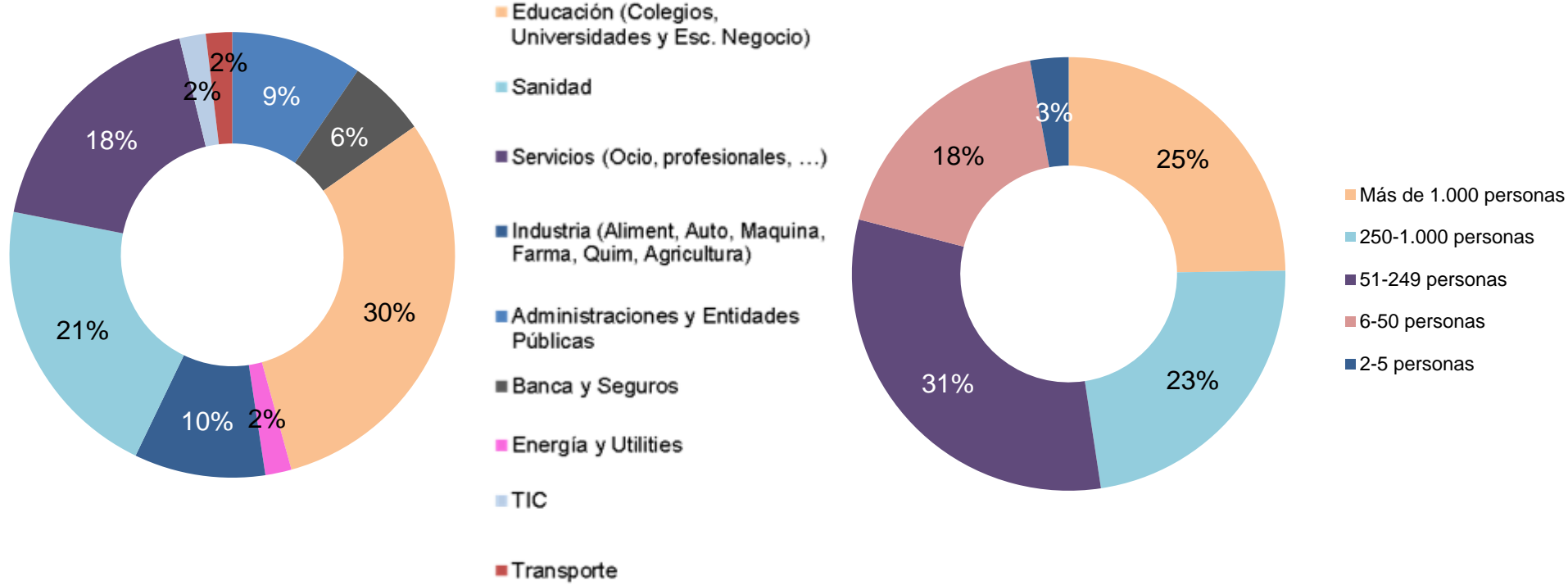
La mayor parte de los encuestados ya han recomendado el uso del Modelo EFQM o tienen previsto hacerlo. Este alto índice de recomendación refrenda la percepción positiva del valor aportado por el Modelo por parte de aquellas personas que lo conocen y utilizan en sus organizaciones.



Las Organizaciones que recomiendan el Modelo pueden explotar la oportunidad que supone dirigir su recomendación hacia sus empresas proveedoras y, en caso de modelos de negocio B2B, a sus empresas cliente. Este enfoque no debería ser considerado tanto desde el punto de la divulgación y sensibilización (generando efecto arrastre) como, por otro lado, desde el punto de vista de la mejora (extendiendo buenos sistemas y procesos de gestión más allá de la propia organización). Por otro lado, otra posible acción de recomendación sería incorporar en los canales de comunicación con clientes el Sello de Excelencia como complemento de desarrollo de la marca y notoriedad de la Organización.

Por favor, ¿podrías indicarnos el sector en el que opera tu organización? ¿Podrías indicarnos el tamaño de tu organización?

Educación y Sanidad son los dos sectores donde el Modelo EFQM se encuentra más extendido entre las organizaciones participantes. Por otro lado, en relación a la dimensión, no se ha identificado un perfil predominante.



El Modelo EFQM proporciona una referencia para la mejora de la gestión en cualquier sector y dimensión de organización. En este sentido su potencial elasticidad y adaptabilidad ayuda a que pueda ser utilizado como una referencia para la evolución y mejora de la gestión en otros alcances “no tradicionales”; pe, como referencia de un área o departamento concreto, o también, dentro de una red comercial o de producción (pe. una planta de producción o de una oficina o tienda retail).



Anexo

Resultados de segmentos más relevantes por participación

Educación - Datos segmentados

Pregunta	Respuesta	%
¿Qué función es la encargada de desarrollar el Modelo EFQM en tu organización?	Calidad	69%
	Innovación	0%
	Organización	16%
	Recursos Humanos	0%
	Responsabilidad Social Corporativa	6%
	Secretaría técnica / estrategia	0%
	Sistemas / Tecnología	0%
	Otros	9%
¿En qué nivel de organigrama reside la responsabilidad de la gestión operativa de la Excelencia en tu organización?	Nivel 1	65%
	Nivel 2	29%
	Nivel 3	6%
	Nivel 4	0%
	Nivel 5 o superior	0%
¿En qué nivel de Excelencia se encuentra tu organización? (puntos EFQM)	Menos de 200	3%
	Entre 200 y 300	13%
	Entre 301 y 400	16%
	Entre 401 y 500	31%
	Entre 501 y 550	28%
	Entre 551 y 600	6%
	Más de 600	3%
Sin considerar a los evaluadores externos, ¿quién realiza el proceso de autoevaluación de tu organización?	Lo realiza el área encargada del desarrollo de EFQM	25%
	Lo realiza un equipo de evaluadores interno de varias áreas de la organización	50%
	Consultores externos en formato "llave en mano"	0%
	Consultores externos tutorizando la evaluación interna	19%
	No realizamos ninguna evaluación distinta a la evaluación externa	6%
¿Cuántos años lleva tu organización aplicando el Modelo EFQM?	1 año	9%
	2 años	6%
	3 años	6%
	4 años	6%
	5 años	3%
	Más de 5 años	69%

Pregunta	Respuesta	%
¿Dispone tu organización de un reconocimiento a la Excelencia vigente?	Sí	78%
	No	22%
¿Cuál?	Reconocimiento Europeo de EFQM; pe. Price, Award, Good Practice Competition	0%
	Sello de Excelencia Europea EFQM (Club Excelencia en Gestión) - Recognised for Excellence (European Foundation for Quality Management)	100%
	Otro	0%
¿Cuál o cuáles fueron los motivos por lo que tu organización decidió optar a un reconocimiento EFQM?	Impulso de la Mejora en la organización	76%
	Elemento acelerador del despliegue del Modelo EFQM en la organización	20%
	Notoriedad de la Organización	12%
	Valor aportado por el proceso de una evaluación externa	32%
	Otro	8%
Aproximadamente, ¿cuál es el presupuesto anual destinado en tu organización al desarrollo de EFQM?	Menos de 5.000 euros	33%
	Entre 5.001 y 10.000 euros	33%
	Entre 10.001 y 30.000 euros	30%
	Entre 30.001 y 50.000 euros	0%
	Más de 50.000 euros	3%
Además del responsable del área/departamento que gestiona la implantación del Modelo EFQM, ¿cuántas personas forman parte de tu equipo de apoyo en la implantación?	0	6%
	1	9%
	2	16%
	3	13%
	4 o más	56%
¿Recomendarías el Modelo EFQM como herramienta de mejora e innovación en la gestión?	Ya lo he recomendado	78%
	Recomendaré de manera proactiva	3%
	Recomendaría si me preguntan	16%
	No veo un motivo especial para hablar en favor o en contra del Modelo EFQM	0%
	Recomendaría mejor otro estándar de gestión (pe. ISO)	3%

Sanidad - Datos segmentados

Pregunta	Respuesta	%
¿Qué función es la encargada de desarrollar el Modelo EFQM en tu organización?	Calidad	59%
	Innovación	0%
	Organización	18%
	Recursos Humanos	0%
	Responsabilidad Social Corporativa	0%
	Secretaría técnica / estrategia	0%
	Sistemas / Tecnología	0%
	Otros	23%
¿En qué nivel de organigrama reside la responsabilidad de la gestión operativa de la Excelencia en tu organización?	Nivel 1	82%
	Nivel 2	18%
	Nivel 3	0%
	Nivel 4	0%
	Nivel 5 o superior	0%
¿En qué nivel de Excelencia se encuentra tu organización? (puntos EFQM)	Menos de 200	5%
	Entre 200 y 300	14%
	Entre 301 y 400	0%
	Entre 401 y 500	41%
	Entre 501 y 550	32%
	Entre 551 y 600	5%
	Más de 600	5%
Sin considerar a los evaluadores externos, ¿quién realiza el proceso de autoevaluación de tu organización?	Lo realiza el área encargada del desarrollo de EFQM	27%
	Lo realiza un equipo de evaluadores interno de varias áreas de la organización	45%
	Consultores externos en formato "llave en mano"	0%
	Consultores externos tutorizando la evaluación interna	27%
	No realizamos ninguna evaluación distinta a la evaluación externa	0%
¿Cuántos años lleva tu organización aplicando el Modelo EFQM?	1 año	14%
	2 años	5%
	3 años	0%
	4 años	5%
	5 años	5%
	Más de 5 años	73%

Pregunta	Respuesta	%
¿Dispone tu organización de un reconocimiento a la Excelencia vigente?	Sí	91%
	No	9%
¿Cuál?	Reconocimiento Europeo de EFQM; pe. Price, Award, Good Practice Competition	0%
	Sello de Excelencia Europea EFQM (Club Excelencia en Gestión) - Recognised for Excellence (European Foundation for Quality Management)	90%
	Otro	10%
¿Cuál o cuáles fueron los motivos por lo que tu organización decidió optar a un reconocimiento EFQM?	Impulso de la Mejora en la organización	85%
	Elemento acelerador del despliegue del Modelo EFQM en la organización	20%
	Notoriedad de la Organización	40%
	Valor aportado por el proceso de una evaluación externa	20%
Aproximadamente, ¿cuál es el presupuesto anual destinado en tu organización al desarrollo de EFQM?	Otro	10%
	Menos de 5.000 euros	23%
	Entre 5.001 y 10.000 euros	32%
	Entre 10.001 y 30.000 euros	32%
	Entre 30.001 y 50.000 euros	9%
Además del responsable del área/departamento que gestiona la implantación del Modelo EFQM, ¿cuántas personas forman parte de tu equipo de apoyo en la implantación?	Más de 50.000 euros	5%
	0	9%
	1	14%
	2	18%
	3	9%
¿Recomendarías el Modelo EFQM como herramienta de mejora e innovación en la gestión?	4 o más	50%
	Ya lo he recomendado	73%
	Recomendaré de manera proactiva	14%
	Recomendaría si me preguntan	9%
	No veo un motivo especial para hablar en favor o en contra del Modelo EFQM	5%
Recomendaría mejor otro estándar de gestión (pe. ISO)	0%	

Nº Trabajadores - Datos segmentados

Pregunta	Respuesta	<250	250 - 1.000	>1.000
¿Qué función es la encargada de desarrollar el Modelo EFQM en tu organización?	Calidad	69%	67%	54%
	Innovación	2%	0%	0%
	Organización	11%	17%	19%
	Recursos Humanos	0%	0%	0%
	Responsabilidad Social Corporativa	2%	0%	4%
	Secretaría técnica / estrategia	4%	4%	4%
	Sistemas / Tecnología	2%	0%	0%
¿En qué nivel de organigrama reside la responsabilidad de la gestión operativa de la Excelencia en tu organización?	Otros	11%	13%	19%
	Nivel 1	72%	71%	58%
	Nivel 2	22%	25%	38%
	Nivel 3	4%	4%	4%
	Nivel 4	0%	0%	0%
¿En qué nivel de Excelencia se encuentra tu organización? (puntos EFQM)	Nivel 5 o superior	2%	0%	0%
	Menos de 200	6%	4%	12%
	Entre 200 y 300	20%	17%	4%
	Entre 301 y 400	15%	21%	4%
	Entre 401 y 500	37%	25%	20%
	Entre 501 y 550	19%	25%	36%
Sin considerar a los evaluadores externos, ¿quién realiza el proceso de autoevaluación de tu organización?	Entre 551 y 600	4%	0%	8%
	Más de 600	0%	8%	16%
	Lo realiza el área encargada del desarrollo de EFQM	15%	42%	32%
	Lo realiza un equipo de evaluadores interno de varias áreas de la organización	50%	21%	32%
	Consultores externos en formato "llave en mano"	2%	4%	4%
¿Cuántos años lleva tu organización aplicando el Modelo EFQM?	Consultores externos tutorizando la evaluación interna	24%	33%	24%
	No realizamos ninguna evaluación distinta a la evaluación externa	9%	0%	8%
	1 año	15%	21%	20%
	2 años	6%	4%	4%
	3 años	6%	0%	0%
	4 años	8%	8%	0%
	5 años	11%	8%	4%
	Más de 5 años	55%	58%	72%

Pregunta	Respuesta	<250	250 - 1.000	>1.000
¿Dispone tu organización de un reconocimiento a la Excelencia vigente?	Sí	71%	67%	69%
	No	29%	33%	31%
¿Cuál?	Reconocimiento Europeo de EFQM; pe. Price, Award, Good Practice Competition	3%	0%	6%
	Sello de Excelencia Europea EFQM (Club Excelencia en Gestión) - Recognised for Excellence (European Foundation for Quality Management)	90%	75%	83%
	Otro	8%	25%	17%
¿Cuál o cuáles fueron los motivos por lo que tu organización decidió optar a un reconocimiento EFQM?	Impulso de la Mejora en la organización	87%	94%	78%
	Elemento acelerador del despliegue del Modelo EFQM en la organización	13%	25%	22%
	Notoriedad de la Organización	15%	25%	33%
	Valor aportado por el proceso de una evaluación externa	28%	38%	22%
	Otro	8%	0%	6%
Aproximadamente, ¿cuál es el presupuesto anual destinado en tu organización al desarrollo de EFQM?	Menos de 5.000 euros	31%	35%	24%
	Entre 5.001 y 10.000 euros	54%	26%	16%
	Entre 10.001 y 30.000 euros	13%	26%	48%
	Entre 30.001 y 50.000 euros	0%	4%	12%
	Más de 50.000 euros	2%	9%	0%
Además del responsable del área/departamento que gestiona la implantación del Modelo EFQM, ¿cuántas personas forman parte de tu equipo de apoyo en la implantación?	0	7%	4%	12%
	1	9%	33%	16%
	2	18%	17%	28%
	3	13%	4%	8%
	4 o más	53%	42%	36%
¿Recomendarías el Modelo EFQM como herramienta de mejora e innovación en la gestión?	Ya lo he recomendado	69%	67%	81%
	Recomendaré de manera proactiva	11%	17%	4%
	Recomendaría si me preguntan	13%	17%	15%
	No veo un motivo especial para hablar en favor o en contra del Modelo EFQM	6%	0%	0%
	Recomendaría mejor otro estándar de gestión (pe. ISO)	2%	0%	0%



Cartografía EFQM

Mapa 1. Organización de la Excelencia Junio 2017

Club Excelencia en Gestión

Ignacio Babé
Optimización cuestionario

Miquel Romero
Optimización cuestionario y difusión

Susana Fábregas
Difusión de contenidos

Cegos Deployment

Ana Gómez
Maquetación y edición Informe

José M^a López
Estudio de campo

David López
Tratamiento de datos

Óscar Gracia
*Creación Cartografía EFQM y
análisis de conclusiones*

