

## Introducción al Modelo EFQM de Excelencia

### Introducción:

#### Herman van Rompuy, Presidente del Consejo Europeo

“Todas las organizaciones europeas, tanto del sector público como privado, están buscando nuevas oportunidades. El incremento de la presión para competir en un escenario global con recursos limitados significa que tenemos que trabajar de manera conjunta para asegurarnos un futuro próspero para las generaciones venideras. El Modelo EFQM de Excelencia proporciona un marco que fomenta la cooperación, la colaboración y la innovación que necesitamos para asegurarnos que este objetivo se cumpla”.



### Necesidad de un Modelo

El mundo no se detiene, está cambiando cada vez más rápido. La interdependencia entre las organizaciones, comunidades, países y economías está creciendo y haciéndose cada vez más fuerte.

Con el fin de mantener la competitividad en este entorno, cualquier organización necesita innovar y mejorar continuamente. Ahora, más que nunca, una organización necesita comprender, valorar y gestionar las necesidades y expectativas de sus grupos de interés.

El Modelo EFQM de Excelencia es el marco para comprender y gestionar esta complejidad.

El Modelo es pragmático y práctico, ha sido desarrollado por organizaciones líderes con el fin de promover una mejora continua. Este documento aporta una visión general, la versión completa del Modelo está disponible en castellano en nuestra [tienda online](#).

### El Modelo EFQM de Excelencia 2013

El Modelo EFQM de Excelencia permite a las personas entender la causa y el efecto de la relación entre lo que hacen sus organizaciones y los resultados que consiguen.

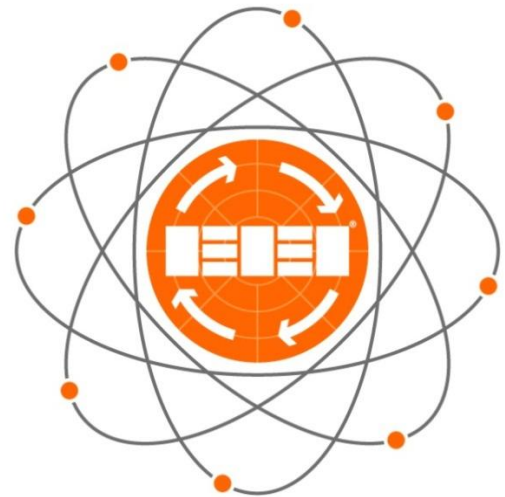
El Modelo está compuesto por un total de tres elementos integrados:

## Conceptos Fundamentales de la Excelencia

Los Conceptos Fundamentales de la Excelencia describen los cimientos esenciales para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida.

## Los Criterios

Los Criterios aportan el marco para ayudar a las organizaciones a convertir los Conceptos Fundamentales y el Esquema Lógico REDER en la práctica.



## El Esquema Lógico REDER

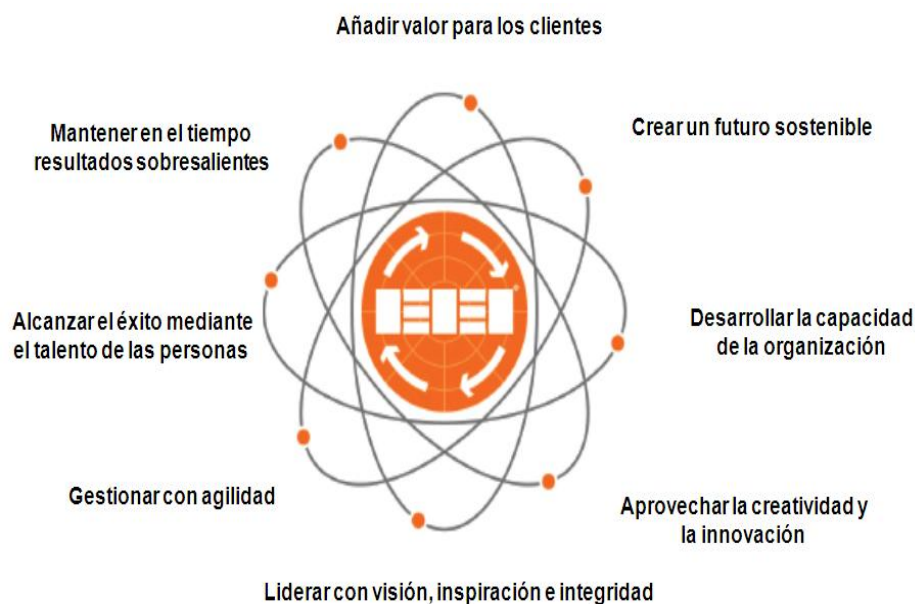
REDER es una herramienta simple pero a la vez poderosa para conducir las mejoras de forma sistemática a todas las áreas de la organización.

La ventaja del Modelo es que puede ser aplicado a cualquier organización, independientemente del tamaño, sector o antigüedad. No caduca y tiene en cuenta un gran número de conceptos distintos. Proporciona un lenguaje común que facilita que nuestros miembros intercambien de forma efectiva sus conocimientos y experiencias, tanto dentro como fuera de su propia organización.

## 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.

Existen 8 conceptos fundamentales:



### **Añadir valor para los clientes**

Las organizaciones excelentes añaden constantemente valor para los clientes comprendiendo, anticipando y satisfaciendo necesidades, expectativas y oportunidades.

### **Crear un futuro sostenible**

Las organizaciones excelentes producen un impacto positivo en el mundo que les rodea porque incrementan su propio rendimiento al tiempo que mejoran las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que tienen contacto.

### **Desarrollar la capacidad de la organización**

Las organizaciones excelentes incrementan sus capacidades gestionando el cambio de manera eficaz dentro y fuera de ellas.

### **Aprovechar la creatividad y la innovación**

Las organizaciones excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la mejora continua y la innovación sistemática, aprovechando la creatividad de sus grupos de interés.

### **Liderar con visión, inspiración e integridad**

Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos.

### **Gestionar con agilidad**

Las organizaciones excelentes se reconocen de manera generalizada por su habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas.

## Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas

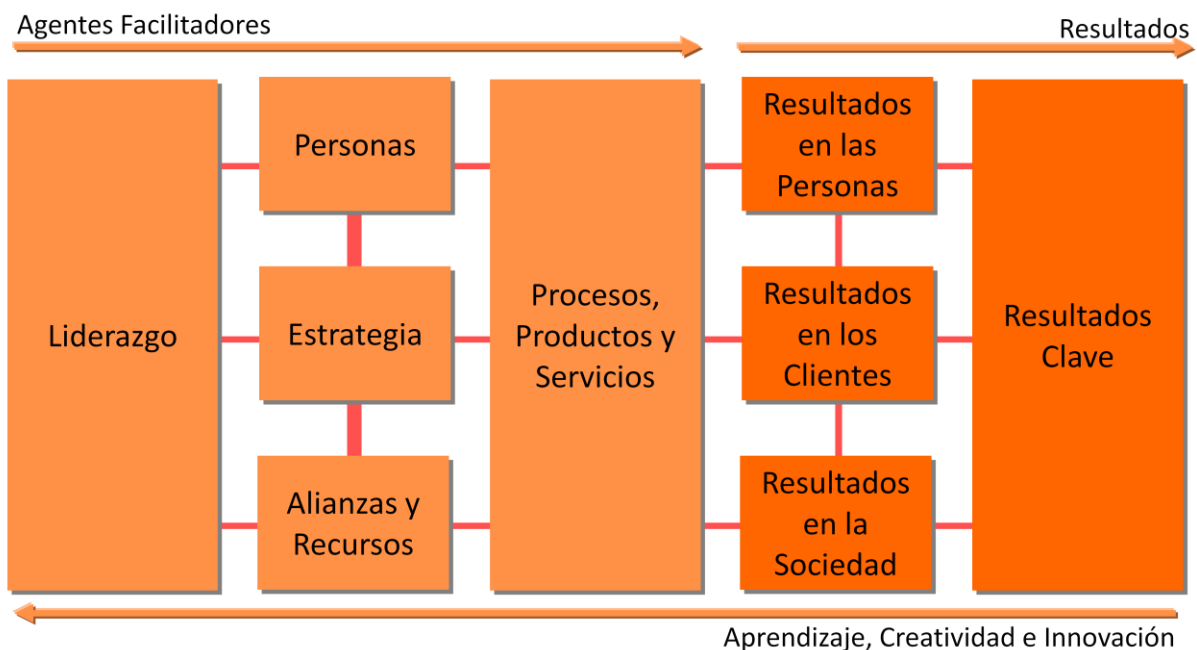
Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar tanto los objetivos personales como los de la organización.

## Mantener en el tiempo resultados sobresalientes

Las organizaciones excelentes alcanzan resultados sobresalientes que se mantienen en el tiempo y satisfacen las necesidades a corto y largo plazo de todos sus grupos de interés, en el contexto de su entorno operativo.

## Los Criterios

El Modelo EFQM de Excelencia permite comprender la causa - efecto de las relaciones entre lo que hacen las organizaciones (los agentes facilitadores) y los resultados conseguidos.



Para alcanzar el éxito una organización necesita reforzar su liderazgo y establecer una clara estrategia. Necesita desarrollar y mejorar la política con sus empleados así como cuidar a los colaboradores y mejorar los procesos con el fin de dar valor añadido a los productos y servicios que ofrece a sus clientes.

Si los enfoques son correctos y bien implementados, podrá alcanzar los objetivos que desea y lo que sus grupos de interés esperan.

### Agentes Facilitadores

Hay 5 Agentes Facilitadores definidos a la izquierda del Modelo. Éstas son las acciones que una organización necesita llevar a cabo para desarrollar e implementar su estrategia.

### Liderazgo

**Definición:** Las organizaciones excelentes cuentan con líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelos de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.

### Estrategia

**Definición:** Las organizaciones excelentes desarrollan su Misión y Visión a través de una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

### Personas

**Definición:** Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la equidad e igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

### Alianzas y Recursos

**Definición:** Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar su estrategia y políticas de apoyo, así como el eficaz funcionamiento de sus procesos.

### Procesos, Productos y Servicios

**Definición:** Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.

## Criterios de Resultados

Hay cuatro criterios de resultado que se muestran a la derecha del Modelo. Éstos son los resultados que las organizaciones consiguen en línea con sus objetivos estratégicos. En los cuatro criterios de resultados podemos encontrar que las organizaciones excelentes:

- Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basados en las necesidades y expectativas de sus clientes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.
- Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con sus clientes basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.
- Segmentan los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de los grupos de clientes específicos.
- Demuestran resultados positivos y sostenidos en los clientes durante al menos 3 años.
- Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento, percepciones y resultados relacionados.
- Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.
- Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con sus clientes con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.

## Resultados en los Clientes

**Definición:** Las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de sus clientes.

## Resultado en las personas

**Definición:** Las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de las personas.

## Resultados en la sociedad

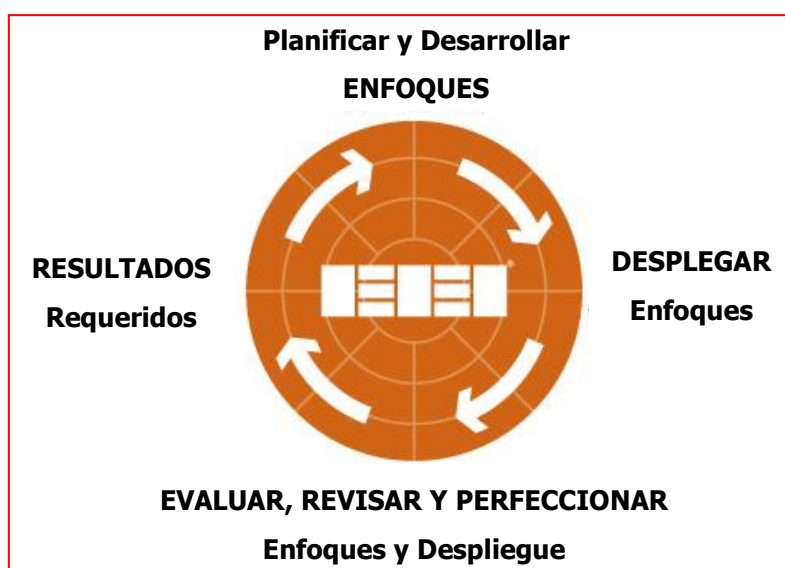
**Definición:** Las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.

## Resultados de Negocio

**Definición:** Las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.

### Esquema Lógico REDER

El esquema lógico REDER es una poderosa herramienta de gestión y una manera estructurada de evaluar el rendimiento de una organización.



Según la lógica REDER, toda organización necesita:

- Establecer los Resultados que quiere lograr como parte de su estrategia.
- Planificar y desarrollar una serie de Enfoques sólidamente fundamentados e integrados que la lleven a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro.
- Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar su implantación.
- Evaluar, Revisar y Perfeccionar los enfoques desplegados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje.

### Evaluar con el Modelo

El Modelo puede utilizarse para evaluar las capacidades actuales de la organización. El resultado de una evaluación nos da normalmente el número de fortalezas y oportunidades para mejorar el rendimiento en el futuro.

Identificar las fortalezas dentro de una organización es importante, no es lo único pero no puede frenar las acciones en las que se es bueno, también porque estas fortalezas pueden ayudar a resolver los problemas encontrados.



Por definición, cumplir con un estándar cerrado no es Excelencia. Excelencia significa ir más allá de lo que se espera. A diferencia de auditar frente a un estándar, una evaluación otorga al equipo de dirección un gran número de opciones y oportunidades. Los aspectos que ellos escogen abordar y cómo elijan abordarlos, dependerá de sus prioridades estratégicas.



