

# Modelo de Excelencia EFQM

Gobierno de La Rioja  
[www.larioja.org](http://www.larioja.org)



Fuente: Modelo EFQM de Excelencia

## Índice

	<u>Pág</u>
• ¿Qué es la EFQM? .....	3
• Historia de la EFQM.....	4
• ¿Qué es el Modelo EFQM?.....	5
• ¿Para qué sirve el Modelo EFQM? .....	6
• Composición del Modelo EFQM.....	18
• Ventajas de adoptar el Modelo EFQM.....	22
• Cambios que origina la Excelencia en Gestión .....	23



## 1. ¿Qué es la EFQM?

**EFQM (European Foundation for Quality Management o  
Fundación Europea para la Gestión de la Calidad)**

### MISIÓN

**Ser la fuerza que impulsa la  
Excelencia en las organizaciones  
europeas de manera sostenida**

### VISIÓN

**Un mundo en el que las  
organizaciones europeas  
sobresalgan por su Excelencia**

- ❖ EFQM es una **organización sin ánimo de lucro** cuyo ámbito es **Europa** y su sede está en Bruselas.
- ❖ Actualmente, el **número de miembros** de EFQM es mayor de **700**.
- ❖ EFQM es el **creador y el gestor del premio a la Excelencia EEA** (EFQM Excellence Award) que reconoce la Excelencia en Gestión en las organizaciones.
- ❖ EFQM es la **propietaria del Modelo de Excelencia EFQM** y es la encargada de **actualizarla con las buenas prácticas** que se están llevando en las organizaciones punteras en el tema de la Excelencia en Gestión.
- ❖ Más información: <http://www.efqm.org/>

## 2. Historia de la EFQM

**1988**

Fue creada la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) siendo una organización sin ánimo de lucro formada por 14 organizaciones europeas (Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer y Volkswagen)

**1989**

Fue establecida la misión, visión y objetivos del EFQM y se comienzan los trabajos de desarrollo del Modelo Europeo de Calidad. Además, se añadieron otras 53 empresas.

**1991**

Nace el Modelo de Excelencia EFQM y se lanza el primer Premio Europeo de Calidad para empresas

**1992**

Se presenta el Premio Europeo de Calidad

**1995**

Se adapta el Modelo y lanza el Premio Europeo para el sector público

## 2. Historia de la EFQM

1996

Se simplifica el Modelo y lanza el Premio Europeo para pymes y unidades operativas

2000

Crece el número de miembros del EFQM hasta 700.

2003

Se actualiza el Modelo de Excelencia

2005

Se lanza el sistema 2005+ para la presentación de memorias y evaluación para el Premio EFQM a la Excelencia (EEA)



Modelo de Excelencia EFQM

### 3. ¿Qué es el Modelo EFQM?

**Sin importar sector, tamaño, estructura o madurez...**

**El Modelo EFQM de Excelencia es un instrumento práctico que ayuda a las organizaciones a establecer un sistema de gestión apropiado, midiendo en qué punto se encuentran dentro del camino hacia la excelencia, identificando posibles carencias de la organización y definiendo acciones de mejora.**

## 4. ¿Para qué sirve el Modelo EFQM?

- ✿ Es un marco que las organizaciones pueden utilizar para ayudarse a **desarrollar su visión y las metas** para el futuro de una manera tangible.
- ✿ Es un instrumento que las organizaciones pueden utilizar para **identificar y entender la naturaleza de su negocio**, es decir, de las relaciones entre los distintos agentes presentes en la actividad, y de las relaciones causa-efecto.
- ✿ Es una herramienta que permite establecer un **mismo lenguaje y modo de pensar** en toda la organización.
- ✿ Es una herramienta de **diagnóstico** para determinar la salud actual de la organización, detectando **puntos de mejora e implantando acciones** que le ayuden a mejorar.
- ✿ Es la base para la concesión del **Premio EFQM a la Excelencia**, esto es, un proceso de evaluación que permite a Europa reconocer a sus organizaciones mejor gestionadas y promoverlas como modelos de excelencia, del que las demás organizaciones puedan aprender.

## 5. Composición del Modelo EFQM

El Modelo de Excelencia EFQM es un marco no-preceptivo basado en nueve criterios. Cinco de estos son “Facilitadores” y cuatro son “Resultados”:

### 9 CRITERIOS:

32 subcriterios y 298 áreas a contemplar

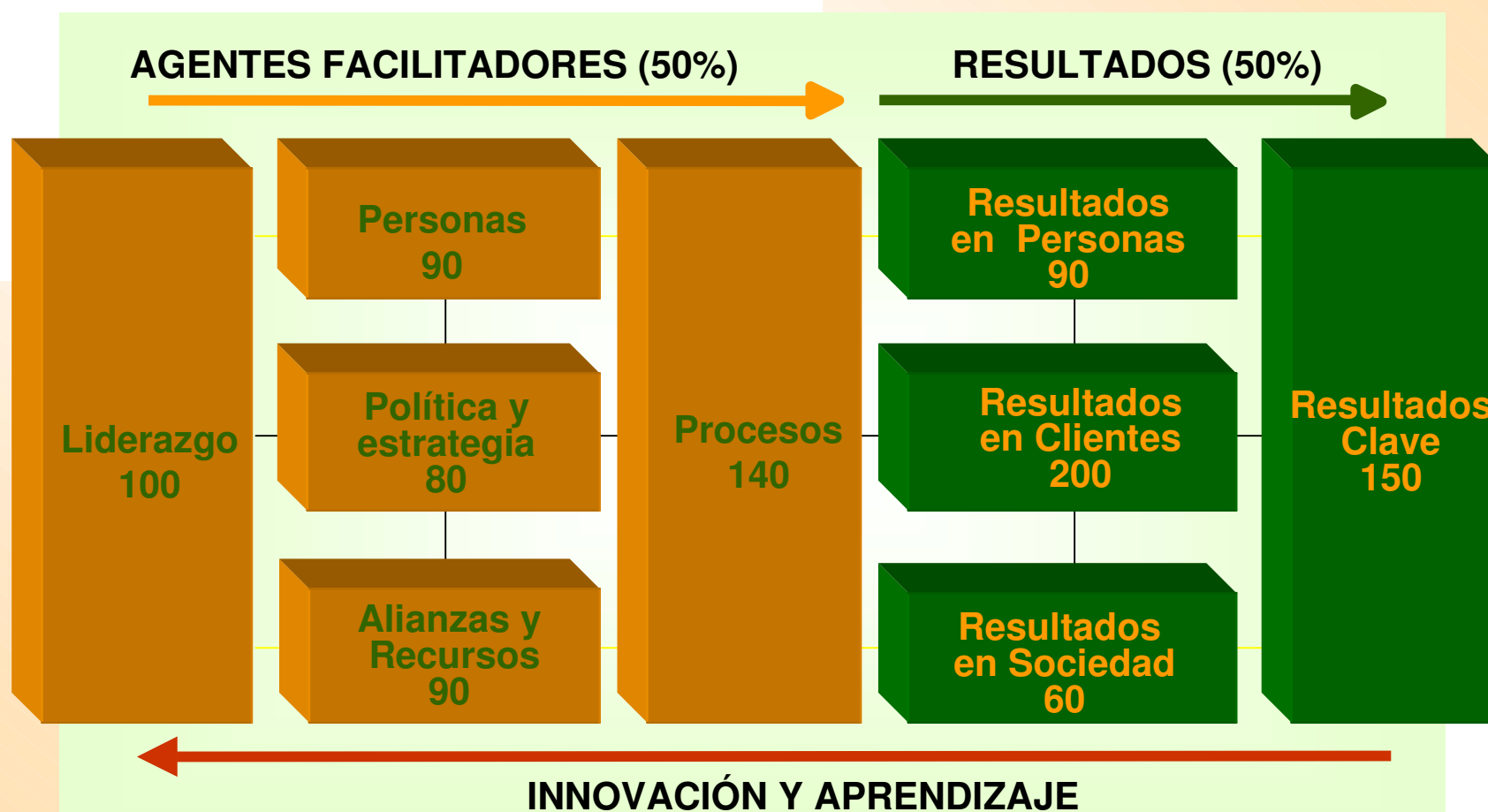
**5 Agentes Facilitadores**  
**Lo que la organización hace**  
24 Subcriterios

**4 Resultados**  
**Lo que la organización logra**  
8 Subcriterios

### FUNDAMENTO

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, las Alianzas y Recursos, y los Procesos

## 5. Composición del Modelo EFQM



## 5. Composición del Modelo EFQM

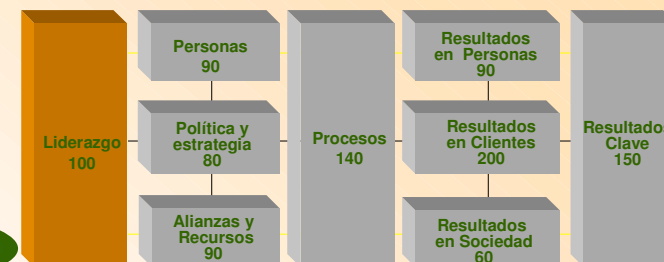
### CRITERIO 1: LIDERAZGO

#### Definición:

Cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta.

#### Subcriterios

- 1a** *Desarrollo de la misión, visión y valores por parte de los líderes, que actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de Excelencia.*
- 1b** *Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.*
- 1c** *Implicación de los líderes con clientes, partners y representantes de la sociedad.*
- 1d** *Refuerzo por parte de los líderes de una cultura de Excelencia entre las personas de la Organización.*
- 1e** *Los cambios en la organización son definidos e impulsados por los líderes.*

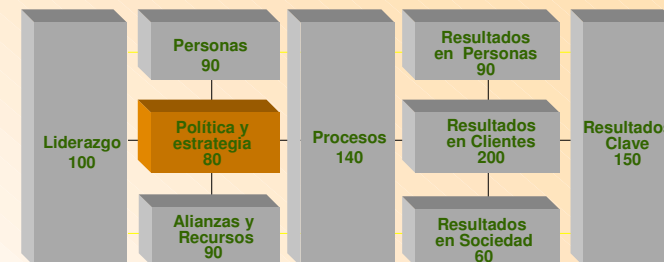


## 5. Composición del Modelo EFQM

### CRITERIO 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA

#### Definición:

Cómo implanta la organización su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.

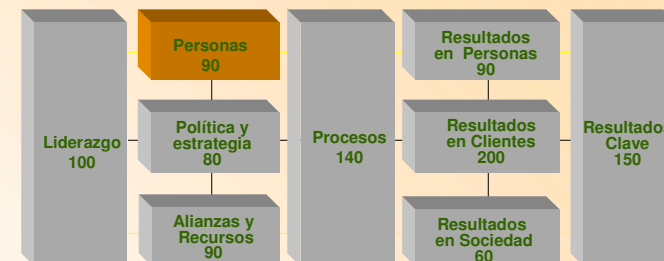


#### Subcriterios

- 2a** Las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés son el fundamento de la política y estrategia
- 2b** La información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad son el fundamento de la política y estrategia
- 2c** Desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia
- 2d** Comunicación y despliegue de la política y estrategia a través de un esquema de procesos clave

## 5. Composición del Modelo EFQM

### CRITERIO 3: PERSONAS



#### Definición:

Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

#### Subcriterios

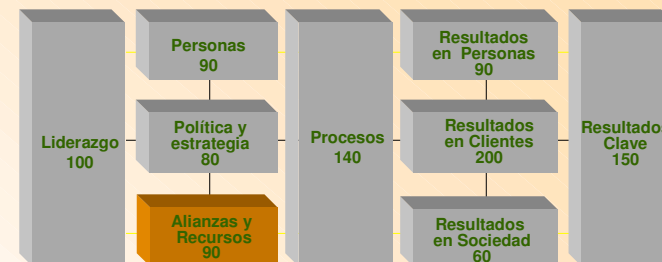
- 3a** *Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos*
- 3b** *Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización*
- 3c** *Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización*
- 3d** *Existencia de un diálogo entre las personas de la organización*
- 3e** *Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización*

## 5. Composición del Modelo EFQM

### CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

#### Definición:

Cómo planifica y gestiona la organización sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos



#### Subcriterios

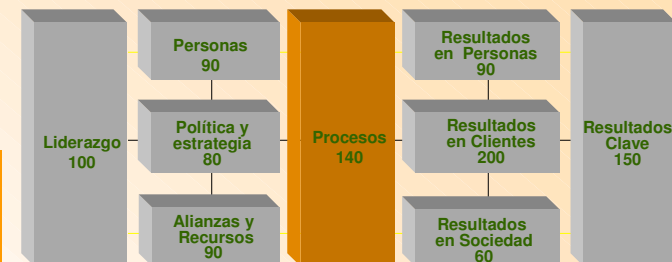
- 4a** *Gestión de las alianzas externas*
- 4b** *Gestión de los recursos económicos y financieros*
- 4c** *Gestión de los edificios, equipos y materiales*
- 4d** *Gestión de la tecnología*
- 4e** *Gestión de la información y del conocimiento*

## 5. Composición del Modelo EFQM

### CRITERIO 5: PROCESOS

#### Definición:

Cómo diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor, a sus clientes y otros grupos de interés.



#### Subcriterios

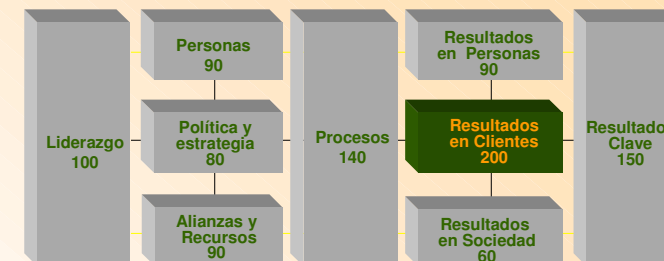
- 5a** *Diseño y gestión sistemática de los procesos*
- 5b** *Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor*
- 5c** *Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes*
- 5d** *Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios*
- 5e** *Gestión y mejora de las relaciones con los clientes*

## 5. Composición del Modelo EFQM

### CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES

#### Definición:

Qué logros está alcanzando la organización en relación con sus clientes externos.



#### Subcriterios

##### 6a Medidas de percepción

*Se refieren a la percepción que tienen los clientes de la organización, y se obtienen, por ejemplo, de las encuestas a clientes, grupos focales, clasificaciones de proveedores existentes en el mercado, felicitaciones y reclamaciones.*

##### 6b Indicadores de rendimiento

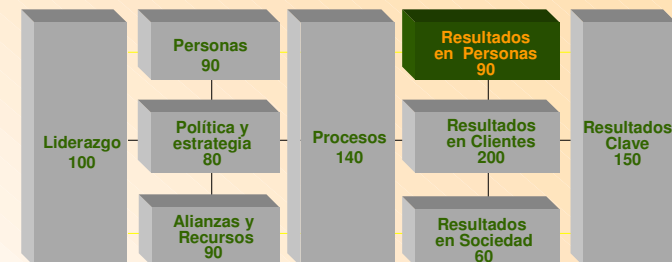
*Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento, así como para anticipar la percepción de sus clientes externos.*

## 5. Composición del Modelo EFQM

### CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

#### Definición:

Qué logros está alcanzando la organización en relación con las personas que la integran.



#### Subcriterios

##### 7a Medidas de percepción

*Se refieren a la percepción de la organización por parte de las personas que la integran, y se obtienen, por ejemplo, de encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones de rendimiento estructuradas.*

##### 7b Indicadores de rendimiento

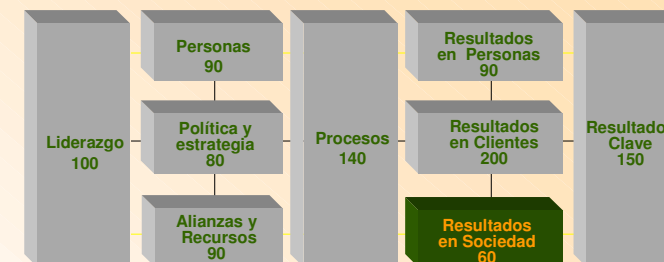
*Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas que la integran, así como para anticipar sus percepciones.*

## 5. Composición del Modelo EFQM

### CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

#### Definición:

Qué logros está alcanzando la organización en la sociedad.



#### Subcriterios

##### **8a Medidas de percepción**

*Se refieren a la percepción de la organización por parte de la sociedad, y se obtienen, por ejemplo, de encuestas, informes, reuniones públicas, representantes sociales y autoridades gubernativas.*

##### **8b Indicadores de rendimiento**

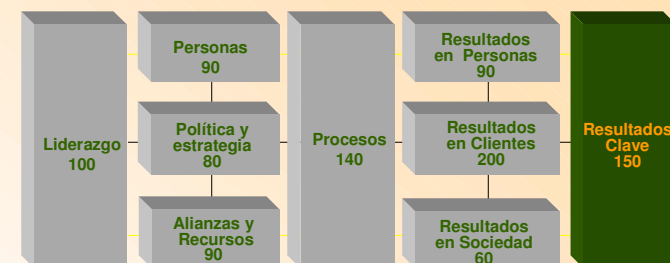
*Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar las percepciones de la sociedad.*

## 5. Composición del Modelo EFQM

### CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE

#### Definición:

Qué logros está alcanzando la organización con relación al rendimiento planificado



#### Subcriterios

#### 9a Resultados Clave del Rendimiento de la Organización

Estas medidas son los resultados clave planificados por la organización y, dependiendo del objeto y de los objetivos de la misma, pueden hacer referencia a:

- Resultados económicos y financieros
- Resultados no económicos

#### 9b Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización

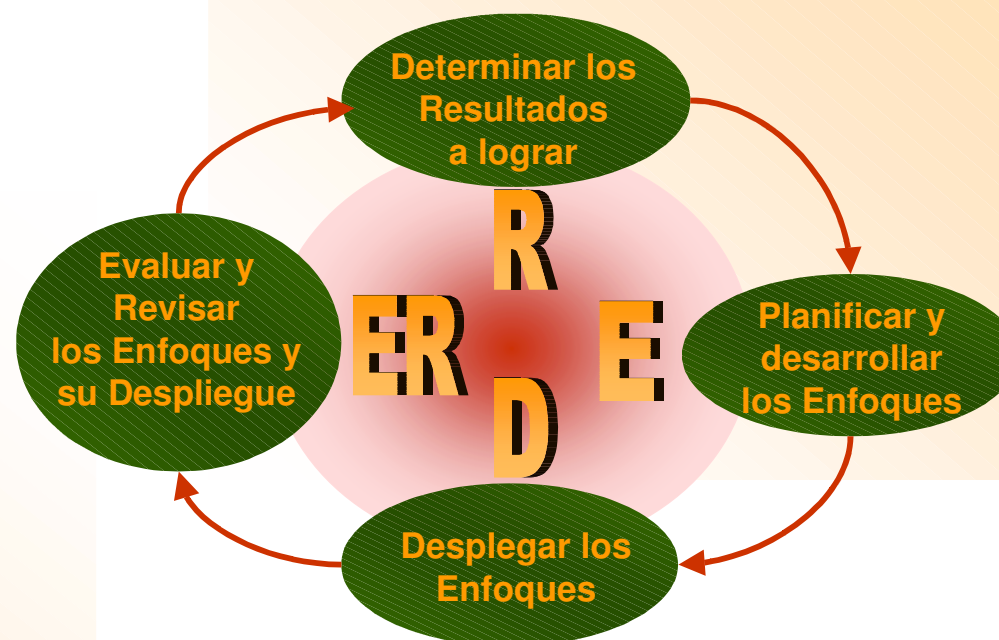
Son las medidas operativas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar los probables resultados clave del rendimiento de la misma.

## 5. Composición del Modelo EFQM

### Esquema lógico REDER

En los fundamentos del modelo se encuentra un esquema lógico que denominamos REDER (en inglés RADAR)

**R**esultados,  
**E**nfoque,  
**D**espliegue,  
**E**valuación y  
**R**evisión



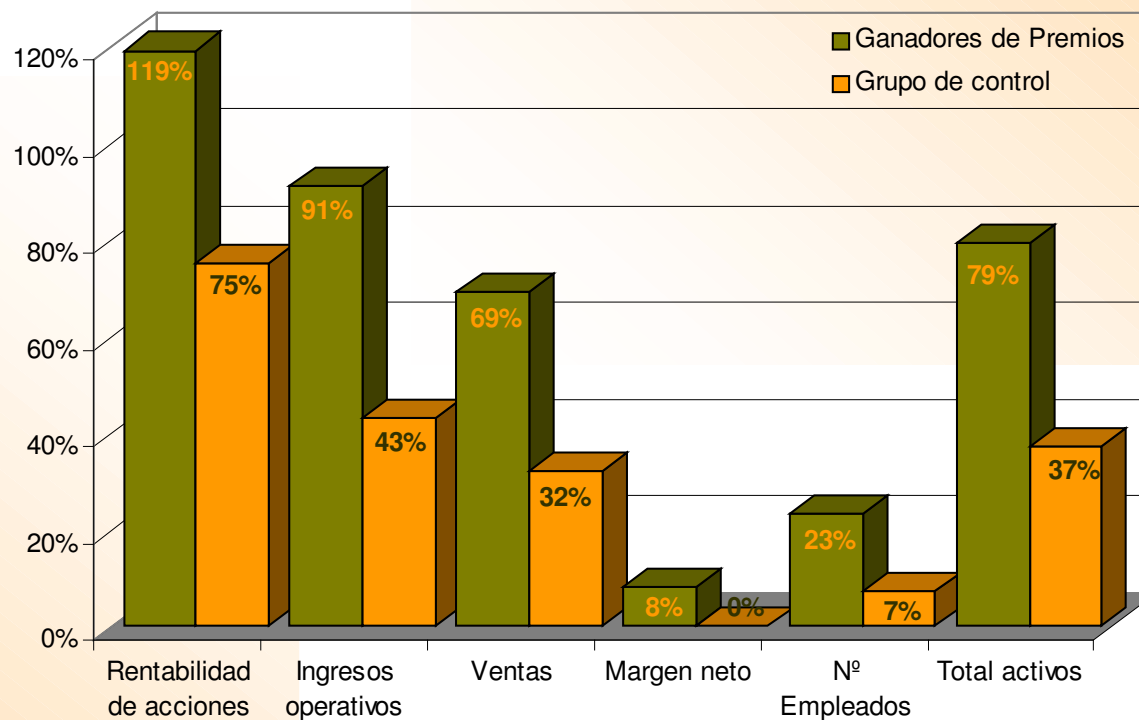
• Los elementos **Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión**, deben abordarse en cada uno de los **subcriterios Facilitadores**.

• El elemento **Resultados** debe abordarse en cada uno de los **subcriterios de Resultados**.

## 6. Ventajas de adoptar el Modelo EFQM

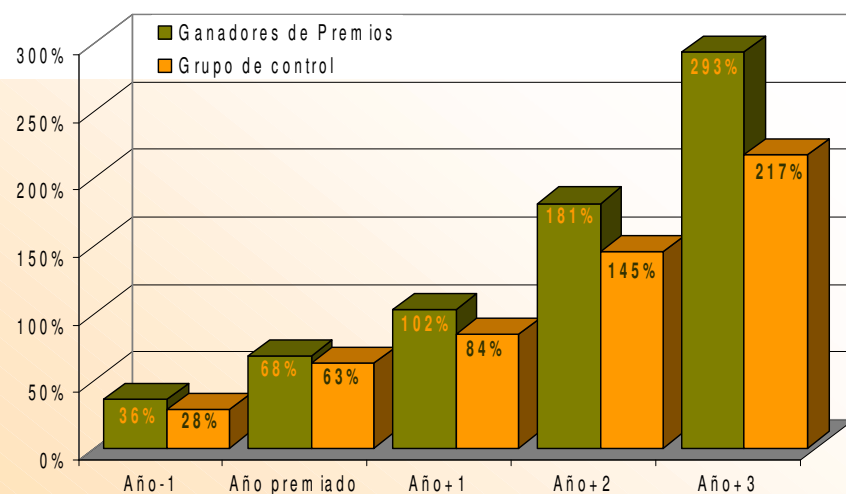
- ❖ Según un estudio realizado en el 2.000 por Vinod Singhal (Instituto Tecnológico de Georgia) y Hendricks (Universidad de Western Ontario), en el que participaron durante 5 años 600 empresas ganadoras de premios de Calidad y un grupo de control integrado por organizaciones del mismo sector y tamaño similar, se obtuvo el siguiente resultado:

**Mejoras medias logradas en los resultados por empresas ganadoras de premios a la Excelencia**

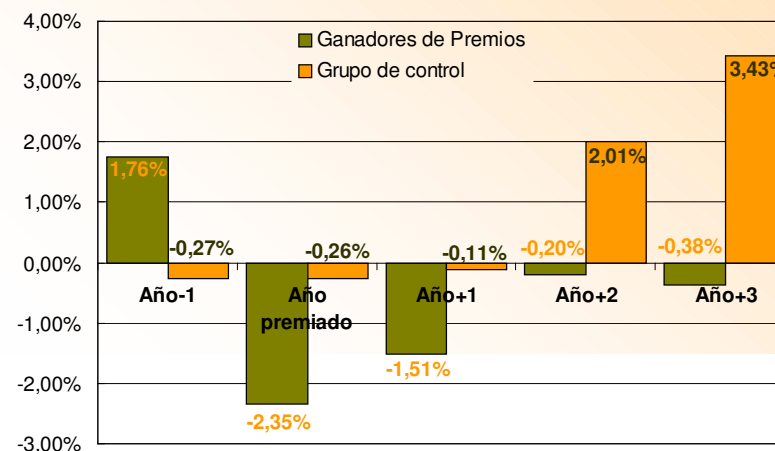


## 6. Ventajas de adoptar el Modelo EFQM

- ❖ Según un estudio realizado en el 2.005 por la Universidad de Leicester, en el que participaron durante 11 años 120 empresas ganadoras de premios de Calidad y un grupo de control integrado por organizaciones del mismo sector y tamaño similar, se obtuvo el siguiente resultado:



**Incremento medio de ventas**

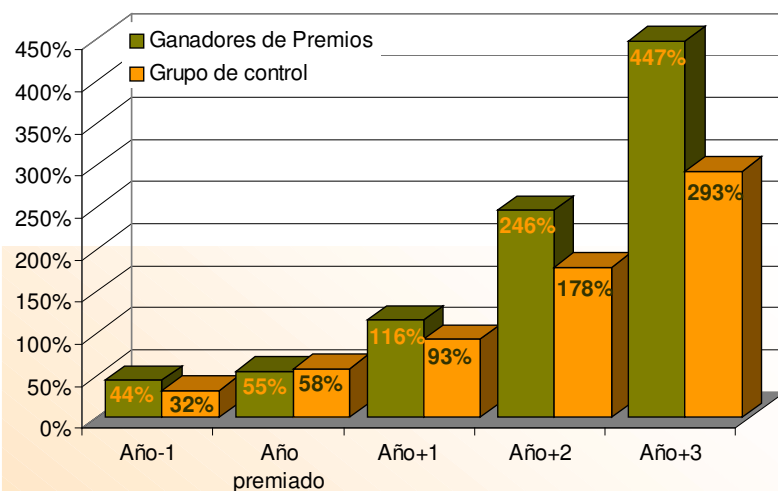


**Incremento medio de costos**

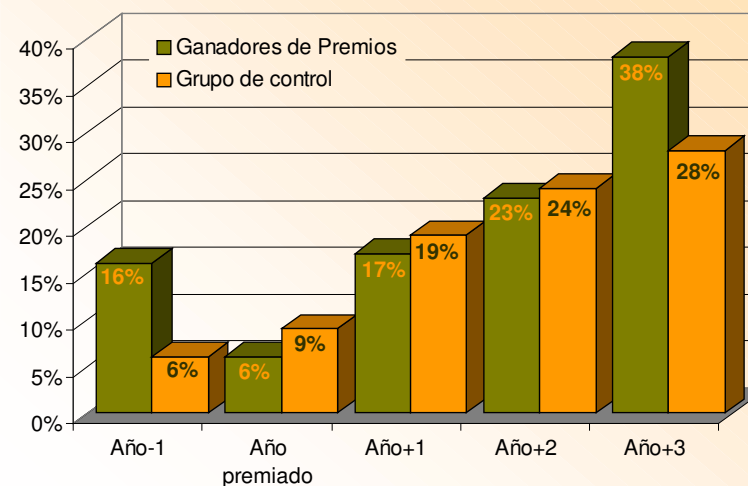
Fuente: Estudio realizado por la University of Leicester

## 6. Ventajas de adoptar el Modelo EFQM

### Incremento medio de activos fijos



### Incremento medio de empleados



### Conclusiones:

- Se requiere cierto tiempo para que las empresas ganadoras expliciten mejoras respecto al grupo de control
- Sin embargo, tanto a corto como a medio plazo es evidente que las empresas ganadoras de premios obtienen mejoras respecto al grupo de control

Fuente: Estudio realizado por la University of Leicester

## 6. Ventajas de adoptar el Modelo EFQM

### Las ventajas cualitativas son:

Aumentar la competitividad de la organización:

- Siendo más rentables
- Logrando un buen clima de trabajo
- Ofreciendo una excelente calidad de servicio, teniendo en cuenta tanto los requisitos legales como las necesidades y expectativas de los clientes

## 7. Cambios que origina la Excelencia en Gestión

### Concepto tradicional

- Desconocimiento del cliente
- Los empleados buscan satisfacer a los jefes
- La calidad se refiere a la producción y a las materias primas
- El departamento de calidad es el que asegura la calidad
- Existe una reticencia hacia el cambio
  
- La organización está dividida en departamentos
- No hay involucración entre departamentos
- La participación y la involucración no es prioritario e incluso es sancionada
- Los jefes son los que deciden
- Gestión cualitativa

### Concepto Excelente

- El cliente es el que manda
- Toda la organización busca satisfacer a los clientes
- La calidad concierne a todas las personas de la organización
- Cada empleado garantiza la calidad
  
- El entorno es cambiante por lo tanto el cambio es natural en las empresas
- La organización está integrada y cohesionada
- Existe en la conciencia de cliente interno
- Se estimula y se premia la participación y la involucración
- Los líderes delegan
- Gestión con datos, los indicadores señalan oportunidades de mejora