
Este capítulo se publica bajo Licencia [Creative Commons BY-NC-SA 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/)

Tema 13b. MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA (EFQM).

Introducción

La **Fundación Europea para la Gestión de Calidad o European Foundation for Quality Management (EFQM)** es una organización sin ánimo de lucro formada por organizaciones o empresas (Bosch, British Telecom, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer y Volkswagen) miembros en Europa siendo su sede Bruselas. Creada en 1988 por catorce importantes empresas europeas.



Su Misión es ser la fuerza que impulsa la excelencia en las organizaciones europeas de manera sostenida. Asimismo, tiene como Visión un entorno en el que las organizaciones europeas sobresalgan por su excelencia, como reacción a las iniciativas similares de que se estaban desarrollando en Japón y Estados Unidos (EEUU).

En 1994 constituyeron un grupo de trabajo para el sector público con el objetivo de adaptar el modelo a la atención sanitaria, educación, ayuntamientos y otros sectores público.

En la actualidad, la EFQM cuenta con más de 700 miembros, procedentes de prácticamente todos los sectores y países europeos, comprometidos con la calidad total y dedicada a la consecución de la excelencia organizacional.

Las organizaciones sanitarias deben ser excelente siendo las que se caracterizan por alcanzar y mantenerse en el tiempo resultados sobresalientes.

El **Modelo EFQM** es un marco de trabajo que se caracteriza por no ser cerrado (marco no-preceptivo) y estar basado en la autoevaluación. Los propios miembros de la organización son los que realizan su comparación con el modelo.

EFQM

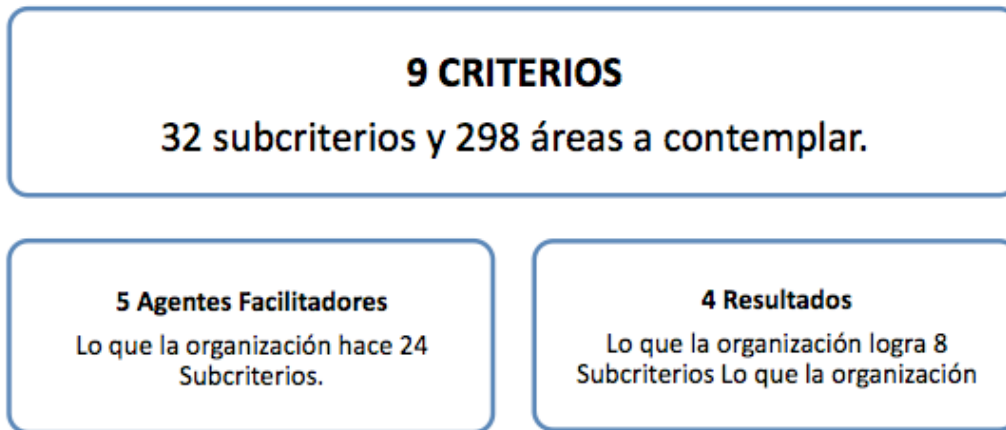
El modelo EFQM es un modelo que se puede aplicar a organizaciones grandes y pequeñas independientemente si la institución es pública o privada.

Se creó para fomentar un modelo de gestión basado en 9 conceptos para alcanzar la excelencia:

1. Orientación hacia los resultados.
2. Orientación al cliente.
3. Liderazgo y coherencia en los objetivos.
4. Gestión por procesos y hechos.
5. Desarrollo e implicación de las personas.
6. Desarrollo e implicación de las personas.
7. Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora.
8. Desarrollo de alianzas.
9. Responsabilidad social de la organización.



Está basado en 9 criterios: cinco de ellos son “agentes facilitadores” (liderazgo, política y estrategia, personas, alianzas y recursos, procesos) y los cuatro restantes son “resultados” (en clientes, en personas, en sociedad , clave).



Los criterios agentes tratan sobre lo que la organización hace, y los criterios de resultados excelentes en el rendimiento de una organización, en sus clientes, personas y la sociedad en la se encuentra. Se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, que se hará a través de las personas, las alianzas y los recursos, y los procesos.

Los criterios agentes son:

Criterio 1: Liderazgo: se refiere a la responsabilidad de los líderes de conseguir lleva a la empresa a le excelencia. El modelo EFQM da a la palabra líder el significado siguiente: “Personas que coordinan y equilibran los intereses de todos aquellos que tienen interés legítimo en la organización. Entre los líderes cabe destacar al equipo de dirección, resto de directivos de la organización y quienes dirigen equipos o cumplen una función de liderazgo”.

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.

Criterio 2: Política y Estrategia: revisa como implantan la misión, valores y creencias y la estructura de los procesos que desarrolla.

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.

Criterio 3: Personas: Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas.

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.

Criterio 4: Alianzas y recursos: como gestiona la organización sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política.

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

Criterio 5: Procesos: Cómo diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos.

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.

Criterio 6: Resultado en clientes: se refiere a la percepción de los clientes a través de encuestas o contactos directos como la organización se adecuada a las necesidades de los clientes.

Subcriterios

6a Medidas de percepción

6b Indicadores de rendimiento

Criterio 7: Resultado en personas: hace referencia a los profesionales de la organización.

Subcriterios

7a Medidas de percepción

7b Indicadores de rendimiento

Criterio 8: Resultados en la sociedad: logros que la organización alcanza en la sociedad.

Subcriterios

8a Medidas de percepción.

8b Indicadores de rendimiento.

Criterio 9: Resultados clave: logros alcanzados respecto al rendimientos planificado.

Subcriterios

9a Resultados Clave del Rendimiento de la Organización.

9b Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización.

Lógica REDER

En los fundamentos del modelo EFQM se encuentra un esquema lógico que denominamos REDER (en inglés RADAR). Está formado por cuatro elementos que sintetizan lo que una organización necesita realizar: Resultados, Enfoque, Despliegue y Evaluación-Revisión.

La autoevaluación permite que los componentes de una organización se comparen con un modelo. Permite distinguir los puntos fuertes y áreas de mejora.

El modelo presenta una escala de puntuación por cada uno de los criterios y subcriterio.

La puntuación máxima es de 1.000 puntos, siendo los criterios dedicados a los agentes facilitadores sumen 500 puntos y los resultados otros 500.