

¿ QUÉ ES EL MODELO DE EXCELENCIA DE LA EFQM ?

Son las iniciales de la European Foundation for Quality Management, que es la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad.

Fue fundada en 1.988 por 14 importantes empresas de Europa, reconociendo el potencial para la obtención de una ventaja competitiva en Europa a través de la aplicación de la Calidad Total, contando en la actualidad con más de 1.000 miembros, procedentes de la mayoría de los países de Europa y de todos los sectores empresariales y organizaciones no lucrativas.

En 1991 desarrolló el Modelo EFQM de Calidad Total, y en 1999 adoptó el término Excelencia, nombre vigente en la actualidad.

El Modelo EFQM de Excelencia se basa en la siguiente premisa:

“ Los resultados excelentes en el rendimiento general de una organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa, se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la Política y la Estrategia, que se hará a través de las personas de la organización, las alianzas y Recursos y los Procesos ”.

Expresado gráficamente, este principio responde al siguiente esquema:



El Modelo y los porcentajes se han obtenido por consenso a partir de amplias consultas y se revisan anualmente por la EFQM como parte de su proceso de mejora continua.

Y una de las decisiones estratégicas que ha adoptado la Dirección General de Osakidetza ha sido la de adoptar como Modelo de Gestión de la Calidad Total para aplicar en todas las Organizaciones de Servicios éste, el de la E.F.Q.M.

Aunque cada organización es única, este modelo ofrece un marco genérico de criterios (9 en total, 5 de Agentes y 4 de Resultados), que pueden aplicarse ampliamente a cualquier organización o componente de una organización.

A su vez cada criterio tiene subcriterios, hasta un total de 32 entre los 9 criterios.

AGENTES FACILITADORES DEL MODELO EFQM:

Criterio 1: Liderazgo
Criterio 2: Política y Estrategia
Criterio 3: Personas
Criterio 4: Alianzas y Recursos
Criterio 5: Procesos

RESULTADOS EN EL MODELO EFQM:

Criterio 6: Resultados en los clientes
Criterio 7: Resultados en las personas
Criterio 8: Resultados en la sociedad
Criterio 9: Resultados clave

Criterio 1: Liderazgo

Hace referencia al comportamiento de todos los líderes para guiar la organización hacia la Calidad Total – Excelencia.

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, y en periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización y pueden reorientarla.

Subcriterio 1 a.- Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos, y actúan como modelo de referencia de una cultura de excelencia.

Subcriterio 1 b.- Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.

Subcriterio 1 c.- Interacción de los líderes con clientes, aliados y representantes de la sociedad

Subcriterio 1 d.- Refuerzo de una cultura de excelencia entre las personas de la organización

Subcriterio 1 e.- Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización

" Hemos analizado en las varias decenas de empresas que configuran nuestro grupo, cuál es el factor principal en el proceso de mejora continua y sin duda alguna es el Liderazgo ".

Olor Svanholm. Vicepresidente de ABB y Presidente de Volvo

" Procura ser accesible día y noche, y que esté abierto no solo el portal de tu casa, sino también el de tu rostro y tu expresión, es decir, las puertas del alma ".

Quinto Tulio Cicerón

" De Mao Tse-Tung se dice: Su verdadero talento consistía en atender las emociones de los demás. Hacer consciente lo que subyace inconsciente entre los seguidores ".

" No hay cosa más ardua de manejar, ni que se lleve a cabo con más peligro, ni cuyo acierto sea más dudoso, que obrar como jefe para dictar estatutos nuevos, pues tiene por enemigos activísimos a cuantos sacaron provecho de los estatutos antiguos y aún los que puedan sacarlo de los recién establecidos suelen defenderlos con tibieza suma; tibieza que dimana en parte de la escasa confianza que los hombres ponen en las innovaciones, por buenas que parezcan, hasta que no hayan pasado por el matiz de una experiencia sólida ".

El Príncipe. Nicolás de Maquiavelo

Criterio 2: Política y Estrategia

Hace referencia a la implantación de la misión y visión de la organización, desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. La organización desarrolla y despliega políticas, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

Subcriterio 2 a.- Necesidades y Expectativas actuales y futuras de los grupos de interés

Subcriterio 2 b.- Información de los indicadores de rendimiento, investigación, aprendizaje y actividades externas

Subcriterio 2 c.- Desarrollo, revisión y actualización de la Política y Estrategia

Subcriterio 2 d.- Comunicación y despliegue de la Política y Estrategia mediante un esquema de procesos clave

" Si no decides tu futuro, alguien lo hará por tí "

" Predecir es muy difícil, y sobre todo el futuro "

Niels Bóhr. Físico

FABULA DE LA RANA Y LA CAZUELA

***" Cayó una rana dentro de una cazuela hirviendo
y del susto saltó, huyendo.
Otra cazuela de agua fría la atrajo
Y al meterse en ella fue un relajo.
No se dio cuenta que estaba calentándose
y se durmió en el agua tibia, cociéndose"***

Criterio 3: Personas

Se refiere a la gestión y desarrollo del potencial de las personas que integran la organización. Las organizaciones excelentes se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas; para motivarlas e incrementar el compromiso con la organización, logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

Subcriterio 3 a.- Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos

Subcriterio 3 b.- Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización

Subcriterio 3 c.- Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización

Subcriterio 3 d.- Diálogo entre las personas y la organización

" Comunicar implica escuchar, al menos la mitad del tiempo "

Subcriterio 3 e.- Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización

La historia de los 3 canteros es un buen ejemplo para mostrar la implicación de las personas:

***" A tres canteros se les preguntó: ¿ Qué estáis haciendo ?:
El primero dijo: Estoy picando piedra.
El segundo dijo: Estoy esculpiendo una cruz para una estatua
El tercero dijo: Estamos construyendo una catedral "***

Criterio 4: Alianzas y Recursos

Se refiere a la planificación y gestión de las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Se establece un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.

Subcriterio 4 a.- Gestión de las alianzas externas

" La unión hace la fuerza "

Subcriterio 4 b.- Gestión de los recursos económicos y financieros

Subcriterio 4 c.- Gestión de los edificios, equipos y materiales

Subcriterio 4 d.- Gestión de la información y del conocimiento

" Si alguien carece de información, no se le pueden exigir responsabilidades, pero si a alguien se le proporciona información, no podrá evitar asumirla"

Lord Kevin

Criterio 5: Procesos

Se refiere a al diseño, gestión y mejora de los procesos de la organización para satisfacer plenamente a los clientes y grupos de interés; generando cada vez mayor valor para ellos.

Subcriterio 5 a.- Diseño y Gestión sistemática de los procesos

Subcriterio 5 b.- Introducción de mejoras en los procesos mediante la innovación

Subcriterio 5 c.- Diseño y desarrollo de Iso productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes

Subcriterio 5 d.- Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios

Subcriterio 5 e.- Gestión y mejora de las relaciones con los clientes

" Una organización será tan eficaz como lo sean sus procesos "

" La "gestión de procesos" es la herramienta de calidad por excelencia para mejorar continuamente lo que hacemos"

Jon Darpón Sierra. Director de Asistencia Sanitaria de Osakidetza

" Despilfarro es todo lo que no sea la cantidad mínima de equipo, materiales, piezas, espacio y tiempo del trabajador que resulten absolutamente esenciales para añadir valor al producto"

Fujio Cho - Toyota

Antes de hablar de los resultados, recordamos algunas cosas que han dicho algunas personas en relación a la importancia de la medición:

" Solamente se puede mejorar, eficazmente y en el tiempo, aquello que se mide "

" Lo que se mide y comunica a tiempo, solo por el hecho de medir, mejora"

Criterio 6: Resultados en los clientes

Hace referencia a la medición exhaustiva, por parte de la organización, de los resultados con respecto a los clientes.

Subcriterio 6 a.- Medidas de Percepción

Subcriterio 6 b.- Indicadores de Rendimiento

Criterio 7: Resultados en las personas

Se refiere a la medición exhaustiva, por parte de la organización, de los resultados respecto a las personas que la integran

Subcriterio 7a.- Medidas de Percepción

Subcriterio 7 b.- Indicadores de Rendimiento

Criterio 8: Resultados en la sociedad

Se refiere a la medición exhaustiva, por parte de la organización, de los resultados respecto a la sociedad.

Subcriterio 8a.- Medidas de Percepción

Subcriterio 8 b.- Indicadores de Rendimiento

Criterio 9: Resultados clave

Se refiere a la medición exhaustiva, por parte de la organización, de los resultados con respecto a los elementos clave de su política y estrategia

Subcriterio 9 a.- Resultados Clave del Rendimiento de la Organización

Subcriterio 9 b.- Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización

*** Y esta medición se hace en base a la Matriz de Puntuación Reder que es el método de evaluación utilizado por la EFQM para puntuar cada uno de los 32 subcriterios que forman el modelo, y que puede observarse en la página siguiente.**

La Matriz de Puntuación REDER es el método de evaluación utilizado por la EFQM para puntuar cada uno de los 32 subcriterios que forman el modelo.

La palabra **REDER** la forman las iniciales de cinco elementos:

Resultados
Enfoque
Despliegue
Evaluación
Revisión

Que son una adaptación del ciclo PDCA de Walter Sheward.

Este esquema lógico, el REDER, establece lo que una organización necesita realizar:

- 1º.- Determinar los Resultados que quiere lograr como parte del proceso de elaboración de su política y estrategia
- 2º.- Planificar y desarrollar una serie de enfoques sólidamente fundamentados e integrados que la lleven a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro.
- 3º.- Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar una implantación completa.
- 4º.- Evaluar y revisar los enfoques utilizados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje. En función de todo ello, identificar, establecer prioridades, planificar e implantar las mejoras que sean necesarias.