

4.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se trata de introducir al Modelo EFQM (estructura, desarrollo, esquema REDER, Evaluación), además de comparar con otras herramientas que permiten a su vez mejorar la forma de gestionar y obtener mejores resultados. También se tratarán de ver los beneficios obtenidos al aplicar dicho modelo.

El Modelo EFQM de excelencia está siendo usado por organizaciones de todo tipo como guía de referencia en busca de la excelencia empresarial.

En su apartado 2. Conceptos fundamentales de la excelencia enuncia que “El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no-prescriptivo que reconoce que la excelencia de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques”. Dentro de este marco general no-prescriptivo existen ciertos conceptos fundamentales, que constituyen la base del Modelo, y que se expresan un poco más adelante”. La relación de estos conceptos no obedece a ningún orden particular ni trata de ser exhaustiva. Los conceptos cambian a medida que se desarrollan y mejoran las organizaciones.

Las organizaciones excelentes son aquellas capaces de lograr resultados sobresalientes para sus grupos de interés (clientes, accionistas, sociedad, trabajadores) y mantener este nivel de resultados en el tiempo (mejora continua, innovación, adaptación al cambio).

4.2. ESTRUCTURA DEL MODELO

El Modelo EFQM de Excelencia se estructura en dos tipos de criterios que conceptualmente se relacionan con:

- ❖ Agentes facilitadores: se refieren a lo que la empresa hace.
- ❖ Resultados: se refiere a lo que la empresa logra.

Los criterios, a su vez, se clasifican en subcriterios, los cuales, son los que definen el Modelo y que más tarde se detallarán.

Así mismo, cada empresa, deberá definir, para cada uno de los subcriterios, las áreas de trabajo sobre las que va a tratar de recoger información para saber, los puntos fuertes y débiles, así como las áreas de mejora que se deben llevar a cabo, definiendo para cada una de ellas un plan de acción.

El esquema gráfico del modelo se representa en el siguiente cuadro, figura 4.1.

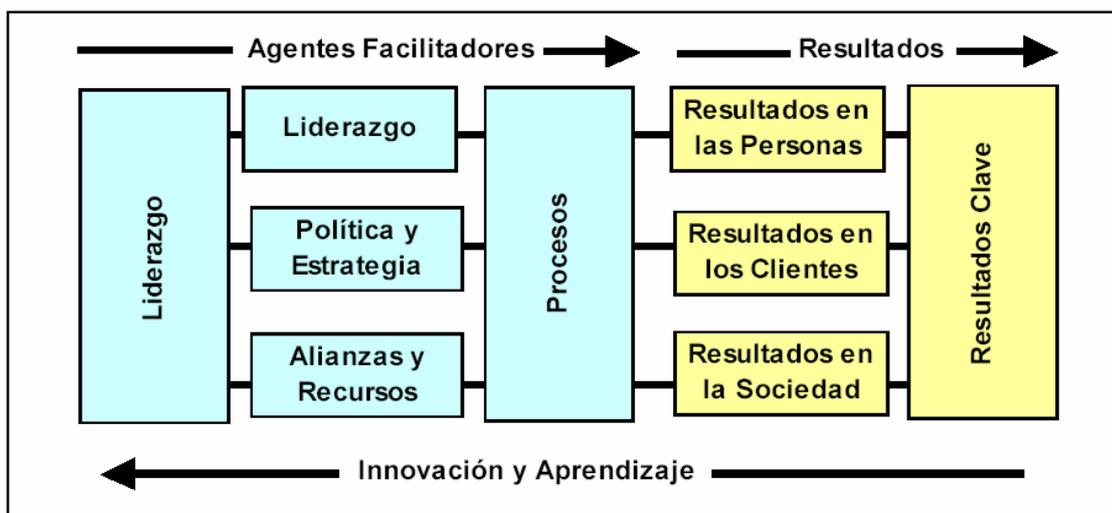


Figura 4.1. (Esquema EFQM)

4.3. CRITERIOS DEL MODELO

En la siguiente tabla se estructura el Modelo EFQM en criterios y subcriterios así como los conceptos que en ella se aglutinan:

CONCEPTOS	CRITERIOS	SUBCRITERIOS				
AGENTES FACILITADORES	1.- LIDERAZGO	a	b	c	d	
	2.- POLITICA Y ESTRATEGIA	a	b	c	d	e
	3.- PERSONAS	a	b	c	d	e
	4.- ALIANZAS Y RECURSOS	a	b	c	d	e
	5.- PROCESOS	a	b	c	d	e
RESULTADOS	6.- EN LOS CLIENTES	a	b			
	7.- EN LAS PERSONAS	a	b			
	8.- EN LA SOCIEDAD	a	b			
	9.- RESULTADOS CLAVE	a	b			

Figura 4.2. (Resumen de criterios)

1.LIDERAZGO

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 actividades y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta

- ❖ 1.a. Desarrollo de la misión, visión y valores por parte de los líderes, que actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de excelencia.

- ❖ 1.b. Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.
- ❖ 1.c. Implicación de los líderes con clientes partners y representantes de la sociedad.
- ❖ 1.d. Motivación, apoyo y reconocimiento de las personas de la organización por parte de los líderes.

2.POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Como 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.

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

CAPÍTULO 4

El Modelo de Excelencia Europeo (EFQM).

3.PERSONAS

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 como planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

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

4.ALIANZAS Y RECURSOS

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.

- ❖ 4. a. Gestión de las alianzas externas.
- ❖ 4. b. Gestión de recursos económicos y financieros.
- ❖ 4. c. Gestión de los edificios, equipos y materiales.
- ❖ 4.d. Gestión de tecnología.

- ❖ 4.e. Gestión de la información y el conocimiento.

5.PROCESOS

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.

- ❖ 5a Diseño y gestión sistemática de los procesos
- ❖ 5.b. 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.
- ❖ 5.c. Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.
- ❖ 5.d. Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios.
- ❖ 5.e. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.

6.RESULTADOS EN LOS CLIENTES

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

- ❖ 6. a. Medidas de percepción.
 - Imagen que los clientes tienen de la organización.
 - Percepción acerca de productos y servicios.
 - Servicio venta y post-venta.
 - Fidelidad a la organización.

CAPÍTULO 4

El Modelo de Excelencia Europeo (EFQM).

❖ 6. b. Indicadores de rendimiento

- Galardones recibidos
- Tiempo de respuesta venta post-venta.
- Tasa de fallos o errores.
- Tiempo de lanzamiento de nuevos productos.
- Cuota de mercado.

7.RESULTADOS EN LAS PERSONAS.

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

❖ 7.a. Medidas de percepción

- Encuestas sobre perspectivas profesionales.
- Ambiente laboral.
- Reconocimiento

❖ 7.b. Indicadores de rendimiento.

- Rotación del personal
- Absentismo.
- Bajas

8.RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.

Que logros está alcanzando la organización en la sociedad a nivel local, nacional e internacional (según resulte pertinente).

❖ 8.a. Medidas de percepción.

- Percepción por parte de la comunidad/sociedad.
- Prevención de contaminación, ruidos, vertidos.

- Programas de seguridad contra accidentes.
- Implicación en la comunidad.
- ❖ 8.b. Indicadores de rendimiento.
 - Denuncias medioambientales comparativa con sector.
 - Accidentes en empresa comparación con el sector.

9.RESULTADOS CLAVE.

Que logros está consiguiendo la organización con relación al rendimiento planificado.

- ❖ 9.a. Resultados Clave del Rendimiento de la Organización.
 - Cuenta de resultados.
 - Estructura del balance.
 - Ratios financieros.
- ❖ 9.b. Resultados Clave en el Rendimiento de la Organización.
 - Resultados e indicadores de los procesos clave (consumos, rendimientos)
 - Cuota de mercado (por segmento, producto, servicio)
 - Resultado de las alianzas.
 - Indicadores de calidad de los productos (fiabilidad, tasa de fallos)
 - Tiempo de ciclos en procesos (tiempo de lanzamiento, gestión de stocks,...)

4.4. ESQUEMA REDER Y SU APLICACIÓN. AUTOEVALUACIÓN SEGÚN EFQM.

Objetivos de la autoevaluación.

Los criterios del modelo son una clara guía de los conceptos a aplicar para la consecución de la excelencia empresarial. Aportando un patrón de referencia que permite realizar una evaluación global de la organización de un modo sistemático. La evaluación permite realizar comparaciones con otras organizaciones y ver el cumplimiento de los objetivos internos, como paso previo al establecimiento de mejora. Con el esquema de evaluación REDER es válida a su vez para aquellas organizaciones que quieran servirse de esa puntuación para realizar benchmarking.

La realización continua de autoevaluación permitirá comprobar los avances realizados, corregir desviaciones revisando y mejorando la eficacia de los planes de mejora.

La puntuación máxima que se puede obtener es de 1000 puntos, 800 en el Premio Andaluz donde se hará un ajuste lineal a los 1000.

El reparto es equitativo entre los agentes facilitadores (500 puntos) y resultados (500 puntos), teniendo cada criterio un peso distinto dentro del global.

La auto evaluación debe seguir una sistemática clara para la valoración de los distintos criterios de modo que se eliminen imprecisiones y se facilita el consenso del equipo evaluador .

El sistema de valoración establecido debe considerar los criterios del modelo y las relaciones existentes entre ellos y se debe basar en evidencias, detectando puntos fuertes y áreas de mejora.

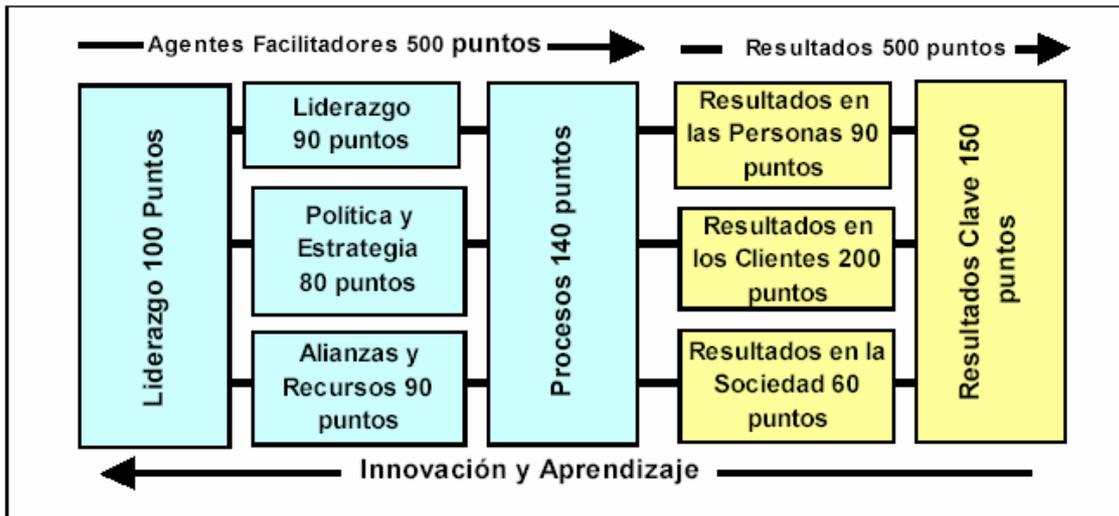


Figura 4.3. (Resumen puntuación EFQM).

En esta figura se recoge la puntuación de cada criterio.

Evaluación de Agentes Facilitadores.

Cada uno de los agentes facilitadores se valora en una escala de 0-100% como combinación de dos factores:

ENFOQUE: como los sistemas desarrollan cada criterio.

Para valorar el enfoque se deben tener en cuenta:

- Si el enfoque es coherente con los objetivos a lograr en los distintos actores implicados.
- Si se desarrolla de acuerdo a un modo definido basado en la prevención que garantice su buena implantación.

- Si se siguen los resultados logrados y concuerdan con los objetivos.
- Si se identifican y analizan las desviaciones producidas.
- Si está integrado, si el sistema forma parte diaria de la cultura de la organización.
- Existen tablas de valoración que sirven de orientación a la puntuación.

IMPLEMENTACIÓN: cual es la extensión de la aplicación de los sistemas analizados vistos en el enfoque dentro de la organización.

Para valorar la implementación se considera :

- El grado de implantación de cada agente facilitador
- Extensión de cada agente facilitador en la organización.

A partir de la valoración individual de los distintos aspectos de cada criterio obtendremos un valor promedio del enfoque y de la implementación del criterio.

La valoración obtenida a partir de las distintas puntuaciones promedio proporciona un valor orientativo, el equipo evaluador debe revisar los valores obtenidos, los puntos fuertes y las áreas de mejora detectados al ir realizando la valoración individual, corrigiendo la valoración global de modo que sea representativa del grado de la excelencia del criterio.

Evaluación de resultados:

La valoración de los criterios resultados se obtiene a partir de la combinación de dos factores, valorados en una escala de 0-100%.

RESULTADOS: que consigue la empresa en los diferentes campos.

- Referente a clientes.
- Referente a personas.
- Referente a sociedad.
- Referente a negocio.

ALCANCE: a cuántas actividades se extienden los resultados obtenidos , cual es su ámbito de aplicación.

La valoración de los resultados obtenidos considera los siguientes factores:

- Los resultados obtenidos están relacionados con el enfoque de los criterios agentes.
- Comparativa de resultados con objetivos establecidos.
- Comparativa de la competencia con el líder del sector.
- Tendencia positiva de resultado.

4.5. OTRAS HERRAMIENTAS DE MEJORA CONTINUA.

Además del modelo de Excelencia Europeo EFQM existen otras metodologías que permiten mejorar las formas de gestionar y obtener mejores resultados.

Algunas son específicas y aplicables en ciertos tipos de organizaciones y otras a todas. La puesta en escena de cada una de ellas refuerza alguno de los Criterios del EFQM.

Las herramientas de mejora:

- Refuerzan el liderazgo (Criterio 1), pues actúan sobre el papel a desarrollar por los líderes de la organización.
- Requieren cierto grado de formalización de un plan para llevarlas a cabo y deben estar al servicio de los objetivos estratégicos.
- Impactan sobre las personas(Criterio 3) e introducen modificaciones sobre sus actitudes, aptitudes y comportamientos.
- Conllevan un mejor aprovechamiento de los recursos (Criterio 4) de todo tipo.
- Incrementan la eficacia o eficiencia de algunos procesos (Criterio5).
- Mejoran los resultados en los clientes (Criterio 6), personas (Criterio 7) y sociedad (Criterio 8) y en general, repercuten sobre los clave (Criterio9).

A continuación se presentan numerosas herramientas y su forma de reforzar uno o varios criterios del EFQM:

Norma ISO 9001:

Su denominación es "Gestión de calidad", esta norma incluye aspectos de satisfacción de los clientes y establecimiento de objetivos

CAPÍTULO 4

El Modelo de Excelencia Europeo (EFQM).

de mejora continua con lo que se refuerza el ciclo de gestión de la calidad de los productos y servicios. Por ello cuando una organización aplique los contenidos de la norma está mejorando su forma de gestionar , principalmente en el Criterio 5 (Procesos) y en el Criterio 6 (Resultado en los clientes).

Norma ISO 14001:

La aplicación de un Sistema de Gestión Medioambiental siguiendo las directrices contenidas en esta norma permite a las empresas desarrollar productos menos lesivos con el medio ambiente y mejorar la gestión de recursos, reduciendo el consumo de materias primas, agua y energía; aprovechando y minimizando los residuos y reduciendo los costes de embalaje, almacenamiento y transporte. Por lo que incide principalmente, en el Criterio 4 (Recursos) y en el impacto social o Criterio 8 (Resultados en la Sociedad).

Seis Sigma:

Es un programa de mejora especialmente indicado para aplicarlo al proceso productivo de empresas de tipo industrial. Su aplicación se lleva a cabo mediante la formación de una o varias personas de la empresa en las metodologías que las componen siendo estas personas responsables de su aplicación, pudiendo contar con el apoyo de un consultor.

Las herramientas aquí utilizadas son AMFE(Análisis Modal de Fallos y Efectos) diagramas causa-efecto

Minicompañías:

Las “minicompañías” son una forma de estructurar una organización para que cada una de sus unidades se comporte como una pequeña

compañía o miniempresa, que busque la satisfacción de sus clientes internos –otras minicompañías- y externos con el máximo de eficiencia.

Su aplicación requiere un proceso continuado (a veces puede durar varios años) de formación y cualificación de personas y, en especial, se los líderes, para que asuman otras responsabilidades. Por ello su aplicación incide, especialmente, en el Criterio 1 (Liderazgo), Criterio 3 (Personas), Criterio 5 (Procesos), Criterio 7 (Resultados en las Personas), y Criterio 9 (Resultados Clave).

Benchmarking

Esta palabra inglesa que algunos traducen como “emulación” consiste en la búsqueda continua y sistemática de “las mejores prácticas” que nos permitirán aplicándolas de una manera adaptada a nuestra organización, mejorar nuestro nivel de competitividad o ser más competentes, según los casos.

El benchmarking es aplicable a cualquier aspecto de la gestión y, normalmente, se parte de comparar resultados para, seguidamente, profundizar en el conocimiento de los agentes que lo han generado y extraer lecciones que podamos aplicar en nuestra organización de empresa. Con esta metodología podemos, por lo tanto, actuar sobre cualquiera de los nueve criterios del EFQM.

Las 5S

Las 5S son las iniciales de cinco palabras japonesas a la que debe su nombre esta metodología.

- I. SEIRI(ORGANIZACIÓN): Consiste en identificar y separar los materiales necesarios de los innecesarios y desprenderse de estos últimos.
- II. SEITON(ORDEN): Consiste en establecer el modo en que deben identificarse los materiales necesarios, de manera que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos.
- III. SEISO(LIMPIEZA): Consiste en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, asegurando que todos los medios se encuentran siempre en perfecto estado operativo.
- IV. SEIKETSU(CONTROL VISUAL): Consiste en distinguir fácilmente una situación normal de otra anormal, mediante normas sencillas y visibles para todos.
- V. SHITSHUKE(DISCIPLINA Y HÁBITO):Consiste en trabajar permanentemente con las normas establecidas.

Su aplicación conduce a mejorar el aprovechamiento de los recursos, reduciendo averías, stocks, transportes, tiempo de cambio de utillaje,...

Para implantar la metodología es necesario formar y motivar a las personas, que logran mejorar su trabajo, y una mayor cooperación y tratamiento de equipo.

Por tanto inciden, principalmente en los Criterios 3 (Personas), 4 (Recursos), 7 (Resultado en las personas) y 9 (Resultados Clave).

Despliegue de objetivos

Bajo esta denominación se pueden englobar a diversas metodologías que se han ido desarrollando en los últimos años con el propósito de

trasladar en hasta día a día los objetivos estratégicos de la organización.

Su aplicación refuerza la manera de involucrarse las personas de la organización en el logro de resultados, dotándoles de mayor información, formación y capacidad de decisión. Por ello los criterios del modelo EFQM donde tienen mayor incidencia son el Criterio 2 (Política y Estrategia), el 3 (Personas) y los Criterios de Resultados , en especial, el 7 (Resultado en las Personas).

Las 7H

Se conoce así a las “siete herramientas clásicas” recopiladas por Kaoru Ishikawa en los 60 y que formaban parte de la formación que recibían en aquellos tiempos los integrantes de los círculos de calidad:

- I. El diagrama de Pareto.
- II. El diagrama causa-efecto.
- III. Las hojas de recogida de datos.
- IV. Los histogramas.
- V. La estratificación.
- VI. Los gráficos de control.
- VII. Los diagramas de dispersión.

Hoy en día son utilizados en todo el mundo por los equipos de mejora continua y de resolución de problemas, pues con ellas se pueden

identificar, analizar, y resolver la mayoría de los problemas relacionados con la calidad de los productos y servicios.

Por lo tanto actúan principalmente en el Criterio 5 (Procesos), y en el 6 (Resultados en los Clientes).

Gestión del conocimiento

Es en estos momentos , más que una metodología, un principio o elemento clave de gestión y aparece como tal recogido en el Modelo EFQM en sus Criterios 3 (Personas), 4 (Alianzas y Recursos).

Conlleva a menudo la dotación de sistemas informáticos y otros mecanismos que permiten almacenarlo y acceder a él, y sobre todo, cambiar la cultura de las personas para que sean proclives a externalizarlo y compartirlo, lo cual se logra desarrollando unos contextos organizativos que lo favorezcan.

4.6. BENEFICIOS DE ADOPTAR EL MODELO.

En el año 2002 los Doctores Vinod Singhal del Instituto Tecnológico de Georgia y Kevin Hendricks de la Universidad de Western Ontario realizan un estudio sobre más de 600 empresas que durante 5 años han ganado premios de calidad. Este estudio muestra que ,en conjunto, dichas empresas experimentan incrementos o mejoras significativas en el valor de sus acciones ordinarias, ingresos de explotación ,ventas, retorno sobre ventas, empleo y ganancia neta.

Ambos doctores compararon el rendimiento financiero de casi 600 empresas ganadoras de premios de calidad frente a una muestra de control de empresas similares en tamaño y operando en los mismos sectores. Se siguió la trayectoria de ambos grupos durante un periodo de cinco años comenzando desde un año antes a cuatro años

después de que los ganadores ganaran su primer premio. Como media, los ganadores de premios obtuvieron significativamente mayores incrementos que el grupo de control en diversos indicadores de desempeño financiero (figura 4.4). Los ganadores de premios obtuvieron un 44% más de retorno de precios de las acciones, un 48% más de crecimiento en los ingresos de explotación y un 37% más de crecimiento en ventas comparado con en grupo de control. Así mismo, los ganadores de premios también superaron los resultados en los indicadores de retorno sobre ventas, crecimiento en los activos y en el número de empleados.

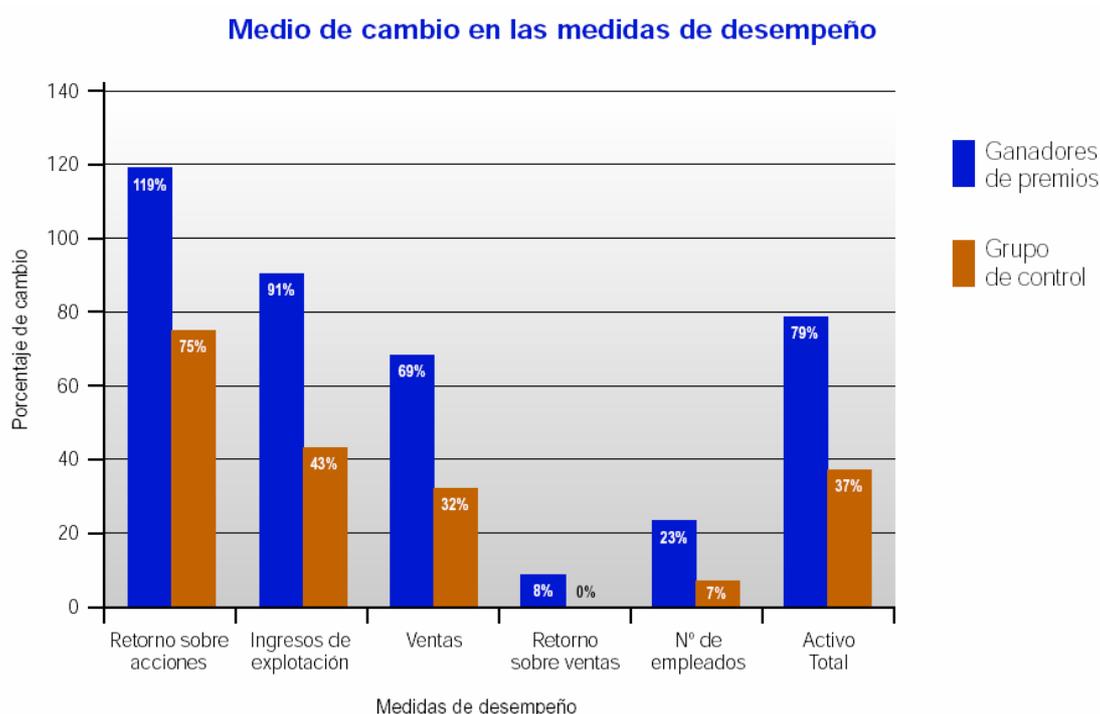


Figura 4.4. (Gráfico medidas de desempeño)

Un descubrimiento importante es que las empresas que han ganado premios basados en la excelencia como el Malcolm Baldrige o el Modelo EFQM, experimentan mejores resultados que los

CAPÍTULO 4

El Modelo de Excelencia Europeo (EFQM).

experimentados por aquellos que sólo han ganado premios de clientes (figura 4.5). Tras la realización de los ajustes estadísticos, los ganadores de premios independientes obtuvieron como media un 61% más de incremento en el retorno de acciones, un 73% más en el incremento de los ingresos de operaciones, un 33% más de incremento en ventas, un 17% más en el retorno sobre ventas, un 25% más de incremento de empleo y un 49% más de incremento de activo, estando todos ellos muy por encima de los ganadores de premios de clientes.

Esta evidencia pone de manifiesto la importancia de porqué las empresas deberían usar criterios como el Modelo EFQM para su planificación, formación y evaluación, y por tanto, porqué los gobiernos deberían apoyar dichas iniciativas.

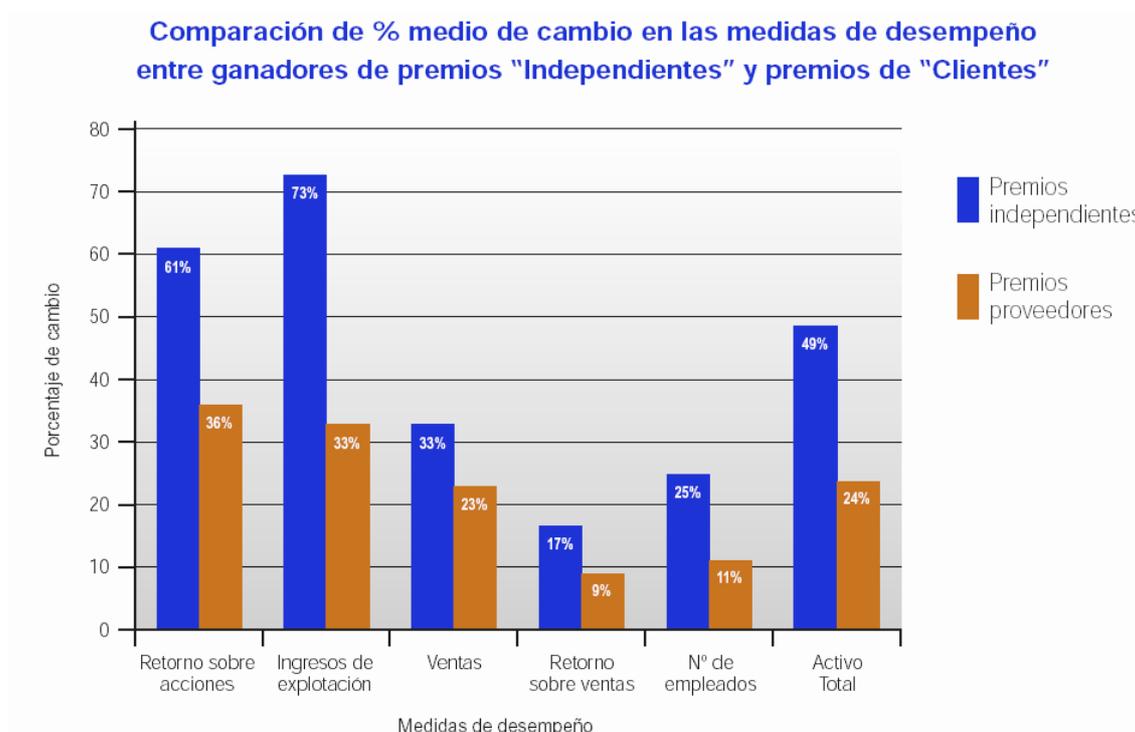


Figura 4.5. (Cuadro comparativo de premios)

Hay una percepción común entre las empresas pequeñas de que los modelos de gestión de la excelencia son más aplicables a empresas grandes.

Los estudios indican que esta percepción puede no ser cierta. Después de realizar ajustes estadísticos, las empresas pequeñas ganadoras de premios obtuvieron como media un 63% de incremento de los ingresos de explotación, un 39% de incremento en ventas, un 17% de incremento de retorno sobre ventas, un 21% de incremento en niveles de empleo y un 42% de incremento en sus activos, estando todos ellos muy por encima de los incrementos experimentados por las organizaciones ganadoras de premios de mayor tamaño (figura 4.6.).

Por lo tanto se llega a una conclusión : "La adopción eficaz de los Principios de Calidad y Excelencia es una buena decisión económica".

Comparación de % medio de cambio en las medidas de desempeño entre ganadores de premios "Pequeños" y "Grandes"

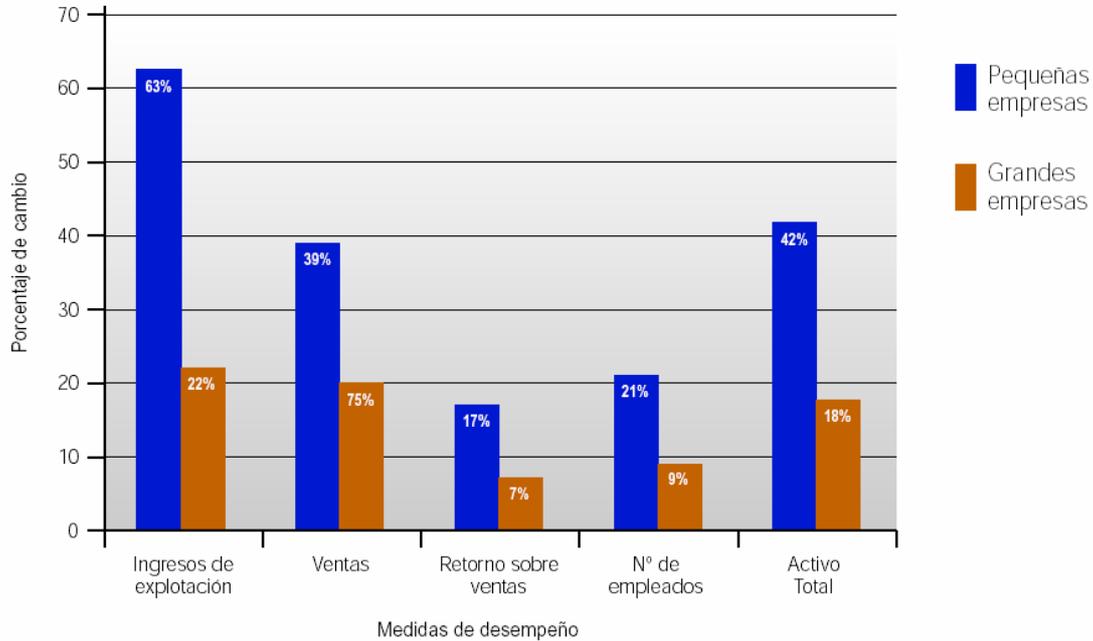


Figura 4.6.. (Comparación pequeños y grandes)

4.7. ACTUALIZACIÓN DEL MODELO DE EXCELENCIA.

Introducción

El Modelo EFQM de Excelencia 2003 responde a la voluntad expresada por muchas empresas y organizaciones de actualizar el Modelo cada dos años. Esta revisión supone un esfuerzo doble: por una parte, hacer más claro e inteligible el Modelo y los Conceptos Fundamentales de la Excelencia en que se apoya; por otra, constituye un esfuerzo de precisión del Modelo y los Conceptos, al definir nuevamente algunos de estos Conceptos y revisar y actualizar los elementos a considerar que integran los Criterios. Asimismo, se ha realizado un esfuerzo considerable para reforzar la lectura "horizontal y transversal" del Modelo.

Es importante señalar que se hace hincapié en la idea de que existe un único Modelo EFQM con tres versiones (Empresas; Pequeñas y Medianas Empresas; y Sector Público y Organizaciones del Voluntariado). El armazón fundamental del Modelo EFQM, es decir, las denominaciones de los criterios y subcriterios son idénticas para las tres versiones. Las pequeñas diferencias que se aprecian surgen en los elementos a considerar, existiendo menos variaciones entre las versiones “empresas” y “sector público”, pues en la versión PYMES se ha realizado un esfuerzo por aglutinar algunos de los elementos.

Conceptos Fundamentales de la Excelencia.

Las denominaciones de los ocho Conceptos continúan siendo las mismas, aunque la traducción de dos de ellos se ha reformulado al objeto de aclarar mejor su significado: el anterior concepto “Liderazgo y constancia en los objetivos” pasa a denominarse “Liderazgo y coherencia”, y “Aprendizaje, Innovación y Mejora continuos” se denomina ahora “Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora”. Sin embargo, es importante señalar que la definición y contenido de los conceptos sí se ha mejorado sustancialmente. A la hora de abordar cada uno de ellos, el Modelo ofrece en primer lugar una breve definición del Concepto para, a continuación, desarrollar con más detalle lo que significa para una organización. Por último, se ha actualizado la relación de beneficios que reporta la introducción de cada Concepto en las organizaciones. Por otra parte, se incluye una matriz que muestra la relación entre los ocho Conceptos Fundamentales y los nueve Criterios del Modelo.

Criterios del Modelo EFQM.

En cuanto a las denominaciones de los nueve Criterios, no se han introducido cambios, si bien sus definiciones sí se han actualizado,

ampliándose el contenido de las mismas para añadir datos nuevos y reflejar mejor los Conceptos Fundamentales, estableciéndose una vinculación con ellos más explícita. Así pues, los Criterios del Modelo continúan siendo 9 y el número total de subcriterios sigue siendo 32.

El cambio más importante realizado tiene lugar en los criterios 1 (Liderazgo) y 2 (Política y Estrategia), aumentando en uno el número de subcriterios del Criterio 1 y reduciéndose en uno el del 2.

Criterio 1 “Liderazgo”. El cambio de mayor relevancia es la aparición de un subcriterio más, el 1e, “Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización”. Anteriormente, este “cambio” al que alude el subcriterio estaba disperso en varios elementos a considerar de distintos subcriterios, haciéndose ahora explícito en el 1e para reflejar su verdadera importancia. Como es de esperar, la referencia al cambio ha desaparecido de los demás elementos a considerar.

Por otra parte, este nuevo subcriterio y algún pequeño cambio introducido en la denominación del 1c y 1d han traído consigo la nueva redacción de las denominaciones de los subcriterios con el fin de hacerlos más claros, si bien el contenido no se ha visto alterado sustancialmente.

Criterio 2 “Política y Estrategia”. El cambio más visible es la reducción del número de subcriterios de 5 a 4. El anterior 2d (“Despliegue de la política y estrategia mediante un esquema de procesos clave”) y 2e (“Comunicación e implantación de la política y estrategia”) se ocupaban fundamentalmente del despliegue de la Política y Estrategia en la organización. Es por ello que en la actualización del Modelo se han fusionado ambos en un nuevo 2d, “La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de

procesos clave". Con este cambio, el Modelo no ha perdido ninguno de sus anteriores contenidos sino que los ha reorganizado. En cuanto a la gestión de procesos, la responsabilidad de establecer claramente la propiedad de los procesos que antes residía en el 2d, se ha trasladado ahora al subcriterio 1b.

En cuanto al resto de criterios y subcriterios, los cambios introducidos se refieren más a palabras y matices que al contenido fundamental, y tienen mucho que ver con aclarar y hacer más asequible el contenido del Modelo.

Ejes Transversales.

Otra de las innovaciones introducidas en el nuevo Modelo son los denominados Ejes Transversales: temas que atraviesan y subyacen en todo el Modelo de Excelencia estableciendo una estrecha vinculación entre todos los Criterios. La lectura horizontal del Modelo EFQM que se realiza mediante los Ejes Transversales nos indica que al poner en marcha acciones de mejora o estudiar y analizar los procesos de nuestra organización incidiremos casi con toda seguridad sobre más de un subcriterio del Modelo.

Elementos a considerar. Las antiguas "áreas a abordar" se denominan ahora "elementos a considerar", reforzando la idea de que no es necesario tenerlos en cuenta a todos sino únicamente los adecuados para la organización. Es en este aspecto donde más se ha mejorado el Modelo EFQM. Algunos cambios son menores, en otros casos se ha tratado de aclarar las ideas que conllevan o se han eliminado duplicidades, y finalmente se han añadido otros elementos para reforzar temas importantes como la excelencia sostenida, la responsabilidad social de la organización, el esquema de informes

financieros o de gestión de riesgos, la importancia de definir los segmentos de mercado, y otros, añadiéndose además indicadores de rendimiento y resultados clave en el criterio 9.

Matriz REDER.

Se ha hecho un esfuerzo para mejorar el texto que explica los diferentes atributos y hacerlo algo más claro. Sin embargo, el cambio más significativo se encuentra en la matriz de Resultados, donde se cuantifican los adverbios “algunos”, “muchos” y “la mayoría” (1/4, 1/2, 3/4) y el número de años necesarios para que las tendencias positivas puedan alcanzar la puntuación del 100% se baja de 5 a 3 años.

Glosario.

También se han introducido modificaciones en algunas definiciones del glosario incorporándose al mismo algunos términos nuevos, como Benchmark, Cadena logística, Indicadores arrastrados o Indicadores de Proceso entre otros. Cabe reseñar la aparición de un nuevo término o concepto que completa las implicaciones de la gestión. Nos referimos al Gobierno de una organización: “Definición e implantación de un sistema de reglas, procesos, procedimientos y relaciones para gestionar la organización y hacer que cumpla con sus obligaciones legales, económicas, financieras y éticas. Esquema general de autoridad y control de una organización”.

Rentabilidad del Modelo EFQM.

En las tres versiones del Modelo EFQM se incluye un estudio de dos investigadores que demuestra de una manera científica que la utilización de los modelos de Excelencia reporta beneficios de índole económica a cualquier organización.