



# Expertos en la aplicación del Modelo EFQM a la mejora de la gestión empresarial

[Quiénes somos](#)

[Servicios que prestamos](#)

**Modelo EFQM**

[Presentación en diapositivas](#)

[Versión anterior](#)

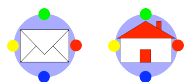
[Documentos](#)

[Noticias EFQM](#)

[Contacte con nosotros](#)

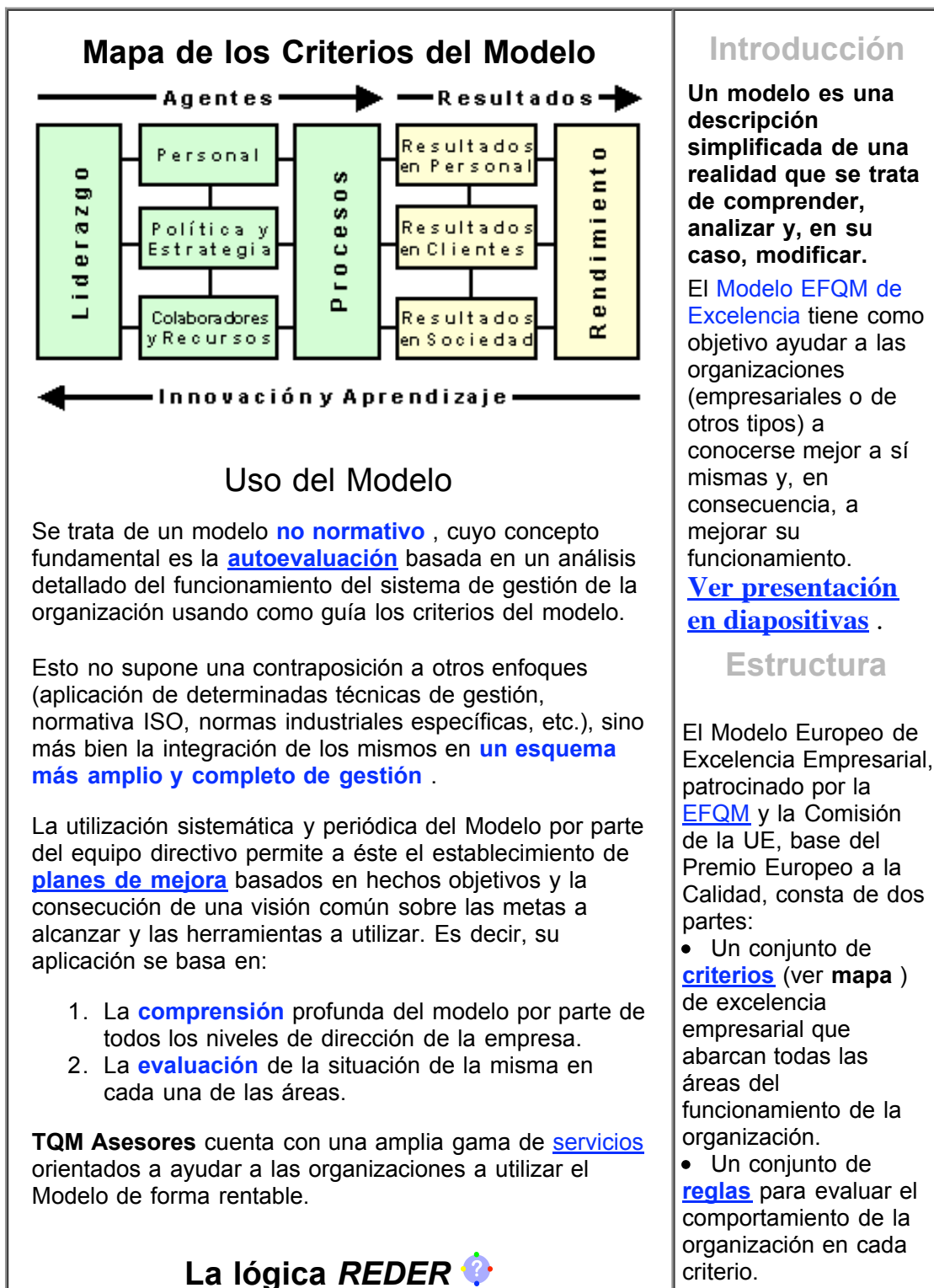
[Reflexiones de un aprendiz](#)

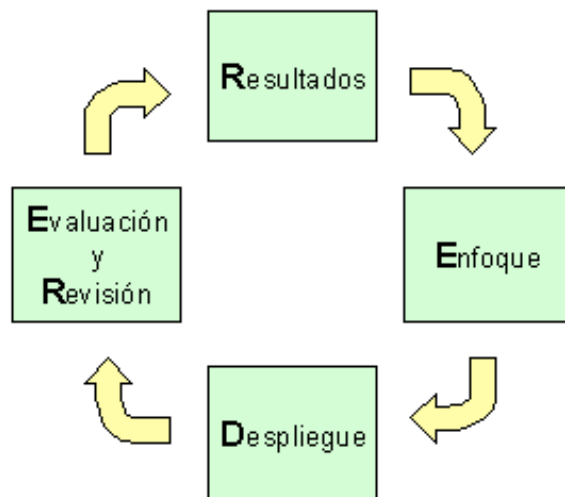
[Nuestros favoritos](#)




## Modelo EFQM de Excelencia

(Versión en vigor desde el 22 / 4 / 99)





### Resultados

Lo que la organización consigue. En una organización excelente, los resultados muestran **tendencias** positivas o un buen nivel sostenido, los **objetivos** son adecuados y se alcanzan, los resultados **se comparan** favorablemente con los de otros y están **causados** por los enfoques. Además el **alcance** de los resultados cubre todas las áreas relevantes para los actores .

### Enfoque

Lo que la organización piensa hacer y las razones para ello. En una organización excelente, el enfoque será **sano** (con fundamento claro, con procesos bien definidos y desarrollados, enfocado claramente a los actores) y estará **integrado** (apoyará la política y la estrategia y estará adecuadamente enlazado con otros enfoques).

### Despliegue

Lo que realiza la organización para poner en práctica el enfoque. En una organización excelente, el enfoque estará **implantado** en las áreas relevantes de una forma **sistemática**.

### Evaluación y Revisión

Lo que hace la organización para evaluar y revisar el enfoque y su despliegue. En una organización excelente, el enfoque y su despliegue estarán sujetos con regularidad a **mediciones**, se emprenderán actividades de **aprendizaje** y los resultados de ambas servirán para identificar, priorizar, planificar y poner en práctica **mejoras**.

Hay dos grupos de **criterios** :


- Los **Resultados** (Criterios 6 al 9) representan lo que la organización consigue para cada uno de sus **actores** (Clientes, Empleados, Sociedad e Inversores).
- Los **Agentes** (Criterios 1 al 5) son aspectos del **sistema de gestión** de la organización. Son las causas de los resultados.



Para cada grupo de criterios hay un conjunto de **reglas de evaluación** basadas en la llamada "**lógica REDER**" :


- Los **resultados** han de mostrar tendencias positivas, compararse favorablemente con los objetivos propios y con los resultados de otras organizaciones, estar causados por los enfoques de los agentes y abarcar todas las áreas relevantes.
- Los **agentes** han de tener un enfoque bien fundamentado e integrado con otros aspectos del sistema de gestión, su efectividad ha de revisarse periódicamente con objeto de aprender y mejorar, y han de estar sistemáticamente desplegados e implantados en las operaciones de la organización.

## Breve historia del Modelo


Fue anunciado por la EFQM en 1991, bajo el

	<p>patrocinio de la <b>Comisión Europea</b> . En octubre de 1992 se entregaron por primera vez los premios (entre ellos, uno concedido a una empresa española). En años sucesivos, se incorporaron pequeños retoques y se anunciaron versiones especiales para organizaciones de servicios públicos y para PYMEs.</p> <p>El 21 de abril de 1999 se anunció la versión que aquí presentamos. Pulse en alguno de los siguientes enlaces para ver:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las principales <a href="#">diferencias</a> con la versión anterior.</li> <li>• Una <a href="#">descripción completa de la antigua versión</a> , con una presentación en diapositivas descargables</li> </ul> <p><b>Nota:</b> La nomenclatura castellana que en este momento utilizamos podría no coincidir con la que definitivamente se adoptase. Hemos insertado el signo  junto a la primera aparición de las palabras con significados no obvios o de traducción dudosa desde el inglés: Si coloca el ratón sobre dicho signo <b>sin pulsarlo</b> , podrá ver una explicación del término.</p>
--	---

Relación de Criterios y Subcriterios	
Criterios <i>Agentes</i> 	Criterios <i>Resultados</i> 

- |   |  |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <a href="#">Liderazgo</a></li> <li>2. <a href="#">Política y Estrategia</a></li> <li>3. <a href="#">Personal</a></li> <li>4. <a href="#">Colaboradores y Recursos</a></li> <li>5. <a href="#">Procesos</a></li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>6. <a href="#">Resultados en los Clientes</a></li> <li>7. <a href="#">Resultados en el Personal</a></li> <li>8. <a href="#">Resultados en la Sociedad</a></li> <li>9. <a href="#">Rendimiento Final de la organización</a> </li> </ol> |
|---|--|


## 1. Liderazgo

**La forma en que el equipo directivo**  desarrolla y facilita que se alcance la misión y la visión, desarrolla los valores necesarios para el éxito a largo plazo, los materializa mediante acciones y comportamientos adecuados, y se compromete personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla y se pone en práctica.

**Cómo** realiza el equipo directivo:

- a. El desarrollo de la misión, la visión y los valores, y su papel de modelo de referencia de una cultura de excelencia.
- b. Su compromiso personal con el desarrollo, puesta en práctica y mejora continua del sistema de gestión de la organización.
- c. Su implicación con clientes, asociados y representantes de la sociedad.
- d. La motivación, el apoyo y el reconocimiento al personal

## 2. Política y Estrategia

**Cómo** materializa la organización su misión y visión, mediante una estrategia claramente enfocada hacia los *actores* , apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos adecuados.

**Cómo** se asegura la organización de que la Política y la Estrategia:

- a. Están fundamentadas en las necesidades y expectativas, tanto presentes como futuras, de los actores.
- b. Están fundamentadas en información procedente de medidas del rendimiento y de las actividades de investigación, aprendizaje y creatividad.
- c. Se desarrollan, revisan y actualizan.
- d. Se despliegan mediante un sistema de procesos claves.
- e. Se comunican y ponen en práctica.

## 3. Personal

**Cómo** gestiona y desarrolla la organización los conocimientos de las personas que la constituyen y libera todo su potencial, tanto individualmente como en equipo y en el conjunto de la organización. Y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y su estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Esto incluye **la forma en que** :

- a. Se planifican, gestionan y mejoran los recursos humanos.
- b. Se identifican, desarrollan y mantienen los conocimientos y las capacidades del personal.
- c. Se responsabiliza al personal y se le da autoridad.
- d. La organización dialoga con su personal.
- e. La organización remunera y reconoce a su personal y cuida de él.

## 4. Colaboradores y Recursos

**Cómo** planifica y gestiona la organización sus colaboradores externos y sus recursos internos para apoyar su política y su estrategia, y el funcionamiento eficaz de sus procesos.

**Cómo** se gestionan:

- a. Los colaboradores externos.
- b. Las finanzas .
- c. Los edificios, equipos y materiales.
- d. La tecnología.
- e. La información y los conocimientos.

## 5. **Procesos**

**Cómo** diseña, gestiona, y mejora la organización sus procesos con objeto de apoyar su política y su estrategia, y para generar valor de forma creciente para sus clientes y sus otros actores.

**Cómo** se realizan las siguientes actividades:

- a. El diseño y la gestión sistemáticos de los procesos.
- b. La mejora de los procesos, innovando en lo que sea necesario para satisfacer plenamente las necesidades de los clientes y de los otros actores, y para generar valor de forma creciente para ellos.
- c. El diseño y desarrollo de Productos y Servicios, basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.
- d. La producción, distribución y servicio post-venta de productos y servicios.
- e. La gestión de las relaciones con los clientes, y su intensificación y mejora.

## 6. **Resultados en los Clientes**

Lo que consigue la organización en relación con sus clientes externos.

- a. Medidas de percepciones
- b. Indicadores

## 7. **Resultados en el Personal**

Lo que consigue la organización en relación con su personal

- a. Medidas de percepciones
- b. Indicadores

## 8. **Resultados en la Sociedad**

Lo que consigue la organización en relación con su entorno social: local, nacional e internacional

- a. Medidas de percepciones
- b. Indicadores

## 9. **Rendimiento Final de la organización**

Lo que consigue la organización en relación con su rendimiento final planificado

- a. Resultados clave
- b. Indicadores clave

Talleres, cursos, documentos... sobre el Modelo Europeo

[Modelo EFQM 2000.](#)

Seminario sobre la nueva versión del Modelo. Diferencias principales con la anterior. Énfasis en **gestión del conocimiento** , **innovación y aprendizaje** , **"partnerships"** , ...

[Q2000: Del diagnóstico a la acción.](#)

Taller sobre el Modelo Europeo. **Cómo diseñar un Plan de Mejora** basado en el Modelo de la EFQM.

[Ideas sobre la aplicación del Modelo a nivel individual.](#)

Agradecemos a **Ricardo Castella** (Calidad Corporativa de Unión Fenosa) el permiso para publicar este artículo suyo en la red.

[... y en la vida personal.](#)

Aportación realizada, con permiso de su hijo David, por nuestro socio **José Luis Picón** .

## Diferencias principales con la versión anterior

- **Nuevo nombre del modelo: Modelo EFQM de Excelencia** (se suprime la palabra "empresarial")
  - El **Criterio 4** pasa a llamarse **"Colaboradores y Recursos"**
  - En los nombres de los **criterios 6, 7 y 8** , se sustituye la palabra **"Satisfacción"** por **"Resultados"** .
  - El nuevo nombre del **Criterio 9** es **"Rendimiento Final de la organización"** .
- Se introduce la lógica **REDER** (ver [recuadro](#) ) que integra de una forma más completa las antiguas **reglas de evaluación** (ver [versión anterior](#) del modelo).
- En el mapa del modelo, se subraya la importancia de la **innovación** y el **aprendizaje** añadiendo una flecha de realimentación.  
Se insiste también en estos dos conceptos en varios subcriterios.

## La EFQM

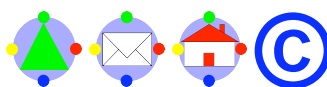
La [Fundación Europea para la Gestión de Calidad \(EFQM\)](#) , fue creada en 1988 por los presidentes de 14 importantes compañías europeas, bajo los auspicios de la Comisión Europea. Actualmente cuenta con más de 600 miembros, desde pequeñas compañías hasta grandes multinacionales, institutos de investigación, escuelas de negocios y universidades.

[TQM Asesores](#) es miembro de la EFQM desde 1993.

La misión de la EFQM es:

- Estimular y ayudar a las organizaciones europeas a participar en actividades de mejora que las lleven, en última instancia, a la excelencia en la satisfacción de sus clientes y de sus empleados, en su impacto social y en sus resultados empresariales.
- Apoyar a los directivos de las organizaciones europeas en la aceleración del proceso de convertir la Gestión de Calidad Total en un factor decisivo para conseguir una posición de competitividad global.

Una herramienta básica para conseguir estos fines es la [Autoevaluación o autodiagnóstico](#) : Un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización usando un modelo como guía.



[EFQM y TQM Asesores, 1999](#)