

## Lectura y aplicación del Modelo EFQM de Excelencia (versión 2013) en forma de ejes transversales.

El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de referencia para aquellas organizaciones que buscan alcanzar la Excelencia en la Gestión, interpretando ésta en el contexto de los principios culturales europeos.

El Modelo EFQM se estructura en 9 criterios: 5 criterios Agentes facilitadores que establecen lo que una organización que aspira a la Excelencia debe plantearse hacer y 4 criterios Resultados que establecen las mediciones que debería realizar de cara a conocer el grado de cumplimiento de las necesidades y expectativas de sus Grupos de Interés. Los Resultados son consecuencia de los Agentes facilitadores, y éstos a su vez se mejoran utilizando la información procedente de aquellos.

El Modelo EFQM de Excelencia está concebido como una herramienta de evaluación, permitiendo identificar las fortalezas y oportunidades de mejora desde una perspectiva holística de la Organización. Por ello, por este planteamiento holístico, es importante, si se le quiere sacar todo el rendimiento, utilizar el modelo en su conjunto. No como una serie de requisitos independientes representados por sus criterios y subcriterios.

Para alcanzar esta visión holística y desarrollar todo el potencial del Modelo, propongo desarrollarlo a través de 5 ejes transversales. Estos ejes que, precisamente por su esencia transversal tampoco deberemos considerarlos cerrados, corresponden a 5 ámbitos de la gestión que todo equipo directivo tiene que tener perfectamente identificados, delimitados y desarrollados. Permiten alinear la aplicación del modelo con la gestión cotidiana de cualquier organización, y aportarán una interfase entre el lenguaje técnico del Modelo y el tradicionalmente utilizado por el equipo directivo.

Los ejes son los siguientes:

### SOBRE LOS QUÉS

**Eje 1: Posicionamiento Estratégico:** tiene que ver con dónde se quiere posicionar la organización. Desarrollar la Misión y alcanzar la Visión a través de la estrategia.

**Eje 2: Propuesta de valor:** tiene que ver con la propuesta productos/servicios - mercados que la organización debe desarrollar para alcanzar ese posicionamiento estratégico. Va indisolublemente unido al Eje 1.

### SOBRE LOS CÓMOS

**Eje 3: Eficiencia operativa:** tiene que ver con cómo conseguir la máxima eficacia y eficiencia a través de una adecuada gestión de los recursos y los procesos de la organización.

**Eje 4: Gestión del talento:** tiene que ver con la manera en que vamos a atraer, desarrollar y retener el talento necesario para alcanzar el posicionamiento estratégico perseguido, desarrollar nuestra propuesta de valor y ser operativamente eficientes. Es decir, gestionar apropiadamente los tres primeros ejes.

**Eje 5: Responsabilidad Social y sostenibilidad.** Tiene que ver con el compromiso social exigible a cualquier organización. También busca garantizar la sostenibilidad en materia económica, social y ambiental. Tanto hacia el entorno donde desarrolla su actividad como en todas las actividades que la organización lleva a cabo.

De forma gráfica:

	Subcriterio liderazgo relacionado	Criterio/Subcriterios agentes facilitadores relacionados	Criterios/Subcriterios resultados relacionados
Eje 1: Posicionamiento Estratégico	1a	2	9a
Eje 2: Propuesta de valor	1c	5b, 5c, 5e	6
Eje 3: Eficiencia operativa	1b	4, 5a, 5d	9b
Eje 4: Gestión del talento	1a, 1d	3	7
Eje 5: Responsabilidad social y sostenibilidad	1c, 1e	4c	8

Los dos primeros ejes tienen que ver con los “qué”s mientras que el tercero, cuarto y quinto tienen que ver con los “cómo”s o las palancas que nos van a permitir tener éxito en los dos primeros.

El eje 3, que busca garantizar la eficacia y la eficiencia en todas las actividades que se llevan a cabo, puede permanecer relativamente estable en el tiempo, mejorando a través de procesos de mejora continua, mientras cambia la estrategia y la propuesta de valor de la empresa.

El eje 4, el talento, como factor de diferenciación y motor de crecimiento, se tiene que adaptar continuamente a los cambios en el posicionamiento estratégico y la consecuente propuesta de valor.

## Estructura de cada eje

Los cinco ejes comienzan, como no puede ser de otra forma, por el compromiso y vinculación de los líderes. Así, en cada uno se identifica el correspondiente subcriterio

del criterio 1 Liderazgo que tiene que ver con la faceta del liderazgo necesaria para que los objetivos del eje se desarrollen con éxito. A continuación, se identifican los criterios/subcriterios del Modelo EFQM de Excelencia que ayudan a la adecuada gestión del eje, y finalmente se incorporan los resultados a monitorizar.

Así, el **Eje 1, Posicionamiento Estratégico**, se compone de los siguientes criterios/subcriterios:

- Subcriterio 1a, o cómo los líderes desarrollan la misión, visión y valores, marco de referencia para el desarrollo de la estrategia.
- CRITERIO 2: Estrategia.
- Subcriterio 9a: Resultados clave de la actividad, donde mediremos el éxito (o fracaso) de la estrategia.

El **Eje 2, Propuesta de valor**, se compone de los siguientes criterios/subcriterios:

- Subcriterio 1c, o cómo los líderes se implican con los grupos de interés externos. En esta relación deberían buscar su feedback respecto a los productos/servicios ofrecidos.
- Subcriterios 5b, 5c y 5e, relacionados con el diseño, mejora y promoción de los productos y servicios, y la relación con los clientes.
- CRITERIO 6: Resultados en los clientes, donde evaluamos su percepción y medimos los correspondientes indicadores de rendimiento.

El **Eje 3, Eficiencia operativa**, se preocupa por “cómo” y “con qué recursos” llevamos a cabo nuestras actividades. Así, se componen de los siguientes criterios/subcriterios:

- Subcriterio 1b, donde se exige a los líderes que supervisen, revisen e impulsen tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.
- CRITERIO 4, donde se establece la gestión de las alianzas y los recursos.
- Subcriterio 5a, desde donde se requiere a la organización que diseñe sus procesos a fin de optimizar su valor.
- Subcriterio 5d, fabricación/ejecución de los productos/servicios.
- Subcriterio 9b, donde medimos los indicadores clave de rendimiento de la actividad.

El **Eje 4, Gestión del Talento**, abarca la tercera variable a gestionar (procesos, recursos, personas), pero que por su importancia merece la pena gestionar de manera diferenciada.

- Subcriterio 1a, en la parte del subcriterio que exige a los líderes que actúen como modelo de referencia.
- Subcriterio 1d, los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.

- CRITERIO 3 Personas.
- Criterio 9, Resultados en las personas, donde evaluamos su percepción y medimos los correspondientes indicadores de rendimiento.

El **Eje 5, Responsabilidad social y sostenibilidad**. La sostenibilidad es algo transversal a todo el modelo, y parece interesante darle un tratamiento específico.

- Subcriterio 1c, o cómo los líderes se implican con los grupos de interés garantizando valores compartidos, transparencia en las actuaciones de la organización y promoviendo actividades en beneficio de la Sociedad.
- Subcriterio 1e, donde el modelo exige a los líderes que se aseguren de que la organización sea flexible y gestione el cambio de manera eficaz, garantizando así su supervivencia.
- Subcriterio 4c, en cuanto a la gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos sociales.
- CRITERIO 8, Resultados en la Sociedad.

Como he dicho al principio, los propios ejes tampoco son compartimentos estancos, ya que el diseño del Modelo siempre ha intentado escapar de ello.

## Relación con otros modelos de gestión.

### Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton

La estructura de resultados se mide en los cuatro primeros ejes coinciden básicamente con las cuatro perspectivas del *Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton*, (Financiera, Propuesta de valor, Procesos y Aprendizaje y crecimiento).

A mayores, el esquema de ejes incluye el aspecto de la gestión que lleva a esos resultados, aportada por los agentes facilitadores. Esta relación facilita también la vinculación entre las diferentes herramientas y la disponibilidad de indicadores, que quizás se estaban obteniendo ya organizados según el Cuadro de Mando Integral.

### Normas de gestión de la calidad, medioambiente, Prevención de Riesgos Laborales...

Los Sistemas tradicionales de Gestión de la Calidad (normas ISO 9000...), medioambiente, (ISO 14.001), Prevención de Riesgos Laborales... tienen cabida principalmente en el **eje 3, Eficiencia Operativa**.

Serafín Cuenca Echevarría  
Socio - Director de Zitec Consultores.

## TABLA RESUMEN

	Subcriterio liderazgo		Criterio/Subcriterios agentes facilitadores relacionados		Criterios/Subcriterios resultados relacionados	
Eje 1: Posicionamiento Estratégico	1a	Los líderes desarrollan la Misión, Visión y principios de referencia	2	ESTRATEGIA	9a	Resultados clave de la actividad
Eje 2: Propuesta de valor	1c	Los líderes se implican con los Grupos de Interés externos	5b	Los productos y servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes	6	RESULTADOS EN LOS CLIENTES
			5c	Los productos y servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente		
			5e	Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran		
Eje 3: Eficiencia operativa	1b	Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento	4	ALIANZAS Y RECURSOS	9b	Indicadores clave de rendimiento de la actividad
			5a	Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés		
			5d	Los productos y servicios se producen, distribuyen y gestionan		
Eje 4: Gestión del talento	1a	Los líderes actúan como modelo de referencia	3	PERSONAS	7	RESULTADOS EN LAS PERSONAS
	1d	Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización				
Eje 5 Responsabilidad social y sostenibilidad	1c	Los líderes se implican con los grupos de interés externos	4c	Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales	8	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD
	1e	Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de forma eficaz				