

El Modelo EFQM de Excelencia

Resumen comentado



Enric Brull Alabart

Doctor en Administración y Dirección de Empresas por la URV (Universitat Rovira i Virgili de Tarragona)
 Director de OASI, Diputació de Tarragona
 Profesor asociado del Departament de Gestió d'Empreses – URV
 Codirector del MBA - URV
 enric@brullalabart.com

En este artículo se presenta un resumen introductorio sobre el Modelo EFQM de Excelencia. Está dirigido a aquellas personas que necesitan introducirse en su conocimiento y entendemos que puede ser útil para todo el mundo. Los conocimientos de gestión no son un patrimonio exclusivo de los mandos. En la actualidad, la gestión de las organizaciones tiene que ser participativa y cuantas más personas tengan conocimiento, mejor gestionada estará la organización.

Índice:

1. Historia
2. Los ocho conceptos fundamentales
3. La estructura del Modelo
 - 3.1. Los criterios del Modelo
 - 3.2. Los subcriterios del Modelo
 - 3.3. Los elementos del Modelo
 - 3.4. Integración entre los Conceptos y la Estructura del Modelo
4. La lógica RADAR
 - 4.1. Resultados
 - 4.2. Enfoque
 - 4.3. Despliegue
 - 4.4. Evaluación y Revisión
5. La autoevaluación
 - 5.1. Introducción
 - 5.2. Las diferentes metodologías de autoevaluación
6. Una manera de utilizar el Modelo
 - 6.1. Las actuaciones de gestión
 - 6.2. Posibles acciones de mejora
7. Conclusiones
 - 7.1. Implantación del Modelo EFQM en el sector público local e Cataluña
 - 7.2. Para acabar

Bibliografía recomendada

Nota: Este artículo lo dirigimos especialmente a nuestros alumnos esperando que les sea de utilidad como complemento de sus apuntes. La ampliación de conocimientos deberá hacerse mediante la consulta del original de este Modelo¹.

1. Historia

La fundación Europea para la Gestión de la Calidad o *European Foundation for Quality Management* (EFQM) es una organización sin ánimo de lucro formada por

organizaciones o empresas miembros y creada el año 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 la de un mundo en el que las organizaciones europeas sobresalgan por su excelencia.

En enero de 2000, la EFQM tenía más de 750 miembros, de la mayoría de los países de Europa y sectores empresariales. Al mismo tiempo de ser la propietaria del Modelo EFQM de Excelencia (Modelo EFQM) y de gestionar el Premio Europeo para la Calidad, ofrece todo un conjunto de servicios a sus miembros.

El año 1991, la fundación publicó el Modelo. En el año 2003 se realizó una revisión y en el 2010 se ha realizado la última revisión.



Las organizaciones verdaderamente excelentes se miden por su capacidad para conseguir y sostener en el tiempo resultados excelentes para todos sus grupos de interés. Si conseguir resultados excelentes es difícil, mucho más difícil todavía resulta sostenerlos en un mundo caracterizado por la competitividad global creciente, la rapidez de innovación tecnológica, los procesos de trabajo en cambio continuo y el movimiento frecuente de las economías, en las sociedades y en los clientes.

Reconociendo este reto, la Fundación se creó con la finalidad de fomentar un enfoque de gestión que condujera a una excelencia sostenida por todas las organizaciones que operan en Europa.

El **Modelo EFQM de Excelencia** puede utilizarse como:

- una base de diseño del sistema de gestión,
- una herramienta para llevar a cabo autoevaluaciones,
- una base para establecer un vocabulario y una manera de pensar comunes,
- un marco general donde pueden situarse diferentes iniciativas.

El **Modelo EFQM de Excelencia** es:

- ✓ Unos Conceptos Fundamentales
- ✓ Una Estructura
- ✓ Una Lógica RADAR
- ✓ Una Autoevaluación

¹ En España, Club Excelencia en Gestión. www.clubexcelencia.org



2. Los ocho conceptos fundamentales

El modelo EFQM se desarrolla basándose en 8 conceptos fundamentales de la Excelencia que describen los cimientos esenciales para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida y pueden utilizarse como base para describir los atributos de una cultura excelente. Asimismo, constituyen un lenguaje común para la alta dirección:

a) Lograr resultados equilibrados

Las Organizaciones Excelentes hacen realidad su misión y avanzan su visión mediante la planificación y el logro de un conjunto equilibrado de resultados que satisface las necesidades a corto y a largo plazo de los grupos de interés y, cuando conviene, lo supera.

b) Añadir valor para los clientes

Las Organizaciones Excelentes saben que los clientes constituyen su razón de ser principal y se esfuerzan por innovar y crear valor para ellos comprendiendo sus necesidades y expectativas y anticipándose a ellas.

c) Liderar con visión, inspiración e integridad

Las Organizaciones Excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos.

d) Gestión por procesos

Las Organizaciones Excelentes se gestionan mediante procesos estructurados y alineados estratégicamente a partir de decisiones basadas en datos y hechos para obtener resultados equilibrados y sostenidos.

e) Alcanzar el éxito mediante las personas

Las Organizaciones Excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura de la delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar los objetivos personales y de la organización de manera equilibrada.

f) Favorecer la creatividad y la innovación

Las Organizaciones Excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la innovación continua y sistemática que aproveche la creatividad de sus grupos de interés.

g) Desarrollar alianzas

Las Organizaciones Excelentes buscan, desarrollan y mantienen alianzas con partners basadas en la confianza y para asegurarse el éxito mutuo. Estas alianzas pueden constituirse con, por ejemplo, clientes, la sociedad, proveedores clave, entidades educativas u organizaciones no gubernamentales (ONG's).

h) Asumir responsabilidad de un futuro sostenible.

La cultura de las Organizaciones Excelentes se fundamenta en un conjunto de normas éticas y valores, y unas normas exigentes de comportamiento; lo que les permite avanzar hacia una mayor sostenibilidad económica, social y ambiental.

3. La estructura del Modelo

La aplicación práctica de los 8 conceptos fundamentales comentados en el apartado anterior, se pone en práctica mediante un sistema estructurado de Criterios (9), Subcriterios (32) y Elementos (anteriormente se denominaban Áreas o Puntos Guía).

La base del modelo es:

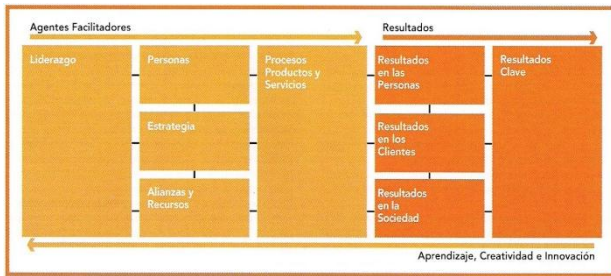
“La satisfacción de los clientes y la satisfacción de los empleados, así como el impacto en la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que impulse la política y la estrategia, la gestión del personal, los recursos y los procesos hacia la consecución de los resultados de la organización.”

Cada una de las frases resaltadas configura un Criterio del Modelo.

3.1. Los criterios del Modelo

El modelo está estructurado en 9 criterios que se tienen que evaluar. A su vez, se les fija un peso en puntos, según la importancia que les da el modelo. La puntuación máxima que se puede conseguir son 1.000 puntos, que

sería el caso hipotético de una organización excelente según este modelo.



Los cinco primeros criterios son ‘Agentes facilitadores’, que tratan aquello que la organización hace; y los cuatro restantes son ‘Resultados’ que tratan aquello que la organización logra y como lo logra. Los ‘Resultados’ son consecuencia de los ‘Agentes facilitadores’ y éstos se mejoran mediante el tratamiento de los ‘Resultados’.

A continuación detallamos el contenido básico de cada Criterio con su puntuación.

1. Liderazgo: 100 puntos (10%) y 5 subcriterios. Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.

2. Estrategia: 100 puntos (10%) y 4 subcriterios. Las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

3. Personas: 100 puntos (10%) y 5 subcriterios. Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

4. Alianzas y recursos: 100 puntos (10%) y 5 subcriterios. Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos para apoyar el despliegue y ejecución de su estrategia general y sus políticas de apoyo, así como para lograr el eficaz funcionamiento de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental.

5. Procesos, Productos y Servicios: 100 puntos (10%) y 5 subcriterios. Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.

6. Resultados en los clientes: 150 puntos (15%) y 2 subcriterios. Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.

6. Resultados en las personas: 100 puntos (10%) y 2 subcriterios. Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que la integran.

8. Resultados en la sociedad: 100 puntos (10%) y 2 subcriterios. Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad.

9. Resultados clave: 150 puntos (15%) y 2 subcriterios. Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia.

3.2. Las subcriterios del Modelo

Cada criterio se estructura, a su vez, en Subcriterios hasta un total de 32. A continuación los relacionamos. Para obtener información detallada de las áreas, es necesario adquirir el modelo oficial².

No es necesario saberlas de memoria. Lo que si que hay que hacer es entender lo que significa cada una de ellas.

1. Liderazgo

- 1a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.
- 1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.
- 1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos.
- 1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.
- 1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.

2. Estrategia

- 2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.

² En España, Club Excelencia en Gestión. www.clubexcelencia.org

- 2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.
- 2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.
- 2d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.

3. Personas

- 3a. Los planes de gestión de personas apoyan la estrategia de la organización.
- 3b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas de la organización.
- 3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.
- 3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.
- 3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

4. Alianzas y recursos

- 4a. Gestión de *partners* y proveedores para obtener un beneficio sostenible.
- 4b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenible.
- 4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.
- 4d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.
- 4e. Gestión de la información y del conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.

5. Procesos, Productos y Servicios

- 5a. Los procesos de diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.
- 5b. Los productos y servicios se desarrollan para dar valor óptimo a los clientes.
- 5c. Los productos y servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.
- 5d. Los productos y servicios se producen, distribuyen y gestionan.
- 5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.

6. Resultados en los clientes

- 6a. *Percepciones.*
- 6b. *Indicadores de rendimiento.*

7. Resultados en las personas

- 7a. *Percepciones.*
- 7b. *Indicadores de rendimiento.*

8. Resultados en la sociedad

- 8a. *Percepciones.*
- 8b. *Indicadores de rendimiento.*

9. Resultados clave

- 9a. *Resultados estratégicos clave.*
- 9b. *Indicadores clave de rendimiento.*

3.3. Los elementos del Modelo

Cada Subcriterio se estructura, a su vez, en Elementos. Este es el último nivel de la estructura del modelo. Es necesario leerlos y reflexionar sobre cada uno de los Elementos que explican los diferentes Subcriterios.

3.4. Integración entre los Conceptos y la Estructura del Modelo

Uno de los objetivos del Modelo es lograr la plena integración de los Conceptos Fundamentales y el Marco del Modelo. A continuación presentamos una serie de relaciones que de manera directa o indirecta se pueden encontrar entre los Conceptos Fundamentales y los Criterios y Subcriterios del Modelo.

| Criterio | 1 | | | | | 2 | | | | | 3 | | | | | 4 | | | | | 5 | | | | | 6 | | | | | 7 | | | | | 8 | | | | | 9 | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | A | B | C | D | E | A | B | C | D | E | A | B | C | D | E | A | B | C | D | E | A | B | C | D | E | A | B | C | D | E | A | B | C | D | E | A | B | C | D | E | A | B | C | D | E | | | | | | | | | | |
| Alcanzar resultados equilibrados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Añadir valor para los clientes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Liderar con visión, inspiración e integridad | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gestionar los procesos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Alcanzar el éxito mediante las personas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Favorecer la creatividad y la innovación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aprovechar las alianzas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

a) *Alcanzar resultados equilibrados*

- Criterio: 6, 7, 8 y 9
- Subcriterios: 1b, 1c, 2a, 2c, 2d, 4b, 4e

b) *Añadir valor para los clientes*

- Criterio: 6
- Subcriterios: 1c, 2b, 5b, 5c, 5d, 5e.

c) *Liderar con visión, inspiración e integridad*

- Subcriterios: 1a, 1d, 1e, 2c, 3d, 7a, 8a, 9b

d) *Gestionar los procesos*

- Subcriterios: 1b, 2d, 3c, 4b, 4e, 5^a, 6b, 9b

e) *Alcanzar el éxito mediante las personas*

- Criterio: 7
- Subcriterios: 1a, 1d, 3a, 3b, 3c, 3e, 5b

f) *Favorecer la creatividad y la innovación*

- Subcriterios: 1c, 2e, 3c, 3d, 4d, 4e, 5b, 5c, 6b, 7b, 8b, 9b

g) *Aprovechar las alianzas*

- Parte de criterio: 1c, 4a, 6b, 7b, 8b, 9b

h) *Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible.*

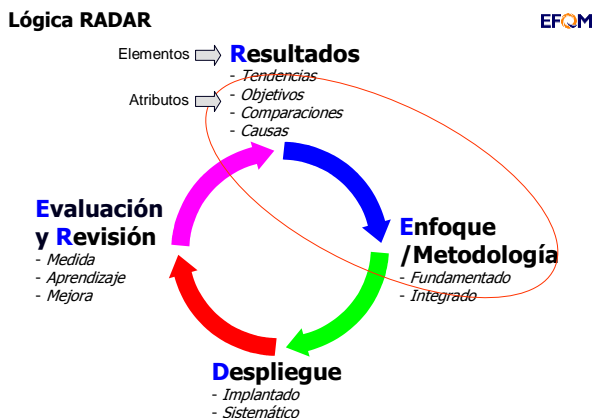
- Criterios: 8

Subcriterios: 1a, 1b, 1c, 1e, 2c, 3d, 3e, 4c, 5d

4. La lógica RADAR

Es un método que permite mejorar el análisis y, también, la puntuación durante la autoevaluación.

RADAR corresponde al acrónimo formado por las iniciales de los cuatro elementos: Resultados (en inglés *Results*), Enfoque (*Approach*), Despliegue (*Deployment*), Evaluación (*Assessment*) y Revisión (*Review*). Es una forma particular de interpretar el círculo PDCA (Planificar, Desplegar, Comprobar y Aplicar).



La lógica RADAR anima a las organizaciones a ser claras en relación a los RESULTADOS que deseen conseguir, como parte clave de la formulación de su política y estrategia. A continuación, se tendrá que planificar y desarrollar un conjunto integrado de ENFOQUES fundamentados, diseñados para conseguir los ya mencionados resultados. Estos enfoques se implantarán sistemáticamente con la finalidad que el DESPLIEGUE se lleve a cabo de manera estructurada. Las actividades de medida, aprendizaje y mejora que se deriven de la EVALUACIÓN y REVISIÓN se utilizarán para conseguir que los enfoques sean más efectivos.

Cada elemento dispone de unos atributos que se definen a continuación. Los elementos han de analizarse a nivel de cada parte de criterio.

4.1. Resultados

Se ocupan de los logros que está alcanzando una organización. Tienen que mostrar:

a) Relevancia y utilidad

- **Ámbito de aplicación y relevancia.** Aborda las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes; es coherente con la estrategia y sus políticas de apoyo. Los resultados clave están

identificados y priorizados. Las relaciones entre los resultados relevantes se entienden.

- **Integridad.** Los resultados son oportunos, fiables y precisos.
- **Segmentación.** Los resultados se han segmentado de forma adecuada.

b) Rendimiento

- **Tendencias.** Que sean positivas durante, al menos, los tres últimos años y/o se observe un rendimiento sostenido.
- **Objetivos internos.** Se han establecido, el grado de alcance de los objetivos y que sean adecuados, y se alcanzan o superan.
- **Comparaciones.** Comparaciones externas del rendimiento de los resultados clave evidenciando que sean buenos. También implica compararse con los “mejores” del sector o del mundo.
- **Causas.** Comprender las relaciones entre los agentes facilitadores y los resultados clave de cada grupo de interés.

4.2. Enfoque

Este elemento analiza aquello que una organización hace o tiene planificado hacer y sus razones.

Tiene dos atributos:

a) **Sólidamente fundamentado.** La organización explica la razón por la cual ha escogido los enfoques, por ejemplo, mediante investigación o *benchmarking*. El hecho que el enfoque esté fundamentado requiere que:

- tenga una lógica clara
- se hace realidad a través de procesos bien definidos
- tiene una clara orientación hacia las necesidades de los grupos de interés de los enfoque utilizados
- Se ha perfeccionado con el tiempo

b) **Integrado.** Como la organización:

- alinea estos enfoques con la estrategia
- están vinculados a otros enfoques, cuando procede.

4.3. Despliegue

Este elemento se ocupa de cómo una organización implanta sistemáticamente el enfoque en las áreas relevantes para dicho enfoque.

Tiene dos atributos:

a) **Implantado:** Hasta qué punto se ha implantado en las áreas consideradas relevantes para dicho enfoque.

b) **Sistemático**: Cuando ha sido planificada adecuadamente y se lleva a cabo de forma apropiada tanto para el propio enfoque como para la organización..

4.4. Evaluar, Revisar y Perfeccionar

Este elemento aborda lo que hace una organización para revisar y mejorar el enfoque y el despliegue de dicho enfoque.

Tiene tres atributos:

a) **Medida**. Se refiere al proceso de medida periódica de la efectividad del enfoque y de la eficiencia y extensión de su despliegue (los resultados de la medida se encontrarán en el criterio de resultados correspondiente). Las medidas seleccionadas son adecuadas.

b) **Aprendizaje y creatividad**. Se utiliza para identificar buenas prácticas internas y externas, así como oportunidades de mejora. La creatividad genera nuevos enfoques o los modifica.

c) **Mejora e innovación**: Los datos obtenidos mediante medidas y las actividades de aprendizaje tienen que utilizarse para identificar, priorizar, planificar y implantar mejoras. El resultado de la creatividad se evalúa, prioriza y utiliza.

5. La autoevaluación

5.1. Introducción

Un elemento importante de la misión de la EFQM es la promoción de la Autoevaluación como proceso clave para impulsar la mejora empresarial. Con esta finalidad pública, desde 1992, unas directrices destinadas a ayudar a las organizaciones.

Con la finalidad de aprender y mejorar, una organización inicia una etapa de reflexión o autoevaluación. En esta etapa, la organización se convierte en una observadora de sus propios actos y revisa de una forma global y sistemática como funciona, los resultados que están obteniendo, las conexiones existentes entre aquello que se hace y los resultados obtenidos, los resultados obtenidos por las organizaciones competidoras o las consideradas como las mejores. Todo esto tomando como marco de referencia el modelo EFQM de Excelencia.

Por lo tanto, la Autoevaluación es una **revisión** global, sistemática y periódica de las **actividades** y **resultados** de una organización en relación a un **Modelo de Excelencia en la gestión**. La Autoevaluación permite a las organizaciones distinguir sus **puntos fuertes** y sus

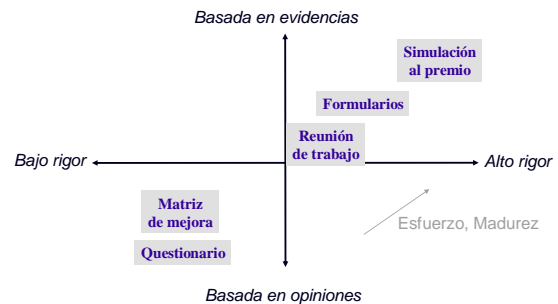
áreas de mejora, y culmina en **acciones de mejora** planificadas.

5.2. Las diferentes metodologías de autoevaluación

Hay varias formas de desarrollar la autoevaluación. Según EFQM, se puede utilizar:

Metodologías de autoevaluación EFQM:

EFQM



El **cuestionario**, utiliza un documento con un conjunto de preguntas, del tipo si/no o 0-100%, como método para recoger los datos.

La **reunión de trabajo**, donde cada una de las personas del equipo de dirección es responsable de reunir los datos y presentar a los demás la evidencia recogida en una reunión de trabajo. Esto sirve como punto de partida para que el equipo directivo acuerde la situación actual.

La **matriz de mejora**, que contempla la creación de una matriz donde se incluyen resultados específicos de la organización dentro del marco del Modelo EFQM y acostumbra a estar formada por una serie de declaraciones de objetivos puntuados en un escala de 0 a 10.

El **formulario**, se crean un conjunto de formularios, hasta un total de 32, uno para cada parte de criterio. De cada parte de criterio se determinan los puntos fuertes, las áreas de mejora y las evidencias. A continuación se puntúa cada parte de criterio.

La **simulación de presentación al premio**, que supone redactar un documento completo de solicitud (se permiten hasta 75 páginas) en la línea del Opúsculo Informativo del Premio Europeo de la Calidad. A continuación se evalúa.

6. Una manera de utilizar el Modelo

6.1. Las actuaciones de gestión

El Modelo nos hace preguntas. En ningún momento nos dice como hemos de hacer las cosas ya que no se trata de un modelo prescriptivo.

Para completar la utilidad práctica del Modelo es necesario aprender diversas técnicas, metodologías, enfoques, ... que nos permitan, una vez aplicadas, responder adecuadamente a la autoevaluación.

Cuanto más y mejores metodologías conozcamos y más fundamentadas estén, mejores gestores seremos. La gestión no es otra cosa que aplicar con éxito metodologías fundamentadas.

6.2. Posibles acciones de mejora

Algunas buenas prácticas alineadas con el modelo EFQM de Excelencia son:

Liderazgo: Disponer de Misión y Valores compartidos de la organización, así como la Visión de la misma. Los líderes disponen de las competencias adecuadas.

Política y Estrategia: Disponer de un Plan Estratégico que contemple el análisis estratégico, los Factores Clave de Éxito y los objetivos.

Personal: Disponer de una estructura organizativa donde estén definidas las funciones de las unidades organizativas y de un catálogo de puestos de trabajo donde se describen las funciones y competencias. El personal está formado e implicado.

Alianzas y Recursos: Disponer de un proceso de aprovisionamientos y alianzas eficiente. Disponer de la planificación económica alineada con la estrategia. Disponer de los edificios y equipamiento necesario para alcanzar la política y la estrategia. Disponer de un sistema de tecnología y de información que nos dé soporte a la toma de decisiones.

Procesos: Disponer de una arquitectura de procesos (Modelo de procesos IDEF, por ejemplo) y de sus procedimientos, documentos e indicadores.

Resultados en los clientes: Disponer de un sistema de consulta periódico (encuestas, por ejemplo) del nivel de satisfacción de los clientes así como otros indicadores de clientes.

Resultados en las personas: Disponer de un sistema de consulta periódico (encuesta de clima laboral, por ejemplo) del nivel de satisfacción de nuestro personal así como otros indicadores de personas.

Resultados en la sociedad: Disponer de un sistema de medida del nivel de satisfacción de la sociedad así como otros indicadores de sociedad.

Resultados clave: Disponer de un sistema de medida eficiente de los resultados clave de la organización.

7. Conclusiones

Después de esta breve reflexión, podemos concluir con la aportación de las ventajas e inconvenientes que nos puede proporcionar la introducción, dentro de nuestras organizaciones, de modelos de gestión de la calidad total, como es el modelo EFQM:

Ventajas:

- Utilizar un modelo. Esto nos permite comparar nuestra gestión con un referente que nos facilitará su implantación.
- Es un modelo pensado para cualquier tipo de organización y, por lo tanto, nos aleja de la división sector público *versus* sector privado o organizaciones grandes *versus* organizaciones pequeñas, acercándonos a referencias más eficientes.
- Mejorar la eficiencia de la gestión y, por lo tanto, mejorar nuestra competitividad.
- Mejorar el clima social

Inconvenientes:

- Es una trampa de tiempo. Como todos los modelos de gestión, si no se proyectan bien, se convierten en un proyecto lleno de pruebas, reuniones, ...
- Su implantación no se hace en cuatro días. Es un camino que hay recorrer con el tiempo que cada organización necesite.

7.1. Implantación del Modelo EFQM en el sector público local de Catalunya

Según nuestra información, el modelo EFQM, está presente en Catalunya en las siguientes organizaciones del sector público local y que relacionamos por orden de inicio del proyecto:

Ajuntament d'Esplugues de Llobregat
Diputació de Tarragona
OASI-Diputació de Tarragona (500+)
Ajuntament de Cambrils

Asimismo se han hecho actividades formativas del Modelo en los Ayuntamientos de Banyeres del Penedès, Reus, Tarragona, Valls, La Sènia, Salou, Tortosa y Montblanc.

7.2. Para acabar

Debemos hacer una transición de un pasado donde las personas de las organizaciones tenían una participación en su gestión escasa, hacia un futuro donde las personas tendrán una formación y capacidad más evolucionada. Nos acercamos a la era del *Humanwere* (la denominan la 4ª revolución industrial), a la era de las personas. La capacidad de aprender, de innovar, de mejorar las organizaciones solo puede ser realizada por personas. Es aquello que contemplan los conceptos de capital humano, gestión del conocimiento, etc.

Se prevé un futuro muy dinámico y las organizaciones que sobrevivirán serán organizaciones orientadas a la gestión excelente, es decir, que tengan muy integrados los conceptos fundamentales de la excelencia explicados en el apartado 2. Solo estas, podrán afrontar con solidez el siglo XXI.

Bibliografía recomendada

- **ALABART CORDOBA, JOAN RAMON** (1999) – “L’autoavaluació en les organitzacions i el model europeu de gestió de la qualitat total, el model EFQM” - *SAMmonogràfic n.1*; Diputació de Tarragona
- **BRULL ALABART, ENRIC** (2000) – “La gestió de les organitzacions del sector públic: El model EFQM d’Excel·lència” - *SAMrevista n.9, octubre 2000*; Diputació de Tarragona
- **EFQM-Club Gestión de Calidad** (2003). El Modelo EFQM de Excelencia.

Nota: Los lectores que queráis disponer la última versión de este artículo, podréis obtenerlo en www.brullalabart.com. Os agradeceremos vuestras sugerencias.