

17

EFQM, ¿SIN LÍMITES
PARA LA EXCELENCIA?



Esther Lindoso

España

Promoción 2001-02

Observatorio de Clientes (OEC)

Fundadora de CONSULTACLICK ESPAÑA

Robert Louis Stevenson que, entre otros, publicó el relato “El extraño caso del doctor Jekyll y Mr. Hyde”, escribió sobre la felicidad en los siguientes términos:

“El ser humano ha tendido siempre a perseguir la felicidad como una meta o un fin, como un estado de bienestar ideal y permanente al que llegar; sin embargo, parece ser que la felicidad se compone de pequeños momentos, de detalles vividos en el día a día, y quizá su principal característica sea la futilidad, su capacidad de aparecer y desaparecer de forma constante a lo largo de nuestras vidas”.

En las palabras del escritor escocés, se nos presenta a la felicidad como un estado de ánimo añorado y perseguido a lo largo de toda una vida y que solo en algunos momentos, y por un tiempo breve, tenemos la sensación de haberlo alcanzado.

La Excelencia, entendida como la capacidad de una organización para proporcionar un servicio de valor superior a sus clientes, podría ser para las organizaciones lo que la felicidad es para las personas: un deseo continuo que, si se cumple, apenas dura lo suficiente como para poder disfrutarlo.

El entorno competitivo en el que nos movemos provoca que el estado “Excelente” sea cada vez más corto y el éxito, más que en conseguir puntualmente la excelencia, se reconoce en el hábito para intentar conseguirla. Es en la creación de este hábito donde el Modelo EFQM aporta dos ventajas fundamentales a las organizaciones:

La primera ventaja es la propia estructura del modelo. Organizado en criterios facilitadores y criterios de resultados, permite a las organizaciones reflexionar sobre lo que hace y lo que consigue, es decir, identificar las relaciones causa-efecto entre la gestión y los resultados.

Al ser un modelo creado por empresas líderes europeas, en el año 1991, la primera versión del modelo estaba muy orientada a grandes empresas y esto trajo consigo que otro tipo de organizaciones (Administración, Pymes, etc.) tardaran en incorporarlo como herramienta de gestión. Las posteriores versiones del modelo original, así como las versiones adaptadas a sectores de actividad, han permitido un despliegue mayor en la última década.

La segunda ventaja es la autoevaluación periódica. La EFQM la definió como “un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización comparados con el Modelo EFQM de Excelencia”. Como su nombre indica, es la propia organiza-

ción la que se puntúa en base a los criterios mencionados anteriormente e identifica y prioriza las líneas de acción para mejorar sus resultados. Este enfoque de autovaloración refuerza la responsabilidad del equipo directivo con sus decisiones, permitiendo llegar a conclusiones sobre la efectividad de las mismas y eliminando la tentación de la autocomplacencia.

Por todo lo expuesto, la respuesta a la pregunta del título es necesariamente que no existen límites para la excelencia y el modelo EFQM se convierte en un facilitador para crear el hábito de buscarla. Ahora bien, existen otras limitaciones ajenas al modelo y, de hecho, este sirve para identificarlas. Me explico:

Cuando una organización me pide ayuda para actuar de facilitador en sus autoevaluaciones, suelo hacer un breve diagnóstico previo que me permita familiarizarme con el entorno interno y externo en el que se encuentra la organización.

Este diagnóstico y los posteriores resultados de la autoevaluación me confirman la opinión de que los límites a la Excelencia no se presentan por el modelo sino que, generalmente, son por otros factores internos e interrelacionados que podríamos resumir en: factores asociados a la ambición en los resultados que se quieren conseguir (la Visión) y factores asociados a la cultura de innovación.

Un ejemplo de los primeros factores me lo encuentro en las evaluaciones del criterio 2 “Política y Estrategia”. Es frecuente que existan visiones ambiciosas y formalmente definidas (subcriterio 1a) pero que no están soportadas por un despliegue estratégico igual de retador (subcriterio 2). Muchas empresas pretenden conseguir la Visión sin salirse de su “zona de confort” y perciben los enfoques novedosos o disruptivos como un patrimonio de las *start-ups*.

Un ejemplo de los factores asociados a la cultura de innovación, me lo encuentro cuando las organizaciones no habilitan canales (aunque sean informales) para facilitar la comunicación interna tanto vertical como transversal. Mi experiencia me dice que son pocas las empresas que consiguen transmitir la estrategia aguas abajo (subcriterio 2d) y este desconocimiento limita la cantidad y calidad de las aportaciones de los empleados a la innovación. Desconocen cómo pueden aportar valor desde su puesto de trabajo.

A pesar de estos factores internos, el modelo EFQM ha demostrado a lo largo de estos años que es útil para identificar estas debilidades y, por tanto, para focalizar los esfuerzos hacia la Excelencia.

Una vez adoptada la autoevaluación periódica como herramienta interna de mejora continua, ¿nos puede aportar algo más? La respuesta es sí.

El siguiente paso para obtener un *plus* de valor, desde mi punto de vista, debe ser la presentación de los resultados a los Sellos de Excelencia fundados por la *European Foundation for Quality Management* para fomentar la competitividad.

Las principales ventajas que obtienen las empresas que optan a estos galardones son la posibilidad de compararse (*Benchmarking*) y el reconocimiento de los mercados (prestigio).

Con respecto al *Benchmarking*, Donald Peterson, ex CEO de Ford Motor Company, opinaba que cada empresa debe encontrar otras empresas extranjeras y nacionales que sean admiradas por sus resultados y entender cuáles son las claves de su éxito. El siguiente paso debe ser la adaptación de estas claves dentro de cada organización.

Los sellos a la excelencia fomentan este *Benchmarking* ya que compiten las mejores empresas y crean un vínculo de relación entre los altos directivos que han participado.

Estos sellos también ayudan a las organizaciones a reforzar su reputación en la sociedad. Desde su creación, son reconocimientos con un prestigio superior al de otros galardones porque, a lo largo de los años, han demostrado su capacidad para reconocer a las mejores organizaciones.

Para terminar, me gustaría reflejar algunas lecciones aprendidas para una correcta utilización del modelo:

1. Es necesario un liderazgo comprometido con el modelo desde la más alta dirección de las organizaciones. No es realista delegarlo en una persona o en un equipo.
2. Las personas que participen en la autoevaluación deben ser formadas en los criterios del modelo mediante un enfoque teórico práctico. La utilización de otros casos de negocio es muy aconsejable.
3. Es recomendable contar con personas capacitadas que actúen de facilitadores durante la autoevaluación. Entre sus capacidades más destacadas, además de conocer el modelo, deben estar las habilidades para pensar estratégicamente y también una cierta capacidad analítica.
4. En las primeras autoevaluaciones, es necesario dedicar “bastante” tiempo a las mismas. La práctica hará que en sucesivas autoevaluaciones, este tiempo se reduzca.

Abelardo Rubio López

Socio Director

Creatividad y Gestión Excelente

Son muchas las ocasiones en que he escuchado la pregunta *¿la calidad... hasta cuándo?*, que significa más o menos lo mismo que la que encabeza este capítulo.

No hay nada que no tenga unos límites, al menos en un espacio temporal. Todo propósito responde a un objetivo, y el conjunto de acciones para lograrlo se orientan a una serie de metas tangibles, cuya consecución significará alcanzar el objetivo propuesto.

Si esto lo damos por válido como planteamiento básico de actuación de una persona o de un colectivo, ya estamos admitiendo que nosotros mismos nos ponemos los límites. Y pienso que debe ser así porque, de otro modo, no se identificaría un horizonte hacia el que progresar ni una meta a la que llegar, ni tendría sentido el concepto de compromiso.

Sin embargo, bien es verdad que la meta que plantea el Modelo EFQM, el más alto nivel de excelencia, los utópicos 1000 puntos EFQM, resultará siempre inalcanzable.

El Modelo EFQM de Excelencia es un modelo abierto, no prescriptivo, que no es desde luego una norma cuya consecución caracteriza un sistema que “cumple o no cumple”, unos ciertos requisitos.

EFQM define las Organizaciones Excelentes como “aquellas que logran y mantienen niveles superiores de rendimiento que satisfacen o exceden las expectativas de todos sus grupos de interés”. Este es un objetivo muy exigente y totalmente abierto.

¿Qué significa ser excelente?

Lo que propone EFQM como “excelencia” es un conjunto de Conceptos Fundamentales, cuyo contenido pretende orientar a la organización hacia las buenas prácticas que conducirán a los mejores resultados.

Los Conceptos Fundamentales de la Excelencia 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. Para dar una idea de lo que significan incluimos a continuación el contenido del primer concepto que, a nuestro juicio, plantea un objetivo global muy amplio.

Lograr resultados equilibrados

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

Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

- Identifican y comprenden los Resultados Clave necesarios para alcanzar su misión y evalúan el progreso hacia su visión y los objetivos estratégicos.
- Recogen las necesidades y expectativas de los grupos de interés incorporándolas al desarrollo y revisión de su estrategia y políticas de apoyo, permaneciendo constantemente atentas a cualquier cambio.
- Utilizan un conjunto equilibrado de resultados para seguir la evolución de la gestión de la organización, proporcionando a los grupos de interés clave un conjunto de prioridades a corto y largo plazo y definiendo claramente sus relaciones “causa-efecto”.
- Adoptan mecanismos eficaces para entender futuros escenarios y gestionar riesgos estratégicos.
- Definen los resultados finales requeridos y sus indicadores de rendimiento y establecen objetivos en función de su misión y visión y de la comparación de su rendimiento con el de otras organizaciones.
- Despliegan la estrategia y sus políticas de apoyo de forma sistemática para alcanzar el conjunto de resultados deseado, equilibrando los objetivos a corto y largo plazo.
- Evalúan el conjunto de resultados alcanzados con el fin de mejorar el rendimiento futuro y proporcionar beneficios sostenibles a sus grupos de interés.
- Aseguran transparencia en la información a los grupos de interés clave, incluidos los órganos de gobierno pertinentes, de acuerdo con sus expectativas.
- Se aseguran de dotar a sus líderes de una información precisa y suficiente para apoyarlos en la efectiva y oportuna toma de decisiones, permitiéndoles predecir eficazmente el rendimiento futuro de la organización.

Para acercarse al ideal de logro que supone este concepto fundamental, será necesario que la organización enfoque sus formas de trabajar en línea con una serie de planteamientos de gestión y culturales, que EFQM propone en los otros Conceptos Fundamentales, por ejemplo:

- Asumiendo que los clientes constituyen su razón de ser principal y esforzándose por innovar y crear valor para ellos, comprendiendo sus necesidades y expectativas y anticipándose a ellas.
- Desarrollando unas prácticas de Liderazgo con visión, inspiración e integridad, y contando con líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos.
- Desarrollando e implantando sistemas de procesos estructurados y alineados estratégicamente, a partir de decisiones basadas en datos y hechos, para obtener resultados equilibrados y sostenidos.

- Valorando a las personas que la integran y creando una cultura de delegación y asunción de responsabilidades, que permite alcanzar los objetivos personales y de la organización de manera equilibrada.
- Promoviendo la creatividad de sus grupos de interés y aprovechándola para generar mayor valor y mejores resultados a través de la innovación continua y sistemática.
- Desarrollando y manteniendo alianzas basadas en la confianza para asegurarse el éxito mutuo.
- Asumiendo la responsabilidad de un futuro sostenible, una cultura fundamentada en un conjunto de normas éticas y valores, y unas normas exigentes de comportamiento, para una mayor sostenibilidad económica, social y ambiental.

Para encaminarse hacia todo lo anterior, la EFQM aporta el Modelo EFQM de Excelencia y una metodología para la evaluación, que consiste en el análisis de lo que la organización ha sido capaz de hacer en los últimos años, poniendo en valor el progreso experimentado, e incluyendo:

- El conjunto de buenas prácticas y buenos resultados que caracterizan el éxito de la organización.
- Un conjunto de áreas de posible mejora, algunas de las cuales constituyen “palancas de progreso” hacia nuevas metas a las que la organización aspira.

La evaluación se realiza atendiendo al Modelo, construido desde los mencionados Conceptos Fundamentales, y a una serie de criterios de valoración, algunos de los cuales giran en torno a lo que propone como características de excelencia.

Así, los criterios de valoración para procesos, políticas, actividades y prácticas (que el Modelo denomina “Agentes”), analizan:

- Lo que una organización planifica hacer y sus razones, que denomina “**Enfoque**”. Se pide un enfoque lógico, centrado en las necesidades actuales y futuras de la organización; se piden procesos bien definidos y orientados hacia las necesidades de los grupos de interés. Se analiza el nivel de integración y apoyo a la estrategia, y el perfeccionamiento en el tiempo.
- Qué se hace para implantar sistemáticamente el enfoque, lo que denomina “**Despliegue**”, que ha de ser planificada adecuadamente y llevada a cabo de forma apropiada para la organización, que deberá ser capaz de gestionar cambios en un marco temporal adecuado.
- Lo que una organización hace para **revisar, perfeccionar y mejorar** el enfoque y su despliegue. Una organización excelente medirá periódicamente la eficiencia y eficacia del enfoque y su despliegue, y realizará actividades de aprendizaje, comparándose con la competencia o las referencias externas, cuyas conclusiones utilizará para identificar oportunidades, establecer prioridades, y planificar e implantar mejoras e innovación.

Los criterios de valoración para los Resultados analizan:

- Si los datos cubren todos los aspectos clave, en coherencia con la estrategia y las necesidades y expectativas de los grupos de interés. Que los datos sean oportunos, fiables,

precisos, y adecuadamente segmentados. Deben entenderse las relaciones que existen entre los diferentes Resultados.

- El grado en que los Resultados muestran tendencias positivas o un buen rendimiento sostenido. Si se establecen objetivos para los Resultados Clave, y si son adecuados y se alcanzan o superan. Si se comparan externamente los Resultados Clave y dicha comparación es favorable, especialmente, en relación con el mejor del sector o el mejor del mundo. El grado en que se comprenden las relaciones que existen entre los Agentes y los Resultados Clave.

Como se puede ver, el conjunto es complejo y se hace especialmente exigente cuando se llega a cotas altas de excelencia. Como se ha dicho, su filosofía es mantener una actitud y predisposición positivas hacia el hecho de que todo es mejorable, y actuar en consecuencia. Esto tiene sentido, dado que no estamos en entornos o escenarios estáticos, sino que todo cambia y evoluciona, tanto las herramientas a nuestra disposición, que nos ayudan a ser más eficaces y eficientes, como las exigencias en lo que se nos pide o nos proponemos alcanzar.

Por estas razones, podríamos afirmar que la excelencia, según el significado que EFQM propone de la misma, no tiene límites.

Este año también se cumplen 20 desde que se publicó la primera versión del Modelo EFQM en 1991. El número de organizaciones de todo tipo que vienen aplicando el Modelo como herramienta en la búsqueda de la “excelencia”, continúa en constante crecimiento.

Lo que puedo afirmar como experiencia propia de estos años, es que la inmensa mayoría de quienes han apostado por ello, continúan haciéndolo porque les ha supuesto un claro beneficio y unos resultados tangibles.