

CAMBIOS EN EL MODELO EFQM 2013

21/12/2012

Jaime E. del Palacio Pérez

Socio Director de SINERGY

Evaluador Sr. 500+

Licenciario de Autoevaluación EFQM del CEG

Experiencia de 20 años trabajando con el Modelo EFQM

El objeto de este documento es el de describir y analizar los principales cambios que incluye el nuevo Modelo EFQM de Excelencia 2013 respecto a la versión anterior de 2010.

El Modelo EFQM de Excelencia se compone de:

- Los Conceptos Fundamentales de la Excelencia.
- Los Criterios, Subcriterios y Elementos.
- El Esquema REDER de Evaluación y Puntuación.

Para este análisis, iremos uno a uno comentando los cambios en los aspectos anteriores, para terminar con un análisis global.

CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA

Sigue habiendo ocho Conceptos Fundamentales de la Excelencia, que presentan pequeños cambios de denominación y contenido, si bien en dos de ellos estos cambios son más notables. Se resume esto en la siguiente tabla:

Modelo EFQM 2013	Modelo EFQM 2010	Principales diferencias
Añadir valor para los clientes	Añadir valor para los clientes	Se incluye la transformación de las Necesidades y Expectativas en propuestas de Valor para el Cliente.
Crear un futuro sostenible	Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	Se incluye el impacto sobre la Salud Pública. Se ha enunciado de forma proactiva, en vez de reactiva.
Desarrollar la capacidad de la organización	Concepto nuevo	Incluye aspectos del antiguo Concepto "Desarrollar Alianzas", que desaparece como tal, y el Análisis y Mejora de la Cadena de Valor.
Aprovechar la creatividad y la innovación	Favorecer la creatividad y la innovación	Se incluye Enfoques estructurados para la Innovación, y Pruebas Piloto en Plazos de tiempo adecuados.
Liderar con visión, inspiración e integridad	Liderar con visión, inspiración e integridad	Se incluye la Transparencia ante los Grupos de Interés y garantizar el Comportamiento Ético y Responsable de sus Colaboradores.
Gestionar con agilidad	Concepto nuevo	Incluye aspectos del antiguo Concepto "Gestionar por Procesos", que desaparece como tal, la Gestión Ágil de la Organización, y la Gestión de Proyectos.
Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas	Alcanzar el éxito mediante las personas	Se incluye Motivación para la Implicación en la Mejora e Innovación, y Comunicación Interna.
Mantener en el tiempo resultados sobresalientes	Lograr resultados equilibrados	Sin cambios relevantes, salvo la Sostenibilidad en el tiempo del título.

Aunque todos los Conceptos son "igual de importantes", me llama la atención el cambio que se ha producido en el orden al relacionar los mismos, sobre todo en el primero en ser enunciado, que en el 2010 era "Lograr resultados equilibrados", y en el 2013 pasa a ser "Añadir valor para el Cliente".

Particularmente, el orden del Modelo de 2010 me gustaba más, sobre todo por empezar de forma explícita por los Resultados, al igual que el esquema lógico REDER.

De forma general, se han aclarado los enunciados y explicaciones de los Conceptos Fundamentales de la Excelencia, de forma que resultan más claros y fáciles de entender.

CRITERIOS, SUBCRITERIOS Y ELEMENTOS

Sigue habiendo 9 Criterios y 32 Subcriterios, con la misma distribución y denominaciones, a excepción del nombre de los Subcriterios del Criterio 9, que se ha modificado como sigue:

SubC.	Modelo EFQM 2013	Modelo EFQM 2010
9a	Resultados Clave de la Actividad	Resultados Estratégicos Clave
9b	Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad	Indicadores Clave de Rendimiento

La *Actividad* hace referencia a la *razón de ser* o el *porqué* de una organización, en definitiva a lo que se suele establecer en la *Misión* de la misma.

Dónde ha habido cambios más numerosos y relevantes es en los Elementos que explican el contenido de cada Subcriterio, si bien siguen teniendo el carácter de “ejemplos”. Estos cambios han intentado clarificar algunos Elementos, eliminar duplicidades, y mejorar el alineamiento con los Conceptos Fundamentales de la Excelencia.

Puesto que los cambios han sido numerosos, mi recomendación es proceder a la lectura completa y detallada del Modelo EFQM 2013, no obstante, se presentan a continuación para cada Subcriterio los aspectos en los Elementos que “aparecen” y “desaparecen” que más me han llamado la atención. Además, se han marcado en amarillo los Subcriterios en los que, a mi entender, los cambios son más destacables:

SubC.	Modelo 2010 que ahora “desaparece”	Modelo 2013 que no estaba y “aparece”
1a	cultura de confianza y transparencia	reputación de la organización
1b	son transparentes	gestionan las expectativas de los grupos de interés clave
1c	innovación / alianzas estratégicas	transparencia / son transparentes / aseguran transparencia
1d	colaboradores en clima de verdadera alianza	aprender rápidamente y responder con prontitud
1e	comprenden los fenómenos que impulsan el cambio	gestión estructurada / enfoque estructurado
2a	identifican, comprenden y anticipan las oportunidades y amenazas	potenciales escenarios futuros
2b	---	---
2c	comprenden los factores clave	integran los conceptos de sostenibilidad en su estrategia fundamental, cadena de valor y diseño de procesos

2d	equilibrando los objetivos a corto y largo plazo	definiendo claramente las relaciones "causa - efecto"
3a	---	adaptan rápidamente su estructura organizativa
3b	alinean los objetivos individuales y de equipo con los objetivos de la organización	atraiga, desarrolle y retenga el talento
3c	revisión, mejora y optimización de procesos	participación en actividades que contribuyen a la sociedad
3d	expectativas de comunicación	eficacia de la colaboración y el trabajo en equipo
3e	participar en actividades en beneficio de la sociedad	estrategias y políticas transparentes
4a	gestionando las competencias, sinergias y los procesos sin interrupciones	---
4b	los riesgos económico - financieros	asegurar su resistencia y flexibilidad financiera
4c	---	promueven los estándares económicos, ambientales y sociales
4d	procesos facilitados por las Tecnologías de la Información y la Comunicación	para mejorar la agilidad de procesos, proyectos y organización
4e	utilizan la innovación	en plazos de tiempo que maximizan las ventajas
5a	procesos que facilitan la innovación	indicadores de referencia adecuados, para impulsar la creatividad, innovación y mejora
5b	valor potencial de las nuevas tecnologías	necesidades en continuo cambio de sus clientes actuales y potenciales
5c	equilibrando las necesidades de todos los grupos de interés	transforman las necesidades, expectativas y los potenciales requisitos en propuestas de valor
5d	implican a su personal, clientes, partners y proveedores	desarrollan una cadena de valor eficaz y eficiente
5e	---	los clientes conocen claramente cuál es su responsabilidad
6a	---	---
6b	felicitaciones / reconocimiento externo	implicación de clientes y partners en el diseño de productos, procesos, etc.
7a	orgullo de pertenencia y realización de su trabajo / establecimiento de objetivos	motivación y delegación y asunción de responsabilidades
7b	establecimiento de objetivos	---
8a	---	---
8b	resultados en la sociedad	actividades económicas y sociales
9a	control del presupuesto	percepción de los grupos de interés que aportan financiación
9b	---	---

ESQUEMA REDER

El Esquema REDER no ha cambiado en cuanto a su concepto, si bien si han cambiado algunos aspectos de las matrices que se usan para la evaluación y puntuación.

Aunque estamos hablando de los cambios, creo necesario comentar que no han cambiado los pesos relativos en la puntuación de los Criterios y Subcriterios.

Las matrices de evaluación y puntuación REDER incluyen los mismos aspectos a evaluar salvo los siguientes cambios:

Elemento REDER	Modelo 2013. Atributo: Directrices	Modelo 2010. Atributo: aspectos a evaluar
Agentes - Despliegue	Estructurado: La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa	Sistemático: <ul style="list-style-type: none"> El enfoque está implantado de manera estructurada y oportuna y es capaz de gestionar cambios en su entorno si es necesario.
Resultados - Rendimiento	Confianza: Basándose en las relaciones causa/efecto establecidas, hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro	Causas: <ul style="list-style-type: none"> Se comprende la relación entre los Resultados alcanzados y sus Agentes Facilitadores. Según las evidencias presentadas, hay confianza en que el rendimiento siga siendo positivo en el futuro.

Creo que ambos cambios supondrán un incremento del “nivel de exigencia” a la hora de realizar evaluaciones, ya que entiendo que van a incluir a la situación anterior, añadiendo matices adicionales.

A mi entender, el Atributo *Estructurado* 2013 incluye el Atributo *Sistemático* 2010, añadiendo las características de flexibilidad y agilidad. También considero que el Atributo *Confianza* 2013 es más restrictivo al valorar directamente la confianza en los Resultados futuros, no valorando el conocimiento de las relaciones causa – efecto, que se da por supuesto.

Por otra parte, la descripción de los 5 rangos de la escala de evaluación y puntuación ha cambiado, unificándose en una sola para todos los Atributos a evaluar de ambas matrices:

Matriz REDER	0%	25%	50%	75%	100%
Ambas 2013	No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Agentes 2010	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
Resultados 2010	Ausencia o anecdótico	¼ de los resultados ...	½ de los resultados ...	¾ de los resultados ...	Todos los resultados ...

Un cambio fundamental es el uso del verbo “demostrar”, que además de lo que significa, parece poner claramente la *carga de la prueba* en la organización que se está evaluando.

En mi opinión, las principales diferencias al puntuar, además de lo anterior, serán las siguientes:

- El rango del 25% para los Agentes me parece menos exigente en el Modelo EFQM 2013 que en la versión de 2010. Es decir "Limitada capacidad para demostrar" me parece *más fácil* que "Alguna evidencia".
- El rango del 100% para los Agentes me parece más exigente en el Modelo EFQM 2013 que en la versión de 2010. Es decir "Se reconoce como modelo de referencia global" me parece *más difícil* que "Evidencia total", siendo ambos "muy difíciles", como corresponde al rango del 90 al 100%.

La definición del rango del 90-100%, "se reconoce como modelo de referencia global", puede incluir:

- Reconocimiento de una Organización externa con reputación.
- Ser demandado para enseñar a otros.
- Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.

En mi opinión, existe una limitación en el uso de la nueva escala para la evaluación de los Resultados, en especial en lo que al Elemento *Rendimiento* se refiere en sus Atributos *Tendencias*, *Objetivos* y *Comparaciones*. Si me imagino intentando evaluar las *Tendencias* de los Resultados de una organización (normalmente unos gráficos o tablas) con la nueva escala, me veo a mí mismo utilizando la escala antigua, es decir analizando cuales y cuántos de los Resultados relevantes presentan tendencias positivas, y pensando en términos de "Ninguno – ¼ – ½ – ¾ – Todos". Lo anterior es extensible a los Atributos *Objetivos* y *Comparaciones*.

El Modelo EFQM 2013 incluye un par de reglas básicas a la hora de puntuar, que si bien se venían aplicando al ser totalmente lógicas, ahora se explican con claridad:

- En el caso de los Agentes, la puntuación global no debe exceder la de los enfoques adoptados. Por ejemplo, si los enfoques no están sólidamente fundamentados o no abarcan en su totalidad el Subcriterio que se está evaluando, independientemente de la puntuación que se haya obtenido en otros

atributos, la valoración dada se circunscribirá a la otorgada a lo sólidamente fundamentados que estén los enfoques.

➤ En el caso de los Resultados, la puntuación global no puede exceder la del “Ámbito y Relevancia” de los resultados disponibles. Por ejemplo, si el ámbito de los resultados disponibles no abarca en su totalidad el Subcriterio que se está evaluando, de acuerdo con los objetivos estratégicos de la organización, la valoración total dada se circunscribirá a la otorgada al “Ámbito y Relevancia” de los datos disponibles.

CONCLUSIONES

Aunque los cambios incluidos en el Modelo EFQM 2013 no son despreciables, tampoco suponen una revolución, y no creo que modifiquen mucho la utilización del Modelo desde el punto de vista de la organización evaluada, los evaluadores externos o los reconocimientos asociados.

La mayor parte de los cambios van dirigidos a aclarar aspectos poco claros o corregir repeticiones, por lo que en este sentido el Modelo EFQM 2013 ha supuesto una mejora notable.

El nuevo Modelo EFQM 2013 incluye y/o insiste en algunas *ideas clave* en la consideración de una organización excelente en la actualidad, entre las que más me llaman la atención las siguientes:

- ✓ Agilidad, Flexibilidad y Velocidad.
- ✓ Cadena de Valor y Valor Añadido.
- ✓ Escenarios potenciales y Gestión de Riesgos.
- ✓ Sostenibilidad.

Reflexionando sobre lo anterior, se me ha ocurrido identificar y contar cuales son las palabras que más se repiten en la descripción de *Criterios*, *Subcriterios* y *Elementos* del Modelo EFQM 2013, eliminando las preposiciones, artículos y demás palabras que no aportan significado por si mismas (“ejemplo”, por ejemplo), y compararlas con las del Modelo EFQM 2010, resultado el *ranking* que se presenta en la siguiente tabla:

Palabra	2013	2010	Palabra	2013	2010	Palabra	2013	2010
organización	108	119	cliente	37	38	expectativas	25	20
resultados	56	55	procesos	36	35	objetivos	25	32
personas	48	52	interés	33	31	apoyo	24	26
rendimiento	44	41	clave	32	36	productos	24	23
estrategia	43	47	gestión	29	32	indicador	24	20
excelentes	37	33	necesidades	29	25	impacto	22	19

Por último, comentar que desde el punto de vista de evaluación y reconocimientos, los dos Modelos (2010 y 2013) convivirán durante el año 2013. A partir del 1 de enero de 2014, para los fines anteriores, sólo podrá utilizarse el Modelo EFQM 2013.

Aunque no está directamente relacionado con la nueva versión del Modelo EFQM 2013, *Juan García del Valle*, del Club Excelencia en Gestión, adelantó en la Revista *Visión*, especial Modelo EFQM de Excelencia 2013, que en el año 2013 habrá dos tipos de Memorias de presentación a los Sellos de Excelencia Europea 300, 400 y 500+: Memoria EFQM y Memoria EFQM Conceptual.

En el caso de la Memoria EFQM estándar, la diferencia estará en el número de páginas permitidas para cada nivel: 45 páginas (Sello 300+), 60 páginas (Sello 400+) y 75 páginas (Sello 500+), mientras que la Memoria Conceptual seguirá como hasta ahora.