

# Guía de Transición al Modelo EFQM 2010



## **EFQM: Comparte lo que funciona**

A lo largo de los últimos veinte años hemos compartido aquello que funciona entre nuestras organizaciones miembros a fin de ayudarles a implantar sus estrategias: una misión más importante que nunca.

A través de nuestra red de socios, que abarca organizaciones privadas y públicas de muy diversos tamaños y sectores, muchas de ellas activas a lo largo de todo el mundo, la EFQM divulga su experiencia y plantea enfoques destacados gracias a su implicación con ejecutivos y directivos de primera línea.

**Ninguna parte de esta publicación puede reproducirse, almacenarse en un sistema de recuperación de datos ni transmitirse en forma alguna (sea electrónica, mecánica, por fotocopia, grabación o cualquier otra), sin la autorización previa por escrito, o una licencia que permite su reproducción limitada y uso por terceros, por parte de la editorial.**

**Author: Paul Gemoets, EFQM**

**Version: 1.0**

**Published: 25/09/2009, © EFQM 2009**

## Guía de Transición al Modelo EFQM 2010

### Índice

0.	Presentación.....	3
1.	Visión general del Modelo EFQM de Excelencia 2010.....	4
2.	Cambios incorporados en la versión de 2010 .....	6
	2.1. Cambios en los Conceptos Fundamentales de la Excelencia .....	6
	2.2. ¿Qué ha cambiado en el funcionamiento del modelo respecto a los RESULTADOS? .....	8
	2.2.1. ¿Qué ha cambiado en los criterios RESULTADOS? .....	9
	2.2.2. Cambios en nuestra forma de analizar los RESULTADOS específicos de una organización .....	10
	2.3. ¿Qué ha cambiado en el funcionamiento del modelo respecto a los AGENTES?.....	11
	2.3.1. ¿Qué ha cambiado en los criterios AGENTES? .....	11
	2.3.2. Cambios en nuestra forma de analizar un AGENTE específico de una organización.....	13
	2.4. Algunos cambios generales dignos de mención .....	14
3.	Impacto de los cambios en los USUARIOS.....	15
	3.1. Impacto en los Evaluadores .....	15
	3.2. Impacto en los Candidatos .....	16
	3.3. Impacto en otros Grupos de Interés.....	16
4.	Información adicional y <i>feedback</i> .....	17
	4.1. Mejorar esta guía.....	17
	4.2. Tu propia aportación al “próximo” Modelo.....	17

## O. Presentación

Este documento constituye nuestra guía de apoyo para una transición sin complicaciones y de valor añadido de la versión 2003 del Modelo EFQM de Excelencia a la **versión revisada 2010**. El documento está diseñado y redactado **para personas ya experimentadas** y conocedoras de la versión 2003 y es complementario al folleto del Modelo EFQM de Excelencia, poniendo de relieve los aspectos clave del contexto y de las razones de los cambios incorporados en la versión 2010, sirviendo así como documento de referencia para quienes se encuentren en el proceso de transición.

Hemos identificado 4 tipos de usuarios clave de esta guía:

- Nuestros Evaluadores
- Miembros que deseen solicitar reconocimiento mediante uno de los programas “Niveles de Excelencia”
- Personas que proporcionen formación, ayuda o servicios de asesoría a nuestros Miembros
- Personas que se ocupen de coordinar o liderar programas de cambio o de mejora en las organizaciones Miembros, empleando de forma activa el Modelo EFQM de Excelencia.

Hemos intentado explicar a cada destinatario los cambios efectuados en el Modelo, las razones de dichos cambios y lo que implican en la práctica.

El Modelo EFQM de Excelencia ha sido siempre una herramienta para contribuir a impulsar mejoras en el seno de nuestras Organizaciones Miembros. Con estos cambios confiamos en que evaluar su organización de acuerdo con este Modelo le proporcione un **mayor conocimiento**, enfocado en el desarrollo y la implantación eficaces de una **estrategia**, y que redundará en un **feedback de mayor valor añadido**.

## 1. Visión General del Modelo EFQM de Excelencia 2010

Esta actualización fue solicitada oficialmente por el Consejo Directivo de la EFQM en mayo de 2009. Esta decisión estuvo influida principalmente por los siguientes impulsores de cambio claves:

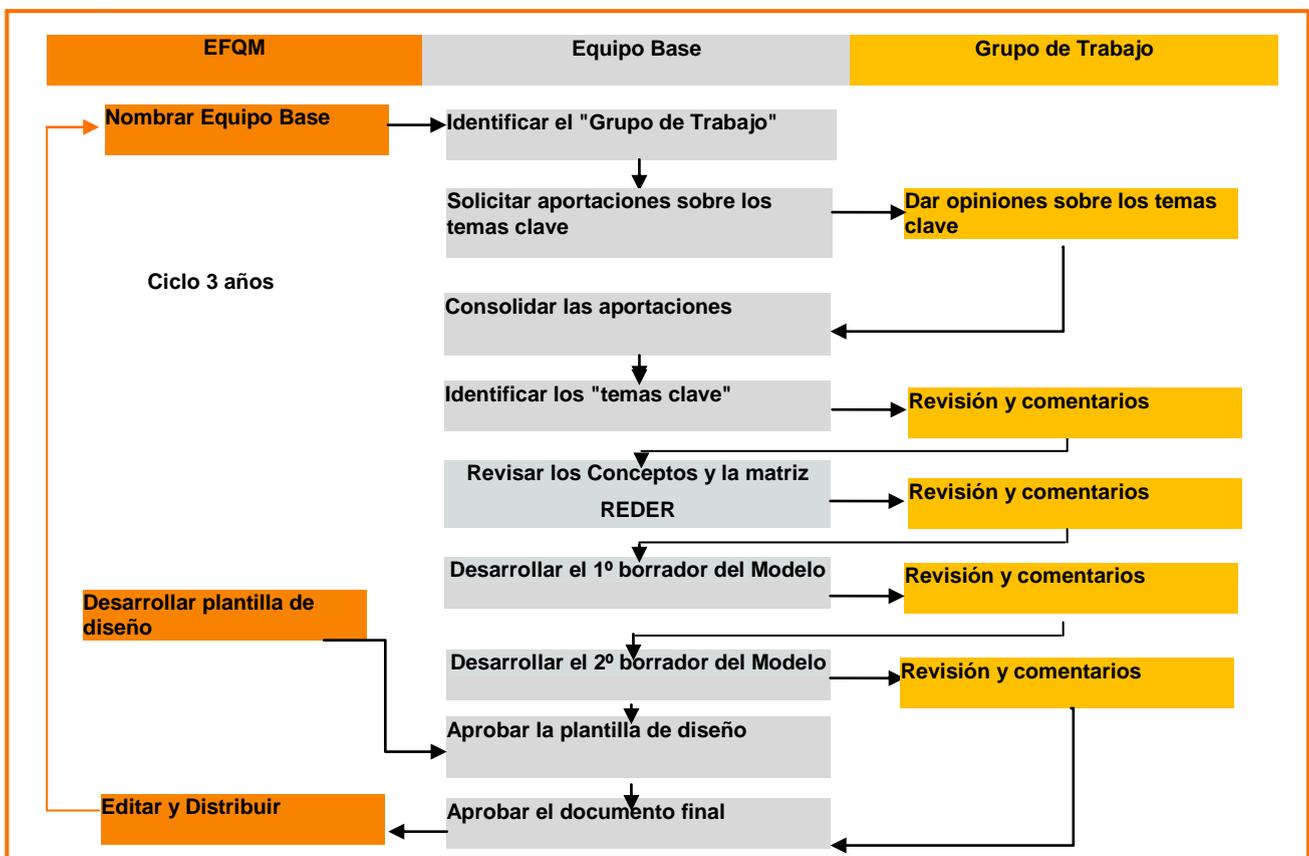
- *Feedback* recibido por parte de nuestros **Miembros**, formalmente a través de encuestas e informalmente mediante visitas y a lo largo de proyectos llevados a cabo con nuestros Miembros;
- Información recopilada a través de nuestra vinculación con otras **redes de aprendizaje**, a partir de tendencias emergentes en los métodos de gestión y el conocimiento adquirido en conferencias, en la literatura existente y a partir de otras fuentes solventes y acreditadas en este campo;
- Propuestas y retos basados en el uso activo y regular del Modelo por parte de nuestros **Evaluadores**, organizaciones **miembros** locales y nuestra **Escuela** de formadores EFQM;
- Todo ello complementado con el *feedback* recibido de representantes de la **UE** sobre la relevancia y visibilidad de nuestro modelo.

Así, en este contexto, la 'voz' de los diversos grupos de interés preparaba el terreno para iniciar una revisión.

Parte integrante de esta decisión fue la asignación del principal recurso para este proyecto – el equipo base. Se formó este equipo para representar a cada uno de los grupos de interés mencionados anteriormente, así como para concluir esta actualización en un margen de tiempo breve. Asimismo, también tuvo que ver con esta decisión la política de respetar las limitaciones en cuanto al diseño, que empiezan con la necesidad de respetar la base de 8 conceptos fundamentales, a la vez que se mantienen los 9 criterios que abarcan el contenido y, en tercer lugar, mantener la fuerza de la matriz REDER como herramienta de consenso y puntuación.

El proceso que se presenta en el diagrama inferior se ha utilizado en el lanzamiento de la publicación de 2010 durante el Foro de Bruselas. Con el Director General de la Fundación EFQM a la cabeza, también se buscó *feedback* y confirmación adicionales por parte de los círculos académicos e instituciones relevantes de la UE.

### Visión general del Proceso de Revisión

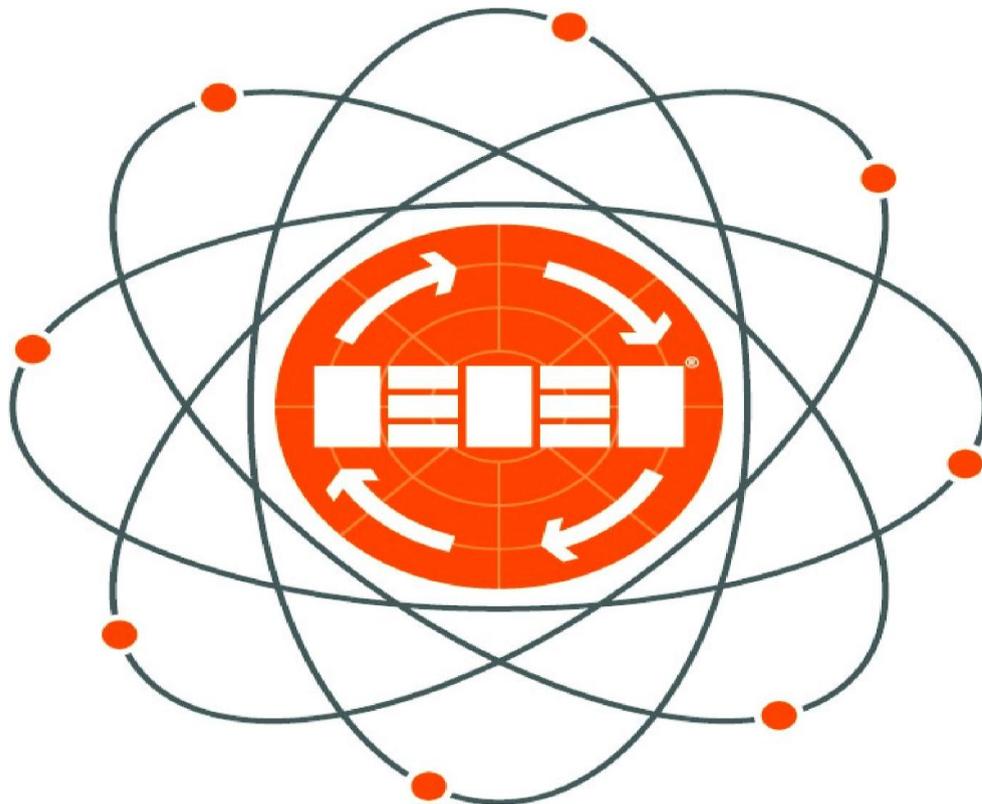


Además del principio básico de emplear los Conceptos Fundamentales como base para la integración y la coherencia de los criterios y la matriz REDER, estos principios de diseño complementarios han sido acordados a fin de facilitar la no siempre sencilla toma de decisiones en este proceso:

- Debiera ser de carácter genérico y aplicable a todas las organizaciones, con y sin ánimo de lucro, grandes y pequeñas, sencillas y complejas;
- Simplificar los términos y asegurar su validez en todas las actividades y sectores;
- Centrarse en incluir las tendencias emergentes y temas de interés;
- Emplear un lenguaje dirigido a los directivos, no a los Expertos en el Modelo EFQM;
- Orientar a la acción los conceptos y su contenido;
- Ahondar en el trabajo realizado en 2005 en la revisión de los Conceptos Fundamentales.

Las tendencias emergentes y temas de interés que había que remarcar son los conceptos de 'Creatividad e Innovación', 'Sostenibilidad', 'Gobernanza Corporativa', 'Agilidad Organizacional', 'Gestión del Riesgo', 'Promoción de productos y servicios' y 'Gestión de los Proveedores'.

A fin de reforzar visualmente que los 8 conceptos, los 9 criterios y la matriz REDER están perfectamente integrados entre sí, presentamos el siguiente diagrama:



Llegados a este punto, analicemos cómo la voz de nuestros Miembros y de otros grupos de interés ha mejorado el modelo o el 'lenguaje común' que emplean estos defensores de la EFQM para aprender los unos de los otros.

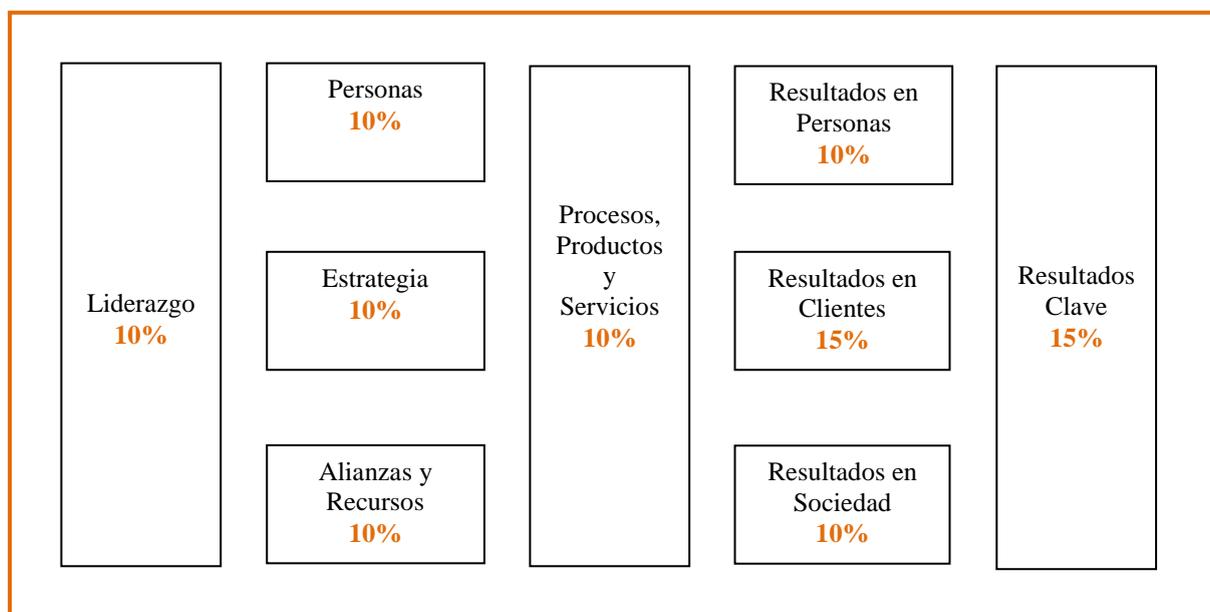
## 2. Cambios incorporados en la versión 2010

En consonancia con el carácter tridimensional del modelo EFQM, este capítulo explica las modificaciones realizadas en cada una de estas dimensiones:

- Los Conceptos Fundamentales
  - El conjunto de ocho conceptos se ha mantenido como tal, pero se les ha dado un título renovado y más dinámico a la vez que se ha enriquecido su contenido, que ahora se presenta de forma más estructurada.
- El Modelo en sí con los 9 criterios
  - Igualmente, los 4 criterios de resultados y los 5 de agentes se han mantenido tal cual, pero ahora tienen un nombre más adecuado, una mayor coherencia interna, se solapan menos y su contenido se ha actualizado. De la misma manera, la ponderación es ahora más sencilla y equilibrada.
- Los elementos de la matriz REDER para Resultados y Agentes
  - Aquí se ha llevado a cabo un cambio importante en cuanto a los atributos del 'ámbito' empleados para evaluar el rendimiento de los resultados o la 'huella' de una organización. El conjunto de atributos que se utilizan para evaluar el enfoque en los criterios agente se ha pulido con aspectos tales como eficiencia, creatividad y oportunidad, integrándolos en el ya conocido trío de 'enfoque', 'despliegue' y 'evaluación y revisión'.

Aparte de estos cambios principales, también se ha revisado y simplificado la ponderación de los criterios, a la vez que se mantiene el valor 'igualitario' entre la capacidad de una organización a través de los 5 criterios agentes y el rendimiento que ofrece a todos los grupos de interés en los 4 criterios resultados. Cada uno mantiene el 50% del total.

### Ponderación Revisada entre Criterios



### 2.1. Cambios en los Conceptos Fundamentales

El principio fundamental de lo que representan estos 8 conceptos se confirma en esta versión del Modelo, habiéndose reforzado su función ya que en el pasado se ha infravalorado con frecuencia el valor potencial de esta dimensión del Modelo. Esto es evidente en el proceso del diseño empleado para esta versión del Modelo – este enfoque ha utilizado los Conceptos Fundamentales como base y referente para todo lo demás.

Por primera vez se ha establecido una **relación totalmente directa y coherente** entre cada uno de los ocho conceptos y cada una de los 32 sub-criterios, a la vez que se mantiene la separación entre estos 2 puntos de vista sobre la Excelencia.

Como se puede apreciar en la tabla inferior, cada concepto se expresa ahora en expresiones más 'activas'. Esto nos ayuda a centrarnos mejor en el principio de que las organizaciones (como las que son miembros de la EFQM) son dueñas de su propio destino. Subraya la percepción de que la condición de 'ser excelente' en una o más de estas 8 facetas sólo puede conseguirse **HACIENDO algo** al respecto.

A continuación presentamos una visión general de los cambios más importantes. Si bien el número de conceptos se mantiene en ocho y la denominación es prácticamente la misma, una lectura detallada de la definición de cada concepto muestra que el contenido de cada uno se ha enriquecido significativamente y representa muy bien los aspectos que podemos encontrar en organizaciones dignas de nuestra admiración.

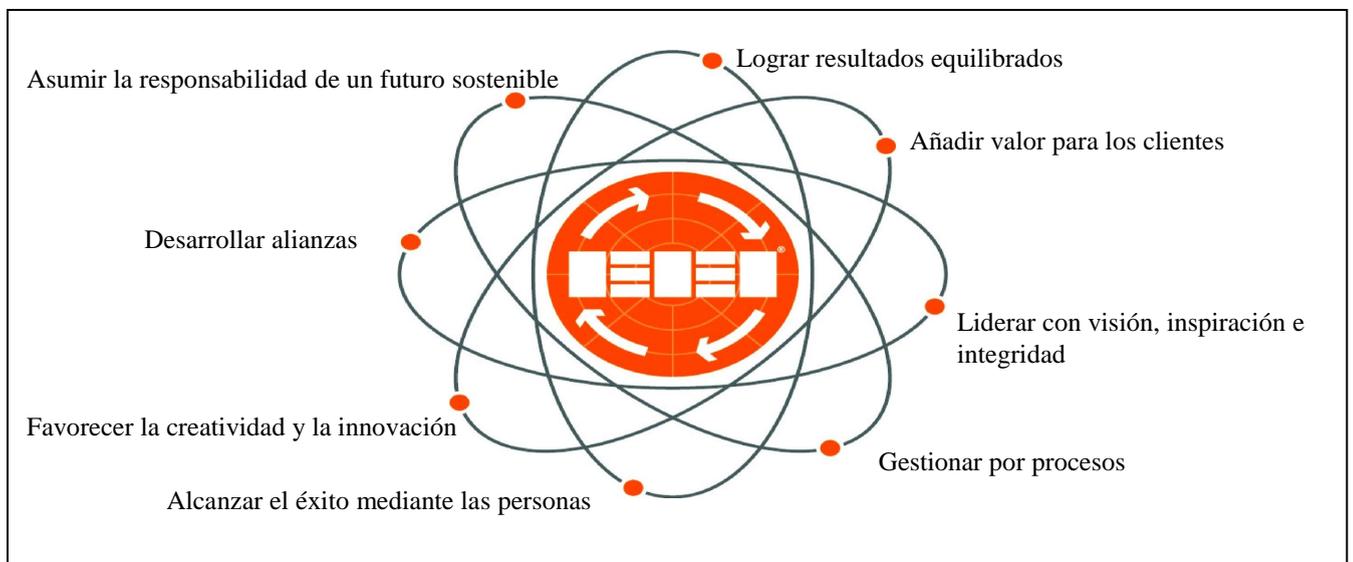
### Visión general Tabla 1— Conceptos Fundamentales

Versión 2010	Versión 2003	Principal cambio en contenido
<b>Lograr resultados equilibrados</b>	Orientación hacia los resultados	<i>Centrado ahora en desarrollar el conjunto de resultados clave necesarios para controlar el progreso respecto a la <b>visión</b>, la misión y la estrategia, permitiendo a los líderes adoptar decisiones eficaces y <b>oportunas</b>.</i>
<b>Añadir valor para los Clientes</b>	Orientación al Cliente	<i>Centrado ahora en definir y comunicar con claridad la <b>propuesta de valor</b> y la <b>participación</b> activa de los clientes en los procesos de diseño del producto y del servicio.</i>
<b>Liderar con visión, inspiración e integridad</b>	Liderazgo y Coherencia en los Objetivos	<i>El concepto es ahora más <b>dinámico</b>, centrado en la capacidad de los líderes de adaptar, de reaccionar y de <b>ganarse el compromiso</b> de todos los grupos de interés a fin de garantizar la continuidad del éxito de la organización.</i>
<b>Gestionar por procesos</b>	Gestión por procesos y hechos	<i>Centrado ahora en cómo diseñar los procesos para <b>realizar la estrategia</b>, con una gestión de principio a fin <b>más allá de los límites "clásicos"</b> de la organización.</i>
<b>Alcanzar el éxito mediante las personas</b>	Desarrollo e implicación de las personas	<i>Centrado ahora en crear un <b>equilibrio</b> entre las necesidades estratégicas de la organización y las <b>expectativas y aspiraciones personales</b> de las personas al objeto de ganar su compromiso y su participación.</i>
<b>Favorecer la creatividad y la innovación</b>	Aprendizaje, Innovación y Mejora Continuos	<i>Ahora el concepto reconoce la necesidad de desarrollar e involucrarse en <b>redes</b> y hacer participar a todos los grupos de interés como <b>fuentes</b> potenciales de <b>creatividad</b> e innovación.</i>

Versión 2010	Versión 2003	Principal cambio en contenido
<b>Desarrollar Alianzas</b>	Desarrollo de Alianzas	<i>El concepto se ha ampliado para incluir alianzas <b>más allá de la cadena de suministro</b> y reconoce que para alcanzar el éxito deberían basarse en <b>beneficios mutuos sostenibles</b>.</i>
<b>Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible</b>	Responsabilidad Social Corporativa	<i>Ahora el concepto se centra en <b>responsabilizarse activamente</b> de la conducta y de las actividades de la organización y gestionar su <b>impacto en la comunidad en general</b>.</i>

Lo que no ha cambiado es el hecho de que los conceptos fundamentales constituyen una forma única y potente de 'definir' de forma integral el estatus de ser excelente. Asimismo, los 8 conceptos permanecen **sin enumerar**; no siguen un orden secuencial, de peso o de importancia. Cuáles de los 8 son los más importantes a perseguir depende de la situación actual y del entorno específico en el que vive una organización y a qué aspira en el futuro; es decir, su ambición.

Lo que sí ha cambiado significativamente ahora es la manera en que estos 8 conceptos están **visualmente integrados** en los otros dos componentes. Los ocho conceptos están ahora claramente posicionados como los electrones orbitando alrededor de un núcleo con la matriz REDER y los 9 criterios (o si se prefiere — como satélites orbitando alrededor de la Tierra).



## 2.2. ¿Qué ha cambiado en el funcionamiento del modelo con los RESULTADOS?

En este punto, echemos un vistazo a lo que ha cambiado en el modelo con vistas a evaluar mejor el rendimiento de una organización. En primer lugar, describimos los cambios efectuados en los 4 criterios genéricos de resultados que obtiene una organización, y a continuación cómo los elementos de REDER han sido actualizados para facilitar un mejor *feedback* y aprendizaje.

### 2.2.1. ¿Qué ha cambiado en los criterios RESULTADOS?

Considerando que los grupos de interés son los clientes, las personas y la sociedad con y para los cuales está trabajando una organización, la nomenclatura y el principio 'estéreo' de tener percepciones por una parte e indicadores de rendimiento por otra se mantiene igual. No obstante, la definición y orientación respecto a los temas a tratar se han estructurado igual que antes y se han mejorado. Se ha dado un claro paso adelante desde una lista de ejemplos de medidas a una descripción más genérica del tipo o **de los campos de rendimiento** a emplear a la hora de demostrar buenos o excelentes niveles de rendimiento.

Ahora se establece una diferencia más clara para todos los criterios resultados entre los aspectos de rendimiento relacionados con la percepción (a) y los indicadores internos (b). Esto refuerza la idea de que sólo se puede confirmar o alcanzar un rendimiento excelente si se alcanzan niveles de **eficacia Y eficiencia**. Todos los sub-criterios b) abordan el aspecto de la eficiencia, con indicadores de rendimiento que muestran cuánto se está haciendo, mientras que todos los sub-criterios a) abordan la parte de eficacia o si toda esta acción efectivamente 'ha marcado una diferencia'. Como ejemplo de resultados en los clientes en el aspecto b), una organización podría mostrar cuánto *feedback* positivo y negativo se ha recibido y con qué rapidez se ha tratado, mientras que en la parte a) es visible el impacto de este *feedback* en las percepciones reales por parte de los Clientes. Sin pretender convertir este asunto en una tesis, queda claro en los criterios que los datos relativos a eficacia pertenecen al apartado 6a, 7a y 8a, mientras que los referidos a eficiencia se reflejan en los apartados 6b, 7b y 8b.

Sin embargo, en el caso del criterio (9) **Resultados Clave** se ha efectuado un cambio significativo en la definición y denominación de los resultados que los grupos de interés o responsables de una organización esperan conseguir. Ahora se refiere simplemente a 'conseguir lo que se ha marcado como objetivo en la estrategia'. Por supuesto, para este criterio fundamental la definición y orientación sobre los temas a tratar se ha ampliado tal y como se ha hecho con los criterios 6, 7 y 8.

#### Visión general Tabla 2 – Criterios de resultados

Versión 2010	Versión 2003	Principal cambio en contenido
<b>Resultados en los Clientes (6)</b> 6a Percepciones 6b Indicadores de Rendimiento	<u>Resultados en los Clientes</u> 6a Medidas de Percepción 6b Indicadores de Rendimiento	Recalcar el <b>impacto</b> que tiene la organización en las percepciones en vez de simplemente 'medirlas'
<b>Resultados en las Personas (7)</b> 7a Percepciones 7b Indicadores de Rendimiento	<u>Resultados en las Personas</u> 7a Medidas de Percepción 7b Indicadores de Rendimiento	Integrarlo con la manera en que las personas perciben la efectividad de la <b>estrategia</b> , especialmente la parte 'humana'.
<b>Resultados en la Sociedad (8)</b> 8a Percepciones 8b Indicadores de Rendimiento	<u>Resultados en la Sociedad</u> 8a Medidas de Percepción 8b Indicadores de Rendimiento	Proporcionar una orientación mejor a fin de incluir los aspectos sociales y medioambientales de la <b>estrategia</b> .
<b>Resultados Clave (9)</b> 9a Resultados Estratégicos Clave 9b Indicadores Clave de Rendimiento	<u>Resultados Clave de Rendimiento</u> 9a Resultados Clave del Rendimiento 9b Indicadores Clave del Rendimiento	Ahora se integra directamente en el 'propósito estratégico. Asimismo, ha mejorado la definición y las áreas de medición en las que 'podría' centrarse una organización.

Otro cambio quizá menos visible a primera vista es la introducción ahora del concepto de **priorización de los resultados clave**. En la definición de todos los criterios de resultados se dedica una parte específica a determinar la importancia relativa o el peso de cada uno de los conjuntos de datos utilizados para presentar y entender mejor una de las facetas de rendimiento, lo que enlaza con la necesidad de hacer comparaciones y establecer objetivos para estos 'Resultados Clave'.

La **ponderación** relativa de los mismos ha cambiado, dando la misma importancia a los Resultados en Clientes que a los Resultados Clave (150 puntos cada uno), mientras que tanto los Resultados en Personas como en la Sociedad se valoran en 100 puntos cada uno.

### 2.2.2. Cambios en nuestra forma de analizar los RESULTADOS específicos de una organización

A continuación uno de los cambios claves en la versión 2010 del modelo se ha hecho cambiando la secuencia y mejorando los elementos de la matriz REDER aplicables a cada uno de los criterios resultados.

Para el análisis (al igual que durante una evaluación, por ejemplo) del rendimiento que alcanza una organización en un campo específico se continúan empleando **dos elementos principales**, pero **cambiados de orden**. Al poner en primer lugar la 'relevancia y utilidad' de los resultados, y después los ya conocidos aspectos de rendimiento de 'tendencias', 'objetivos', 'comparaciones' y 'causas', se establece de una forma clara y firme un equilibrio entre el análisis de un conjunto de datos en sí y lo que puede entenderse como patrones en estos datos.

#### Visión general Tabla 3 — REDER para criterios Resultados

Versión 2010	Versión 2003	Principal cambio en contenido
Relevancia y Utilidad	Ámbito de aplicación	<i>Cambio de 1 a 3 atributos independientes, concretamente <b>ámbito y relevancia, integridad y segmentación</b>. La integración con la estrategia, al igual que la calidad y lo oportuno de los datos son ahora más explícitos. Igualmente, el concepto de <b> fijar objetivos y disponer de comparaciones para resultados claves</b> ahora se menciona explícitamente.</i>
Rendimiento	Resultados	<i>Respecto a las comparaciones y los objetivos la necesidad está más centrada en los <b>resultados más importantes y relevantes</b> para la satisfacción del grupo de interés en cuestión. Se ha añadido un aspecto de '<b>confianza</b>' en el rendimiento <b>futuro</b>.</i>

En primer lugar se analiza, en términos de su alineamiento con la estrategia de la organización, el 'ámbito y relevancia', 'integridad' y 'segmentación' de los datos presentados para entender y demostrar los resultados en un criterio específico (6, 7, 8 o 9). Solamente se puede analizar el nivel de rendimiento de la organización una vez llegado a un acuerdo sobre qué se entiende por lo que solíamos denominar 'ámbito'. Así, estos 2 elementos juntos ayudan a determinar el grado de rendimiento o en qué áreas se encuentra un potencial de mejora significativo.

Los cambios en el apartado de resultados de la matriz REDER significan que los evaluadores han de emitir un juicio basado en las evidencias que se les presentan en función de que:

- la **proporción** de los resultados que sea relevante, integrada y segmentada (¼, ½, ¾) para 'Relevancia y Utilidad', y
- el rendimiento sea **susceptible de ser sostenido** en el futuro o no, basándose en el análisis de tendencias y objetivos, comparaciones con otras organizaciones, la relación "causa-efecto", los cambios en el seno del entorno operativo, etc.

## 2.3. ¿Qué ha cambiado en el funcionamiento del modelo con los AGENTES?

En términos generales, la estructura de 5 criterios agentes se ha mantenido como una forma sencilla de dividir y ordenar los grupos de enfoques comúnmente acordados que una organización puede modificar cuando trata de mejorar su capacidad y rendimiento futuros. Si bien los 9 criterios bien conocidos del modelo han mantenido todas sus palabras clave (a excepción del término 'Política'), el cambio de 'Procesos' a 'Procesos, Productos y Servicios' resalta el carácter universal del Modelo. Es (ya lo era) aplicable a todo tipo de sector, tamaño o madurez. Es más, impide determinadas interpretaciones de criterios que 'olvidan' que la **base de cualquier organización** está en el diseño y entrega de su cartera de productos y/o servicios, su **oferta** para realizar su misión.

Otro cambio quizá menos perceptible a primera vista es la ampliación de la flecha de Feedback por debajo de los 9 criterios para incluir '**Creatividad**'. Además de 'Aprendizaje' e 'Innovación' como las consecuencia deseadas de la integración de los agentes con los resultados (y viceversa), la nueva versión del Modelo destaca la creatividad como un factor de éxito de gran impacto, mostrando así la naturaleza dinámica del Modelo.

### 2.3.1. ¿Qué ha hecho cambiar los criterios AGENTES?

Los **24 sub-criterios** continúan utilizándose para estructurar una visión sistemática y plena de las capacidades y el valor de todos los enfoques que plantea una organización. Una organización puede modificar 24 campos en aras de un rendimiento mejor y sostenido en el futuro. Al igual que en la versión 2003, cada criterio consta de 5 sub-criterios, a excepción del criterio 2 de Estrategia, que consta de 4 sub-criterios.

Además de los cambios resumidos a continuación en la tabla de sub-criterios, en esta revisión se ha dado especial importancia a que el número de temas a tratar oscile entre 5 y 6. Así, en el nuevo modelo cada punto trata más claramente un tema específico que puede generar un debate de gran valor. Asimismo, se ha hecho un esfuerzo importante para asegurarse de que los puntos traten exclusivamente de prácticas de gestión realistas y actualizadas, lo que ha derivado en una reducción general (de >160 a ±130) y en un contenido más centrado. Aunque la antigua frase 'se puede incluir' es ahora sustituida sistemáticamente por 'en la práctica, las organizaciones excelentes:', estos puntos NO deberían considerarse una lista de control o una lista de prácticas o enfoques obligatorios; sirven como una especie de lista genérica de prácticas tomadas de casos reales como una forma de definir un sub-criterio específico.

Probablemente la **integración** de mayor alcance se ha conseguido reutilizando todos o algunos de los puntos de los Conceptos Fundamentales para cada sub-criterio.

**Visión general tabla 4– Criterios Agentes**

Versión 2010	Versión 2003	Principal cambio en contenido
<b>Liderazgo (1)</b>	Liderazgo	<p>1 a - <b>la 'ética'</b> se añade como una faceta de ser modelo de referencia</p> <p>1b – sitúa a los Líderes como los <b>'impulsores'</b> del rendimiento y del desarrollo de la capacidad</p> <p>1c – ahora incluye las razones por las que los Líderes deben <b>involucrarse</b> con los grupos de interés y la necesidad de <b>transparencia</b> y de informar sobre el progreso</p> <p>1d – ahora se ha hecho más explícito el efecto <b>'inspirador'</b> de los Líderes</p> <p>1e – ahora integra el factor <b>'flexibilidad'</b> y la 'capacidad de tomar <b>decisiones'</b> de los Líderes a la hora de comprender e impulsar el cambio</p>
<b>Estrategia (2)</b>	Política y Estrategia	<p>2a – más enfocado en comprender el entorno <b>'externo'</b></p> <p>2b – mayor énfasis en lo <b>interno</b>, y se añade <b>'capacidades'</b></p> <p>2c – ahora el término <b>'sostenibilidad'</b> se integra en la estrategia y se añade la comprensión de 'modelo de negocio/impulsores'</p> <p>2d – se suprime la vinculación directa con los procesos pero se hace más explícita la <b>vinculación con los resultados</b>; igualmente, se 'cierra el círculo' en este criterio con el <b>refinamiento</b> oportuno y/o la reconsideración de las opciones estratégicas</p>
<b>Personas (3)</b>	Personas	<p>3a – planes de recursos humanos directamente vinculados a <b>estrategia</b> y resultados</p> <p>3b – ahora se emplea el término <b>capacidades</b>, con una mayor orientación al <b>futuro</b></p> <p>3c – se añade <b>'alineamiento'</b>, así como un vínculo con involucrar a las personas, por ejemplo, en la eficacia y la eficiencia de los procesos</p> <p>3d – enfoca a las <b>propias personas</b> como 'comunicadores' y actores a la hora de 'compartir lo que funciona'</p> <p>3e – se introducen los conceptos de <b>'conciliación de la vida laboral y personal'</b> y el <b>'apoyo y atención mutuos'</b>. También se introduce el concepto de la participación de las personas en la Sociedad en general.</p>
<b>Alianzas y Recursos (4)</b>	Alianzas y Recursos	<p>4a – añade <b>'proveedores'</b> para una cobertura más amplia, y resalta el <b>'beneficio mutuo'</b> para relaciones a largo plazo</p> <p>4b – enfocado más claramente en la financiación para <b>'asegurar'</b> el éxito y se añade <b>'coherencia'</b> en la planificación financiera a corto y largo plazo'</p> <p>4c – se añade el concepto de <b>'recursos naturales'</b> y la capacidad de demostrar la 'huella'</p> <p>4d – aclara la necesidad de una <b>'cartera'</b> en apoyo de la estrategia</p> <p>4e – mejor enfocado como factor clave para apoyar en la toma de <b>decisiones</b>, y se añade la concienciación y el uso de 'redes' como fuente de conocimiento</p>

Versión 2010	Versión 2003	Principal cambio en contenido
<b>Procesos, Productos y Servicios (5)</b>	Procesos	<p>5a – se sitúa ahora como parte del 'sistema de gestión', integrándose en ello los aspectos del antiguo 5b. Se añade el término <b>'optimización'</b></p> <p>5b – el nuevo 5b es una versión mejorada del <b>antiguo 5c</b></p> <p>5c – un criterio <b>completamente nuevo</b> para resaltar estas actividades esenciales en cualquier organización (incluyendo las organizaciones sin ánimo de lucro, el sector público)</p> <p>5d – igual que el antiguo 5d, pero enfocado en 'comunicar la <b>propuesta de valor</b>' y reforzar el <b>ciclo de vida útil</b> del producto/servicio</p> <p>5e – como el antiguo 5e, refuerza la necesidad de <b>mejorar</b> la oferta e involucrar también a los clientes en el 'uso responsable' de los productos y/o servicios</p>

La **ponderación** relativa de éstos ha sufrido un pequeño cambio a 100 puntos cada uno de los 5 criterios.

### 2.3.2. Cambios en nuestra forma de analizar un AGENTE específico de una organización

Si bien los cambios en este apartado son menos visibles a primera vista comparados con los de los elementos de resultados de la matriz REDER, también requieren ser examinados con atención al adaptarlos a la versión 2010. Mientras que la palabra 'revisar', por ejemplo, se sustituye por la palabra '**refinar**', del mismo modo lo que está siendo 'Evaluado y Refinado' se define ahora con mayor claridad en **la nueva versión del Modelo**. En general, se puede ver que cada una de las letras de REDER presenta esta clase de mejora, lo que también se refleja en la nueva imagen de REDER, que ilustra mejor el '**círculo completo**' de las 4 partes de la lógica REDER.

Los 3 elementos y cómo están compuestos por los 7 atributos sigue en gran medida la misma estructura y el método para llegar a un consenso con respecto a un nivel de puntuación o a facilitar un intercambio de opiniones para cada uno de los 24 criterios agentes. No obstante, la tabla que se presenta a continuación muestra cómo ciertas pequeñas modificaciones en los términos pueden provocar un cambio significativo en el análisis de un agente; por ejemplo, la '**oportunidad**' (o velocidad) de despliegue.

Por último pero no menos importante, la matriz de puntuación ahora utiliza de forma más coherente la calidad de las '**evidencias**' para llegar a un consenso en cada uno de los elementos y/o el sub-grupo de atributos. Dado que aún no existe una buena definición en el glosario, se genera la necesidad de una mayor orientación para comprender el significado práctico del término 'evidencia' (por ejemplo, durante una evaluación externa real). No obstante, esto lo analizaremos en más profundidad en los cursos de formación sobre la evaluación.

**Vista general tabla 5 – REDER para los criterios de Agente**

Versión 2010	Versión 2003	Principal cambio en contenido
<b>Enfoque</b>	Enfoque	<i>Sólidamente fundamentado-se añade refinamientos <b>incorporados</b> con el tiempo Integrado-sin cambios</i>
<b>Despliegue</b>	Despliegue	<i>Implantado- el concepto de <b>relevancia</b> por áreas ahora es más explícito Sistemático- los conceptos de oportunidad y <b>flexibilidad</b> ahora han de tenerse en cuenta, además de estructurada</i>
<b>Evaluar, Revisar y Perfeccionar</b>	Evaluación y Revisión	<i>Medición- se añaden los conceptos de <b>eficiencia</b>+adecuación Aprendizaje y Creatividad-se añade creatividad+buenas prácticas internas y externas como fuente de aprendizaje. Mejora e Innovación-se añade <b>innovación</b>.</i>

**2.4. Algunos cambios generales dignos de mención**

- Un primer cambio ostensible es el hecho de que los colores empleados ahora están más en línea con el logo recientemente actualizado y contribuyen a que se perciba el EFQM como una **marca**.
- El segundo cambio es la identificación o denominación de esta versión claramente **etiquetada como la de 2010**, haciendo que el impacto de este cambio sobre la acreditación como Evaluador, o sobre un producto o servicio, o incluso sobre una organización como tal, se perciba como un '**sello**' de aprobación o compatibilidad.
- La manera en que los 3 componentes se integran ahora como **UNA SOLA Imagen** es una demostración de la integración coherente y bien diseñada de los '3 en 1'. Asimismo, muestra cómo cada uno de estos puntos de vista sobre la excelencia es complementario de los otros dos.
- El último punto digno de mención es el extenso '**Glosario de Términos**', que se convierte en un nuevo punto de referencia para entender bien el significado de unas palabras a menudo víctimas de una interpretación bastante libre.

### 3. Impacto de estos cambios en los Usuarios

Dado que ésta es la "versión 1" de la guía de transición, no existe demasiada experiencia previa con respecto al nuevo Modelo 2010. Por tanto, este apartado se limita al efecto que ya se ha tenido en cuenta durante el proceso de desarrollo. Tenemos previsto ampliar este apartado basándonos en el *feedback* y las experiencias prácticas de nuestros grupos de interés. En el siguiente apartado se incluyen detalles sobre cómo contribuir con experiencias propias, ideas y sugerencias.

#### 3.1. Impacto en los Evaluadores

Se ha desarrollado un curso de actualización para los Evaluadores del Premio EEA y personas que hayan finalizado ya su formación como evaluadores de la EFQM. Este curso está enfocado en cómo los cambios efectuados en el Modelo afectan a un nivel práctico la manera en que evaluamos las organizaciones. A fin de garantizar la coherencia, los evaluadores necesitarán acudir a este curso de formación para poder realizar una evaluación externa en nombre de la EFQM. Para más información póngase en contacto con nosotros o visite [www.efqm.org](http://www.efqm.org).

A continuación mencionamos algunos de los aspectos a los que es preciso prestar atención para ir familiarizándose con los cambios, dar un *feedback* de mayor calidad, llevar a cabo entrevistas más incisivas y analizar con mayor precisión:

- Una mayor necesidad de comprender y llegar a un acuerdo respecto a la **relevancia y la calidad de los datos** / información a la hora de evaluar las áreas de resultados (debido al cambio en los elementos y los nuevos atributos)
- Encontrar modos de entrevistar a personas en términos de la **eficacia y eficiencia** de los enfoques sobre los que tienen un impacto (por los cambios en la matriz REDER respecto a los agentes)
- Aceptar y ser conscientes de cómo **'calcular' los niveles de rendimiento 'futuros' y los aspectos relativos a la sostenibilidad**. Esto puede hacerse, por ejemplo, no sólo por medio de su propia opinión sobre dichos aspectos, sino observando cómo los líderes y/u otras personas confían en que sus resultados sean sostenibles, logren sus objetivos futuros, etc.
- A fin de llegar a un consenso sobre el nivel de madurez para los agentes será preciso entender perfectamente la diversidad de los **tipos de evidencia** que pueden emplearse para ello, trascendiendo el concepto tradicional de utilizar únicamente la evidencia tangible o documentada.
- Obviamente, necesitaremos acostumbrarnos al nuevo **cálculo de puntos** y a la ponderación, aunque esto puede resolverse mediante una sencilla hoja de cálculo; en cualquier caso, las puntuaciones no dejarán de ser 'un medio para un fin' y no un objetivo en sí mismo.
- En cuanto a los cambios en el nivel de sub-criterios, los llamados 'mapas mentales' personales renovados u otras vías como la mnemotécnica evolucionarán con el tiempo para aprender 'de memoria':
  - El conjunto de atributos de REDER (como 'SISIMMA' para Sólidamente Fundamentado, Integrado, Sistemáticamente Implantado, Medido, Mejorado y Aprendizaje en los agentes)
  - Cuáles son las conexiones lógicas de los contenidos de un criterio

Por favor, 'comparte lo que funciona' para ti y, quizá también 'lo que no funciona' y anota tus percepciones para la comunidad de Evaluadores, a fin de que podamos aprender colectivamente los unos de los otros.

Para los nuevos Evaluadores, todos los cursos de Formación de Evaluadores EFQM utilizarán el Modelo EFQM de Excelencia 2010, con un nuevo caso de estudio. Para informarse sobre fechas o apuntarse a un curso, entra en [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

### 3.2. Impacto en los Candidatos

El impacto que supone exponer nuestra organización a una evaluación, prepararse para esta experiencia o digerir los resultados posteriores es complementario al impacto en los Evaluadores mencionado anteriormente.

La nueva versión del Modelo se hará efectivo para todas las evaluaciones que forman parte del Premio a la Excelencia EFQM 2010. Se han organizado jornadas para explicar los cambios y cómo afectarán a los candidatos en el proceso de 2010. Para obtener más información, no dudes en [contactar con nosotros](#).

En general, y dado que los cambios son la consecuencia del aprendizaje y de información valiosa sobre grandes organizaciones, aquellas que hayan llegado a un elevado nivel de madurez deberían salir beneficiadas de dichos cambios, puesto que permiten demostrar y destacar los puntos fuertes. Para aquellas organizaciones que se encuentren en un nivel inferior, pero que tengan la ambición de aumentar sus capacidades y conseguir mayores logros, la versión nueva del Modelo representa una mayor fuente de inspiración a la hora de decidir sobre los aspectos clave de mejora.

### 3.3. Impacto en otros Grupos de interés

Nuestra cartera de cursos de formación y publicaciones está siendo revisada y actualizada junto con el Modelo revisado 2010. Se incluyen sesiones de "Formación para Formadores", la propia Formación para ser Evaluador de la EFQM y traducciones del folleto del Modelo EFQM de Excelencia. También estamos desarrollando nuevas herramientas, que incluyen Auto-Evaluación utilizando el Modelo 2010, independientemente de en qué fase del viaje hacia la excelencia nos encontremos. Todos los [productos y servicios actualizados](#) llevarán este sello:



Facilitaremos actualizaciones con regularidad a través de nuestra página web y nuestro boletín [Red Threads](#).

## 4. Información adicional y *feedback*

Para obtener más información sobre el Modelo EFQM de Excelencia 2010, se puede:

- entrar en nuestra página web [www.efqm.org](http://www.efqm.org) para obtener información constantemente actualizada y una lista de preguntas frecuentes ([FAQ List](#));
- acudir a un curso de actualización o el curso completo para ser evaluador, donde se puede aprender o perfeccionar sus habilidades y competencias necesarias para poder optar a ser Evaluador para la EEA;
- contactar con el [Gerente de Cuentas de la EFQM](#) para obtener más información sobre herramientas de auto-evaluación, casos de estudio u otras opciones de participación.

### 4.1. Mejorar esta guía

Hemos diseñado este documento con la idea de modificarlo con el *feedback* recibido de nuestros Miembros, Evaluadores y otros grupos de interés, basándonos en sus experiencias prácticas de aplicación del Modelo EFQM de Excelencia 2010.

Esperamos que esta guía proporcione ideas sobre cómo se puede hacer una transición eficaz hacia el Modelo 2010 dentro de una organización. Tras leer esta guía, si deseas enviar tus impresiones, positivas o negativas, o contribuir con ideas sobre cómo podemos mejorar este documento, no dudes en escribir al autor a la siguiente dirección: [Paul.Gemoets@efqm.org](mailto:Paul.Gemoets@efqm.org)

### 4.2. Tu propia aportación al 'próximo' Modelo

El uso práctico del Modelo 2010 nos permitirá de vez en cuando expresar ideas creativas al respecto y/o identificar oportunidades de mejora. A fin de recoger todas estas sugerencias, comprobarlas, alinearlas y separarlas de todas las demás influencias y propuestas para el contenido y estructura del modelo, recomendaríamos estructurar cada propuesta conforme a los siguientes títulos:

- A qué dimensión del modelo se aplica (conceptos fundamentales, REDER o los criterios)
- Describir la 'situación actual'
- Hacer tu 'propuesta'
- Los beneficios del cambio propuesto y el 'porqué'

Existe un formulario estándar en la EFQM para enviar estas sugerencias. También habrá oportunidad de discutir ideas y sugerencias en los actos EFQM *Learning Edge* y todos los años una vez concluido el ciclo de evaluación para el Premio Europeo de Excelencia EFQM. Tu Gerente de Cuentas EFQM puede ayudarte a contactar con el miembro del Equipo Principal que represente a su grupo de interés.

Basándose en el *feedback* recibido de sus grupos de interés, El Consejo Directivo de la EFQM ha acordado que el Modelo sea refinado y actualizado de forma íntegra cada 3 años. Si el Equipo Principal identifica una necesidad de cambio específica dentro de este ciclo, puede proponérselo al Consejo y recomendar una revisión.

## Participar

La EFQM es una organización compuesta por Miembros. Dependemos de tu información, ideas y sugerencias para crear una comunidad vibrante.

A través de la EFQM, existen numerosas oportunidades de participar en debates interactivos o actividades relacionadas con éste u otros temas. Para más información, [ponte en contacto con nosotros](#).

## Agradecimientos

La EFQM quisiera agradecer a las siguientes personas su contribución a este documento:

Chris Hakes, Leadership Agenda Ltd.

Christian Forstner, Siemens.

Matt Fisher, Ricoh.

## Recuerda buscar...



*"El cambio no llegará si esperamos a otra persona u otro momento. Éramos nosotros a quienes estábamos esperando. Somos el cambio que buscamos."*

*Barack Obama.*

**EFQM**

Avenue des Olympiades 2  
1140 Brussels, Belgium  
Tel: +32 2 775 35 11  
Fax: +32 2 775 35 35  
[info@efqm.org](mailto:info@efqm.org)  
[www.efqm.org](http://www.efqm.org)

© EFQM 2009

Ninguna parte de esta publicación puede reproducirse, almacenarse en un sistema de recuperación de datos ni transmitirse en forma alguna (sea electrónica, mecánica, por fotocopia, grabación o cualquier otra), sin la autorización previa por escrito, o una licencia que permite su reproducción limitada y uso por terceros, por parte de la editorial.