

# EFQM: El Camino a la excelencia en el Siglo XXI

*Zaragoza, junio de 2006*

*JOSÉ IGNACIO WERT  
Presidente de EFQM*

**EFQM**

I Conferencia Nacional de Centros de  
VI Edición de Ganadores de Premios a la

**E**XCELENCIA

# El Camino a la excelencia en el Siglo XXI

*1ª Parte: visión general de EFQM*

**EFQM**

I Conferencia Nacional de Centros de  
VI Edición de Ganadores de Premios a la

**E**XCELENCIA

# Una ojeada general sobre EFQM

---

- Excelencia
- Misión
- Historia
- Alianzas
- Actividades
- Miembros

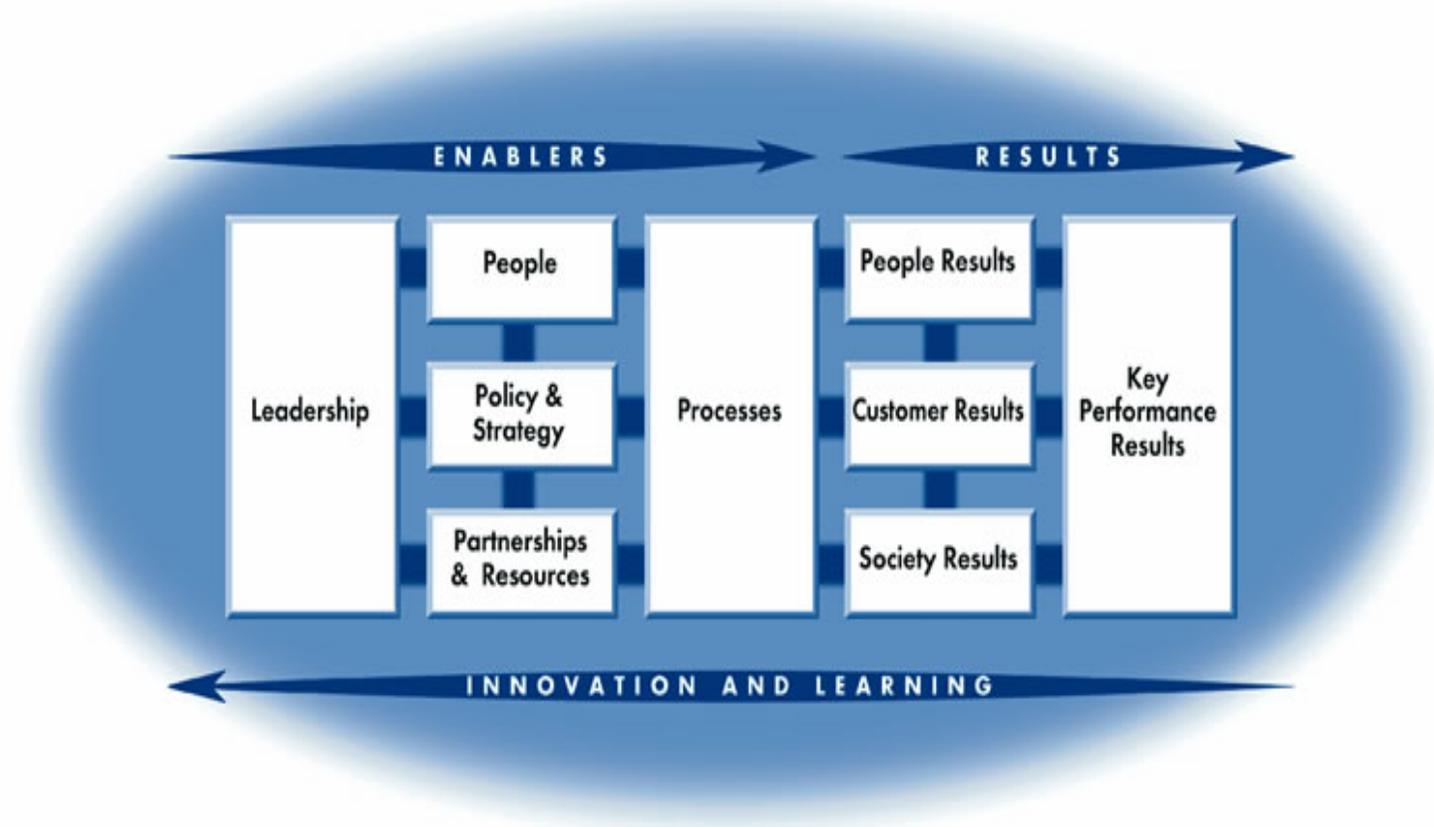
# La Excelencia alcanza la cumbre

- ¿Está la “Excelencia” contemplada en la misión de la empresa?
- Los grandes líderes enfocan su estrategia en los resultados en la gente, en el cliente y en la sociedad, además de en su rendimiento económico.
- Más de 30,000 organizaciones usan un modelo de mejora llamado el **Modelo de Excelencia EFQM**

# Simple, pero efectivo

- Las organizaciones globales a través y más allá de Europa son fuertes embajadores del Modelo de Excelencia EFQM
- Usan el Modelo para:
  - Dirigir la estrategia de la compañía
  - Centrarse en las iniciativas importantes
  - Determinar cuán buenas son
  - Decidir en qué centrarse a continuación

# El Modelo de Excelencia EFQM



® The EFQM Excellence Model is a registered trademark of EFQM

# Posicionando el Modelo

Marco de  
Negocio

Motor Económico

- Aspiraciones de las generaciones actuales y futuras
- Cadena de valor / Modelo de negocio / Creación de valor
- Innovación radical
- Reflexión sobre escenarios

**Gente a cargo  
del desarrollo  
estratégico**

Marco de gestión  
del modelo  
EFQM

Motor de rendimiento

- Necesidades de los grupos de interés
- Orientación a procesos
- Mejora de resultados
- Relaciones causales

**Gente a cargo  
de la mejora de  
actividades**

Sistema de  
Calidad  
ISO 9000

Motor de calidad

- Especificación de cliente
- Procedimiento de calidad
- Conformidad con el estándar
- Análisis de desviación

**Gente a cargo  
de las  
operaciones**

EFQM

# Alianzas Estratégicas

*UN Global Compact & Responsabilidad Social Corporativa de la UE*

*Cisco, HP, Capgemini & Gobiernos locales*

*Socios Internacionales y Regionales*

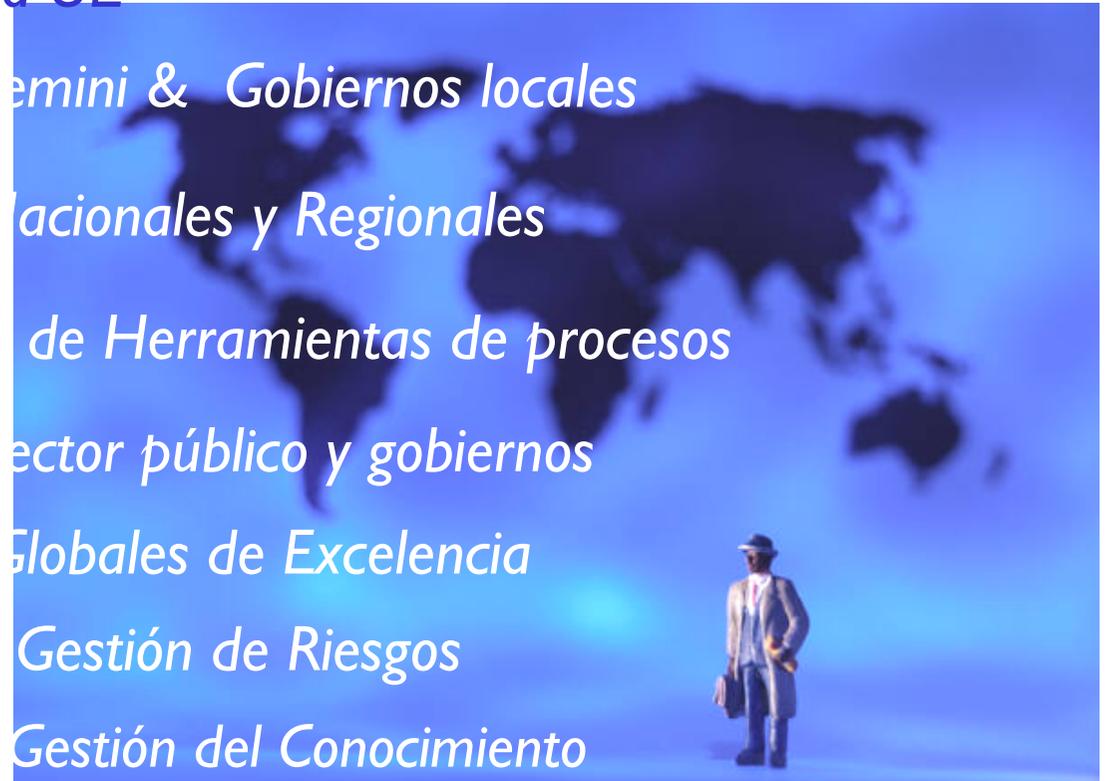
*Philips & Revisión de Herramientas de procesos*

*Asesores del sector público y gobiernos*

*Modelos Globales de Excelencia*

*DNV & Gestión de Riesgos*

*CIBIT & Gestión del Conocimiento*



# Herramientas

---

- Bases de datos de buenas prácticas
- Recurso *On-line* a los *insights* de las compañías líderes
- Formación *On-site* en temas de negocio de actualidad y cómo valorar a tu organización
- Conexión con nuestra red de miembros
- Publicaciones – impresas y electrónicas.

# Oportunidades de *networking*

- Reuniones de introducción para nuevos miembros
- Comunidades de Práctica sobre sectores y temas específicos
- Seminarios de 2 días
- Fórum de alto perfil de 3 días para la entrega de Premios
- Visitas a organizaciones de buenas prácticas
- Grupos para *benchmarking*

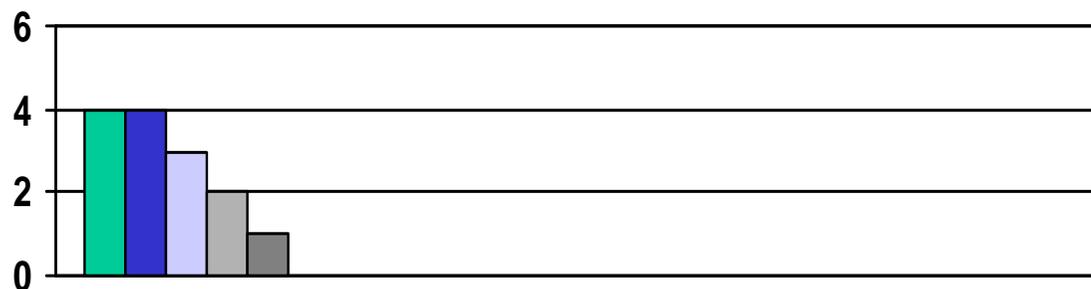
# Reconocimiento de logros

- Auto-evaluación
- Comprometido con la Excelencia (*C2E*, primer nivel de reconocimiento)
- Excelencia Reconocida (*R4E*, nivel superior de reconocimiento)
- Premio de Gobierno Local & Regional
- Finalista, Ganador del *Prize* y Ganador del *Award* en el *European Quality Award*



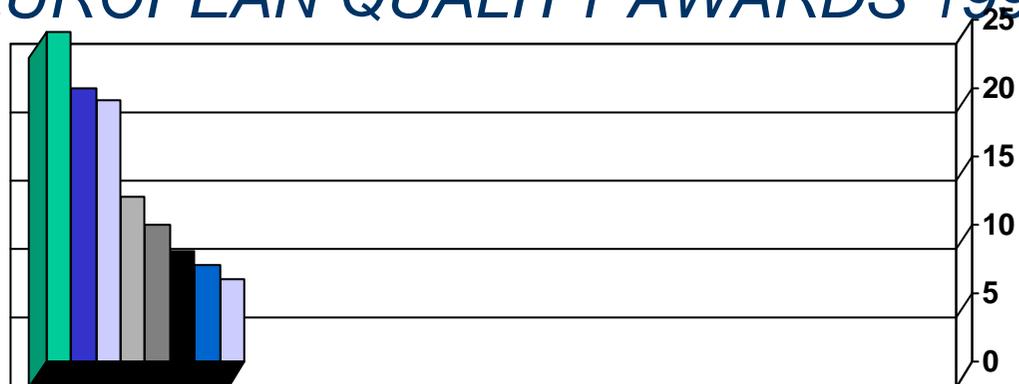
# Reconocimiento de logros: España en cabeza

- *EUROPEAN QUALITY AWARDS 2005*



# Reconocimiento de logros: España en cabeza

- *EUROPEAN QUALITY AWARDS 1992-2005*



2ª PARTE: Estrategia

*¿A DÓNDE VA LA EFQM?*

***POSICIONANDO BIEN A LA EFQM  
EN EL FUTURO***

**EFQM**

I Conferencia Nacional de Centros de  
VI Edición de Ganadores de Premios a la

**E**XCELENCIA

# Mensajes clave

---

## Europa necesita un aldabonazo

- Las nuevas prácticas de gestión exigen un equilibrio entre lo nuevo y lo viejo
- EFQM lanza una nueva iniciativa de liderazgo para ayudar a los retrasados en competitividad.
- EFQM requiere que los primeros de la clase ayuden a los demás

# Los primeros de la clase han integrado modelo EFQM por completo

## Ejemplo – EL ENFOQUE DE PHILIPS HACIA LA EXCELENCIA

**Inspirar y dirigir**

- “Estrategia en 1 página”
- Business Balanced Scorecard

**Priorizar y despegar**

- Programas de gestión radicales + sistemas de seguimiento del cierre de brechas

**Organizar y ejecutar**

- Construcción de capacidades
- Solución de problemas
- Gestión de proyectos
- Mejora de procesos

**Evaluar y revisar**

- Auto evaluación anual + validaciones de los pares
- Premios / valoraciones
- Herramientas de proceso

Retroalimentación basada en el marco EFQM

# Se ensancha la brecha entre líderes y seguidores

## Puntuaciones de candidatos EQA , 2001 a 2005

Todos los candidatos privados- media

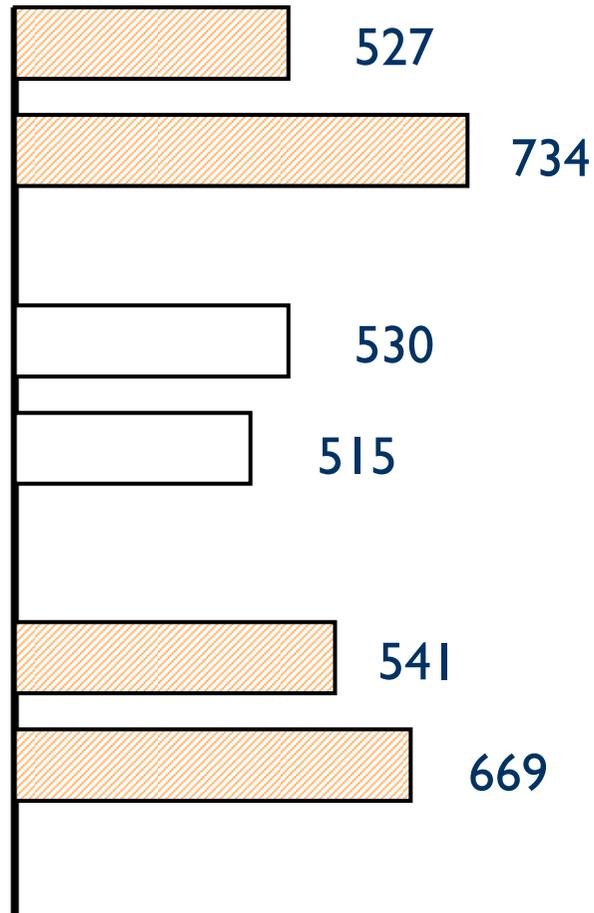
Ganadores privados - superior

Grandes empresas privadas- media

Pequeñas privadas- media

Públicas- media

Públicas superior

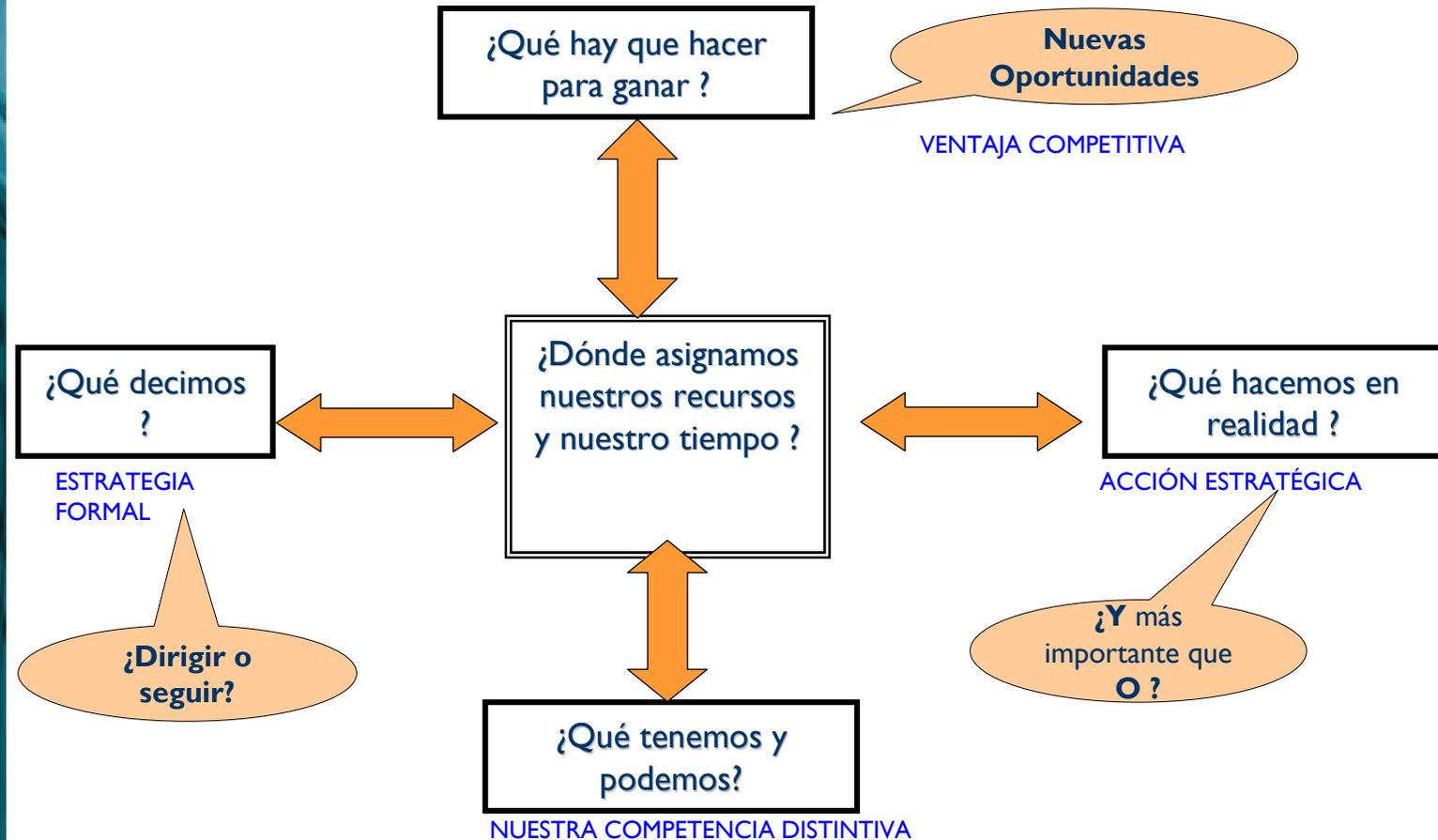


La brecha competitiva se ensancha

Las organizaciones grandes aun lo hacen mejor

Las organizaciones públicas, muy comprometidas

# La disonancia como motor de liderazgo



# Un contraste agudo en las nuevas prácticas de gestión

## CARACTERÍSTICAS DE LAS MEJORES PRÁCTICAS DE GESTIÓN

### Viejas – “empuje”

- *Control y respuesta centralizados*
- *Procedimentales, estrictas, ajustadas*
- *Centradas en recursos*
- *Participación limitada a los de dentro*
- *“Talla única”*

• Foco en el cómo

### Nuevas – “tire”

- Múltiples iniciativas descentralizadas – respuesta inmediata
- Interfaces estandarizados de arriba a abajo
- Centradas en la gente
- Participación abierta a los de dentro y los de fuera
- Entornos estructurados de autoaprendizaje

• Foco en los resultados

# Las empresas de éxito están reorientando sus prácticas hacia la excelencia

## DE LA ESTRATEGIA A LA ACCIÓN: ejemplo de Nokia Mobile Phones

1. Definición explícita de expectativas/objetivos cada 6 meses – planes semestrales de corto plazo *on-line*
2. Equipos en competencia dentro de la empresa desarrollando escenarios estratégicos múltiples para enfrentarse a la creciente incertidumbre y complejidad del entorno de negocio
3. Formulación de diseño estratégico a nivel regional a 3 años vista – situación deseada y objetivos
4. Auto-evaluación y gestión de *performance* como marco sistemático para el aprendizaje de la implementación estratégica y el alineamiento de actividades a nivel de ejecución
5. Procesos modulares comunes para la creación, distribución y gestión de productos
6. Revisión de la efectividad del liderazgo – con *feedback* múltiple interno y externo.

# Una clara iniciativa de liderazgo para el rejuvenecimiento

## LA VISIÓN

- Miembros activos\*
- Grupo de líderes como modelos
- 100 % de acuerdo con la estrategia de Lisboa.
- Redefinición de la primera línea de la excelencia
- Una 'Champion League' visible
- Una oportunidad única para mejorar las habilidades

## REGRESO A LAS BASES COMO FUNDACIÓN

- 1000 miembros ambiciosos ; 400 miembros activos
- Un nuevo Pacto a través de diferentes sectores para ayudar a los demás a *coger el paso*.
- La institución facilitadora de prácticas de gestión
- Casos de éxito en planos diferentes
- Integrada en Europa con gran participación local
- Presión de los pares para el desarrollo y el reclutamiento
- Presencia importante del Sector Público

# Datos de interés

- Los estudios muestran que la implementación de marcos de gestión impactan la última línea de resultado.
- 60% de las 25 mayores compañías de Europa usan el Modelo para mejorar su negocio.
- EFQM tiene más de **700** Miembros en 35 países.
- EFQM tiene 24 'National Partner Organisations' en toda Europa.
- Más de 18 premios de excelencia en varios países están basados en el Modelo de Excelencia de EFQM.
- Nuestro sitio web EFQM website recibe más de **99,000** visitantes únicos al año.
- Nuestro recurso de negocio *on line* tiene usuarios de 60 países diferentes.

3ª PARTE: RSC

*EL MARCO EFQM PARA LA  
RESPONSABILIDAD SOCIAL  
CORPORATIVA*

**EFQM**

I Conferencia Nacional de Centros de  
VI Edición de Ganadores de Premios a la

**E**

XCELENCIA

# LA RSC EN EFQM

- Es un tema en el que EFQM siempre ha estado comprometida: en el modelo están los RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.
- En los últimos años se ha sistematizado y hecho operativo:
  - ✓ Marco para la RSC
  - ✓ Categoría especial en los EQA

# LA RSC EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

- Tema debatido. Visión clásica liberal:  
*“The business of business is business”*
- Cualquier actividad u orientación que se desvíe de la maximización del beneficio es un mal uso de los recursos de la empresa

# LA RSC EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

- Hoy, esa visión se considera estrecha.
- El éxito empresarial es mayor y más duradero si la empresa maneja con equilibrio las expectativas de todos sus grupos de interés.
- *“The business of business is responsible business”.*

# LA RSC EN LA PRÁCTICA EMPRESARIAL

- Para poner en marcha la RSC hay que responder preguntas clave: gobierno corporativo, compromiso con los stakeholders, sostenibilidad, creación de valor...
- La RSC **no se improvisa**. Hay que conocer lo que somos capaces de hacer y los recursos con los que contamos.

# LA APORTACIÓN DE EFQM

- Marco de orientación de la RSC y encaje en el modelo de excelencia.
- Ya en la formulación del modelo en 1991 se incluye una clara referencia conceptual a la RSC en el 8º criterio.
- Ahora → incrementar el conocimiento de la RSC y ayudar a las empresas a adoptarla.

# LOS BENEFICIOS DE LA RSC

- No sólo una serie de prácticas sino una filosofía que aporta valor.
- Los consumidores y los empleados valoran las buenas prácticas (éticas, sociales, medioambientales) → *driver* de lealtad de clientes y empleados.
- Fortalecimiento de la reputación corporativa y de la marca.
- Aumento directo de eficiencia.

# RSC Y LA BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA

- Una visión integrada de la RSC lleva a ser una empresa mejor en todos los órdenes.
- Esto se refleja en nuestro *Framework for Corporate Social Responsibility*, la **herramienta de gestión** de RSC alineada con el modelo
- Integración con indicadores de rendimiento
- Herramienta que proporciona formatos para evaluación, auto-evaluación, *benchmarking* e informes de rendimiento.

# RSC Y LA BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA

- Herramienta orientada a la **mejora continua**. Posibilidad de evaluar el rendimiento en términos de RSC a través de la identificación de fortalezas y debilidades
- Alineación con los principios del *Global Compact* de la ONU.
- La RSC está profundamente imbricada en el proceso de excelencia: la idea de la sostenibilidad, central en la RSC, es inherente a la búsqueda de excelencia.
- No es de talla única, pero todos tienen su talla.

**MUCHAS GRACIAS POR  
VUESTRA ATENCIÓN**