



EDITORIAL

Modelo EFQM 2020: Hacia la Excelencia y más allá ...

European Foundation for Quality Management (EFQM) 2020 Model: Towards excellence and beyond...



Alejandro San Nicolas^{a,*} y Manuel del Castillo^b

^a *Presidente del Instituto de Excelencia Europea Experto en Gestión Excelente y Evaluador Senior EFQM*

^b *Presidente de la Fundación Emmanuel Casbarri Experto en Gestión Excelente y Evaluador Senior EFQM Formador ECAT en Modelo EFQM 2020*

Recibido el 23 de diciembre de 2019; aceptado el 26 de diciembre de 2019

El Modelo EFQM de Excelencia ha sido uno de los referentes dentro de la gestión y ha funcionado y mejorado el desempeño de las organizaciones tanto europeas como españolas durante más de 25 años. Durante este tiempo ha proporcionado un marco de referencia para la mejora y resultó a nivel metodológico una ayuda a la hora de articular mecanismos sistemáticos de diagnóstico y mejora en todos los aspectos clave de la gestión de una organización. El cambio de paradigma, de entorno social y cultura y la aparición de un mundo más ágil y digital ha hecho que el modelo deba, no solo adaptarse, sino transformarse para ser útil para las empresas del nuevo siglo y de la nueva economía. La sociedad está en plena transformación y son las organizaciones quienes deben buscar un marco de referencia para acometer la propia.

No estamos en una época de cambios, sino en un cambio de época, y en la actual concepción de la sociedad es crítico "cambiar la forma de hacer las cosas" para que nuestras organizaciones (independientemente de su tamaño, sector, complejidad, realidad y geografía: grandes, pequeñas, públicas, privadas, multinacionales, familiares, *startups*...) puedan ser verdaderamente más sostenibles y sobrevivan de forma eficaz y eficiente dentro de su ecosistema.

El modelo EFQM (*European Foundation for Quality Management*), durante años, proporcionó un marco de referencia a las organizaciones en su continua búsqueda de la excelencia. Organizaciones de todo tipo, públicas, privadas, sanitarias, y sociosanitarias, educación, empleo y el tercer sector, optaron por avanzar y profesionalizar su gestión a partir de un modelo que les permitía medir sus avances y que no era prescriptivo.

El modelo ha sufrido revisiones, pero después de varias versiones y de ser probado en más de 500 organizaciones certificadas, se comprobó que en el entorno actual, caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad – los denominados entornos VICA-, era necesario ir "más allá de la Excelencia" y definir un marco que ayude a las organizaciones a transformarse sistemáticamente para asegurar su supervivencia.

Cada organización se enfrenta a un conjunto de nuevos retos, que incluyen la escasez de recursos, la cada vez mayor complejidad de los entornos, el mayor nivel de exigencia de los usuarios y administraciones, la aparición de nuevas organizaciones competidoras mucho más ágiles, el desarrollo de nuevas tecnologías más productivas, la rápida evolución de la economía colaborativa, los cambios en los requisitos de los empleados con respecto a su experiencia como trabajadores, la reducción de los impactos negativos en el entorno, la integración efectiva en la sociedad para potenciar su desarrollo, el desarrollo de la economía digital, las nuevas formas de trabajo ...

* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: alejandro@institutoexcelencia.com
(A.S. Nicolas).



Figura 1 Modelo EFQM 2020. Disponible en: <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model/> [consultado 24/12/2019]

Y todo esto ha llevado a la EFQM a **transformar** el modelo para adaptarse a esta nueva realidad, con el compromiso de seguir ofreciendo una herramienta útil, ágil y resolutiva capaz de responder a cualquier necesidad de gestión del cambio y del proceso de transformación.

En todo este proceso de desarrollo del nuevo Modelo EFQM (versión 2020), se ha contado con representantes de todos los grupos de interés (CEOs, directiv@s, evaluadores, gestores, partners de la EFQM, ...) que han aportado su conocimientos, experiencia y 'saber hacer' para que este modelo nuevo actúe como revulsivo para potenciar la rápida transformación de las organizaciones.

Disponible en: <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model/> [consultado 23/12/2019]

El modelo EFQM 2020 no es una "continuación revisada" de su penúltima versión (correspondiente a 2013), sino que se ha rediseñado "desde cero" en base a los siguientes conceptos clave:

Coherencia con el propósito: todo el modelo EFQM 2020 gira alrededor del "propósito" de la organización (por qué y para qué existe la organización), que debe servir de base para gestionarla de forma coherente y consecuente. Todos los enfoques, procesos, proyectos, planes, comités, relaciones externas e internas, etc. deben desplegar el "propósito" y evidenciar su contribución al mismo.

Sencillez: se ha simplificado el lenguaje para que sea más comprensible, y su lógica es más evidente. Además explica la gestión a través de tres pilares básicos: qué hace la organización (Dirección), cómo lo hace (Ejecución) y qué resultados obtiene.

Orientación a futuro: es una herramienta eficaz para que las organizaciones no pierdan la perspectiva y establezcan sus estrategias a medio y largo plazo sobre una base clara de sostenibilidad (desarrollo sostenible alineado con los ODS, UNESCO y Pacto Mundial) tanto a nivel económico como medioambiental y social.

Puesta en valor del Ecosistema: la organización forma parte de un ecosistema en el que debe primar la cultura basada en la co-creación en lugar de en la competición. El nuevo Modelo EFQM ayuda a la organización a comprender su ecosistema para considerar todos los elementos a tener en cuenta en su transformación, con el fin de asegurar su éxito.

Centrado en los Grupos de Interés: los grupos de interés clave (*stakeholders*) constituyen el centro del Modelo EFQM. Se incorporan conceptos como la gestión sistemática de los modelos de relación con cada uno de ellos, el foco en la creación de valor sostenible para cada uno de ellos, o la introducción de mecanismos de gestión de la "experiencia" de cada grupo de interés en su relación con nosotros. [figura 1](#)

Utilidad para la gestión: El modelo EFQM va más allá de la realización de un diagnóstico (evaluación) convirtiéndose en palanca que ayude a los/as directivos/as a poner en marcha los procesos de transformación para que sean más ágiles a la hora de adaptarse a los cambios, mejorando así su competitividad y logrando llevar a cabo una gestión innovadora, sostenible y responsable.

Liderazgo y Cultura de Excelencia: El concepto clásico de "liderazgo jerárquico" ha evolucionado hacia el "liderazgo organizativo", en el que todas las personas (incluyendo a los Grupos de Interés Clave) contribuyen, inde-

pendientemente de su posición en el organigrama, a que la organización trabaje como un Equipo de Alto Rendimiento en pos de su propósito. Esto requiere del desarrollo de herramientas para potenciar el “liderazgo situacional” sobre la base de una cultura compartida de Excelencia, Innovación y Transformación.

Modelos Predictivos: el modelo EFQM 2020 proporciona una base sólida para la implantación masiva de mecanismos “predictivos” (mediante herramientas digitales de última generación, como *BigData Analysis*, *Deep Machine Learning*, Inteligencia Artificial, Algoritmos Genéticos, ...) que permitan definir escenarios futuros (escenarios probabilísticos y patrones de comportamiento obtenidos a partir de conjuntos complejos de datos) que ayuden a la organización a anticiparse a los cambios (positivos y negativos), a gestionar sistemáticamente los riesgos y a asegurar su continuidad en la materialización de su propósito.

Con el Modelo EFQM 2020 tenemos la oportunidad de conocer mejor el funcionamiento de nuestro ecosistema, de nuestra organización y de nuestras personas, y con ello podemos diseñar un sistema coherente (basado en la lógica REDER: Resultados -> Enfoques -> Despliegues -> Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento) que permita maximizar la motivación y los niveles de “experiencia positiva” de todos los Grupos de Interés, asegurando así su compromiso con nuestro propósito común ...

... pero para ello hay que ir más allá de la excelencia y transformarse de forma rápida, responsable y sostenible.

European Foundation for Quality Management (EFQM)
2020 Model: Towards excellence and beyond