

Norma Técnica NT EFQM-plus®

Modelo de excelencia en la gestión de organizaciones.

Edición: 0

Fecha: 1 de Julio de 2016



I. Introducción.

Esta norma define un modelo de sistema de gestión orientado a la mejora de la eficacia y de la eficiencia de las organizaciones; puede ser utilizada por cualquier tipo de organización, pública o privada, con o sin ánimo de lucro, industrial o de servicios.

La norma mantiene una equivalencia con el modelo de la *European Forum Quality Management*, con el modelo de *Malcolm Baldrige* y con el modelo de la norma ISO 9004:2009 y otras normas inspiradas en esta última para otras áreas de la gestión, aunque se han definido unos elementos mucho más exigentes que permitan a las organizaciones conseguir un nivel de excelencia superior al obtenido con ellas, y sobre todo tratando de integrar todos los sub-sistemas presentes en las organizaciones que inciden en la eficiencia de las mismas.

A estos efectos, y de forma orientativa, se señala lo que podría ser una equivalencia de puntuación entre el modelo EFQM sencillo de la *European Forum Quality Management* y el modelo NT EFQM-plus®.

Puntuación EFQM sencillo	Puntuación NT EFQM-plus
100	25
200	50
300	100
400	200
500	300
600	400
700	500
800	600
900	700
1.000	800
----	900
----	1.000

Se plantea como un modelo no prescriptivo pero certificable mediante la obtención de una puntuación de cada uno de los elementos que componen el modelo de sistema de gestión. No obstante, sí que es un requisito imprescindible para obtener la certificación disponer de un sistema de indicadores aun cuando de alguno de ellos no se dispongan de datos suficientes para evaluar adecuadamente su evolución.

El hecho de que no sea prescriptivo no significa que deba de ser ambiguo; se ha tratado de utilizar un lenguaje perfectamente asequible a todo tipo de organizaciones, pero especialmente para las pequeñas organizaciones, que en ocasiones han tenido dificultades para entender lo que algunos modelos querían decir.



Por otra parte, la reducción de la ambigüedad favorece la reducción de la arbitrariedad en la evaluación.

Esta norma técnica es completada con aplicaciones específicas para determinados sectores de actividad; estas otras normas no difieren del modelo general, pero tratan de apuntar algunos aspectos que pueden permitir si cabe una mayor comprensión para la aplicación del modelo.

Una organización que aplique conjuntamente las normas ISO 9001, ISO 22000, ISO 14001, ISO 27001, ISO 19600, OHSAS 18001, ISO 45001, ISO 28001, ISO 37001 y otras normas de modelos de gestión tienen un importante camino recorrido para la obtención del certificado NT EFQM-plus®, pudiendo con cierta facilidad obtener una puntuación de entre 400 y 500 puntos, equivalente a 600 y 700 puntos respectivamente en el modelo EFQM simple o sencillo.

Si en el texto de la norma se menciona alguna metodología específica (por ejemplo “cuadro de mando integral”), las organizaciones no tienen que seguir específicamente la señalada en la norma; pueden utilizar cualquier otra cuyo objetivo sea el mismo que el de la metodología señalada; no se pretende imponer ninguna pauta o metodología específica de actuación.

Bien puede haber ocurrido que se haya asociado “excelencia” con “glamur”; en esta norma, la excelencia queda exclusivamente asociada a la buena gestión de las organizaciones, a conseguir que las organizaciones sean eficaces y sobre todo eficientes, y consecuentemente los criterios de certificación de IVAC-INSTITUTO DE CERTIFICACIÓN, S.L. no establecen restricciones para la obtención de una determinada puntuación en cualquier momento de la evaluación que bien pudiera estar rozando los límites de la libre competencia, sobre todo cuando la certificación de la *European Foundation for Quality Management* está presente en algunos pliegos de contratación pública y en algunas convocatorias de subvenciones.

El glamur que algunas organizaciones se pueden permitir por tener fuertes utilidades o rentabilidades y no siempre por una gestión eficiente, finalmente siempre lo paga el cliente o el ciudadano si se trata de organizaciones públicas, uno de los grupos de interés a los que hay que considerar en este modelo de gestión. Si bien es cierto que la imagen puede ser un factor generador de negocio, habrá siempre que ponderar los resultados obtenidos con los recursos asignados.

Las organizaciones excelentes deben compaginar los intereses de todas las partes interesadas, de tal modo que el binomio “gana-gana” que debe inspirar toda negociación sea una realidad.

Cualquier persona puede proponer cambios en esta norma técnica que mejore su utilidad o su comprensión por los usuarios. IVAC-INSTITUTO DE CERTIFICACIÓN, S.L. analizará las mismas y las incorporará en las sucesivas ediciones.



Cualquier persona puede obtener una copia gratuita de esta norma técnica en la página web de IVAC-INSTITUTO DE CERTIFICACIÓN, S.L.



II. Elementos del modelo de gestión EFQM-plus®.

1. Inputs, entradas, impulsos, acciones, coadyuvantes, agentes, recursos.

1.1. Liderazgo, compromiso, estrategia y planificación.

La alta dirección de las organizaciones excelentes debe impulsar los cambios hacia la excelencia y ser un referente para movilizar todos los recursos de la misma hacia unas metas comunes con una estrategia bien definida.

La excelencia sólo se consigue siendo eficaz y eficiente; la organización excelente debe utilizar datos objetivos para demostrar que es eficaz y eficiente.

Una organización excelente debe de trasladar su compromiso con la excelencia en todos los actos de comunicación tanto hacia el interior como hacia el exterior.

La alta dirección debe de estar atenta a los cambios del entorno para evaluar la incidencia en su gestión y adecuar sus estructuras y modelos operativos para mantener los niveles de excelencia deseados.

La alta dirección debe demostrar un comportamiento ético y transparencia en su gestión.

La orientación hacia la excelencia debe cubrir todas las áreas de la organización, y a todos los grupos de interés.

A estos efectos se consideran grupos de interés la propia organización, los clientes, los proveedores y subcontratistas, los trabajadores y el propio entorno en el que se desenvuelve la organización en el que debe revertir parte de sus resultados en reciprocidad con los recursos que obtiene del mismo.

La estrategia debe de ser coherente y debe de ser revisada constantemente para evaluar que la misma queda alineada con la política de excelencia y que se adecua a los constantes cambios de los grupos de interés.

Una organización excelente que desarrolle su actividad en el ámbito de la importación y exportación debe disponer del certificado OEA emitido por las autoridades aduaneras.

La estrategia debe ir orientada al cumplimiento de todos los requisitos (legales y contractuales) exigibles al producto o servicio.

El ciclo de Deming está presente en la concepción de esta norma técnica.
La alta dirección de las organizaciones excelentes:



- Analiza el entorno y la propia organización y determina las amenazas y las oportunidades.
- Analizar datos objetivos para la toma de decisiones.
- Planifica sus actividades y en su caso desarrolla planes específicos.
- Opera con colaboradores respetuosos con los derechos de los más desfavorecidos, sin permitir que hagan uso de mano de obra infantil.
- Innova constantemente en todas las áreas de la organización.
- Promueve actuaciones orientadas a la mejora continua y a la prevención de errores que provocan costes con efectos negativos en la supervivencia de la organización y con repercusión en los grupos de interés.
- Convierte los fallos en oportunidades de mejora.
- Revisa periódicamente los resultados y toma las medidas oportunas.
- Respeta la legislación sobre libre competencia.
- No oferta productos o servicios por debajo de los costes de producción.
- Dispone de un sistema de control de costes interno.
- Promueven constantemente la reducción inteligente de los costes que afectan a sus resultados.
- Mide los resultados.

1.2. Proveedores y subcontratistas.

Los proveedores y subcontratistas deben de ser considerados una parte importante y crítica de la organización excelente en la medida que contribuyen al logro de los resultados de la propia organización.

Una organización excelente debe de propiciar entre sus proveedores y subcontratistas una política de excelencia y considerar entre otros aspectos que no puede con su comportamiento comprometer el futuro de los mismos ni de las personas que prestan servicios en ellos.

Las organizaciones excelentes:



- Evalúan a sus proveedores y subcontratistas, seleccionando aquellos que mejor puedan cumplir las necesidades de la organización excelente.
- Cuentan con proveedores y subcontratistas capaces de anticiparse a sus necesidades y que colaboran para lograr las metas de excelencia perseguidas.
- Definen perfectamente los requisitos exigibles a proveedores y subcontratistas para que estos a su vez sean capaces de aplicar criterios de excelencia.
- Pagan puntualmente a sus proveedores y subcontratistas para no generarles tensiones de tesorería que hagan peligrar su supervivencia económica.

1.3. Clientes, mercado y ciudadanos como usuarios de los servicios públicos.

Los clientes son la esencia de una organización excelente pues sin ellos no puede sobrevivir. La orientación al cliente debe de ser el eje central de la excelencia.

Una organización excelente debe de planificar, ejecutar y controlar sus procesos operativos para la consecución de sus políticas orientadas hacia los clientes.

Las organizaciones excelentes:

- No asumen con los clientes compromisos que no puedan ser cumplidos.
- Evalúan su capacidad para dar una respuesta a los clientes.
- Responden a los compromisos adquiridos.
- Resuelven todas las quejas o reclamaciones de los clientes.
- Respetan los derechos de los consumidores y usuarios y no hacen publicidad engañosa de sus productos o servicios.
- No provocan daños a los bienes de los clientes.

1.4. Productos, servicios y procesos.

Una organización excelente:

- Provee de productos o servicios seguros y fiables.
- Define procesos robustos para garantizar bienes o servicios fiables.



- Controla la trazabilidad de los productos o servicios que ofrecen cuando sea un requisito legal o contractual exigible.
- Mantienen sus equipos de producción y de medición en condiciones óptimas de seguridad y de operatividad.
- Controlan y evitan el uso de productos o servicios que no cumplen los requisitos especificados.
- Controlan adecuadamente sus procesos logísticos.
- Mantienen registro de sus actividades de producción de bienes y servicios para analizar adecuadamente los errores que se comentan y para mantener la trazabilidad.
- Identifican los recursos de conocimiento para la obtención de productos o servicios.
- Protegen los derechos de propiedad industrial o intelectual como un activo de la organización.
- Protegen la información como un activo de la organización.

1.5. Personas.

Una organización excelente debe orientar a las personas que trabajan en ella hacia sus fines, haciéndoles no sólo partícipes, sino cómplices de los mismos. Debe orientar todos los recursos humanos disponibles a la mejora constante de la organización obteniendo de ellos el máximo compromiso y deben de formar parte de la estrategia.

El respeto total por los derechos fundamentales de las personas así como por los derechos de los trabajadores.

Cualquier adecuación de sus estructuras a las condiciones cambiantes del entorno deben de considerar el menor impacto posible sobre las personas.

Las organizaciones excelentes:

- Promocionan a su personal.
- Evitan todo daño a su salud de las personas y promueven conductas saludables.



- Propician entornos agradables de trabajo.
- Respetan la legislación laboral en un sentido amplio.
- Proveen mejoras laborales o sociales para su personal.
- Evalúan la competencia de su personal y en caso necesario les dotan de los recursos necesarios para seguir desempeñando su trabajo.
- Concilian la vida laboral y personal de las personas.
- Aplican principios de igualdad y no discriminación.
- Eliminan cualquier problema de accesibilidad.
- Promueven políticas de contratación de personas con diversidad funcional.
- Son respetuosas con los derechos fundamentales de las personas.
- Proveen de recursos adecuados a sus trabajadores para que puedan cumplir satisfactoriamente sus funciones.
- En caso necesario de reestructuración, aplican el principio de “menor daño posible” y promueven la recolocación de las personas.

1.6. Entorno e infraestructuras.

El entorno en el que desarrolla su actividad una organización excelente debe de formar parte de la estrategia. Sus infraestructuras inciden en el entorno y por tanto deben gestionarse adecuadamente.

Para ello, debe controlar todos sus aspectos medioambientales cumpliendo con la legislación aplicable y tratando de minimizar los impactos de su actividad en el medio ambiente.

La seguridad industrial es un elemento crítico para controlar algunos de los aspectos medioambientales, debiendo cumplir con los requisitos legales y reglamentarios existentes no sólo para ese fin, sino para prevenir la salud de las personas de la organización excelente, no siendo comprensible que una organización excelente deje de realizar los mantenimientos o revisiones de sus instalaciones.

Este compromiso con el entorno debe de estar presente incluso en los retornos que la organización debe a su entorno.



Por otra parte, una organización excelente debe minimizar los riesgos económicos derivados de los incumplimientos legales que pongan en peligro la eficiencia y los resultados económicos.

Las organizaciones excelentes:

- Cumplen con toda la legislación medioambiental y de seguridad industrial.
- Reducen y minimizan los impactos medioambientales de sus actividades.
- Reducen el consumo de los recursos naturales y optimizan el uso de la energía.
- Revierten parte de sus beneficios en el entorno en el que se desenvuelve.
- Aseguran los riesgos derivados de su actividad y de sus infraestructuras.

1.7. Socios, propietarios, asociados y ciudadanos.

Una organización excelente debe de ser eficiente y optimizar sus recursos, proveyendo beneficios a sus socios o propietarios o reduciendo los costes (déficit) de sus actuaciones que redunden en una reducción de costes para los ciudadanos sin perder cotas de eficacia.

Una organización excelente no puede poner en peligro la supervivencia de la organización ni de las organizaciones sobre las que puede tener alguna incidencia ni defraudar las expectativas de los grupos de interés.

Las organizaciones excelentes:

- Cumplen con todas sus obligaciones legales en todos los ámbitos: fiscal, laboral, mercantil, industrial, medioambiental, etc.
- No comprometen la estabilidad económico-financiera con perjuicio para las partes interesadas.
- Evitan los comportamientos delictivos de su personal que pueda ocasionar una responsabilidad penal para la organización.
- Si son organizaciones de naturaleza pública no tienen déficit y respetan la normativa sobre contratación pública.
- Si son organizaciones de naturaleza pública, exigen a su personal las responsabilidades a la que haya lugar cuando estos hayan provocado un daño o perjuicio que finalmente revierte sobre los ciudadanos.



2. Indicadores (cuadro de mando integral).

Esta norma incorpora el axioma “si no se puede medir no se puede gestionar”.

Una organización excelente debe de definir indicadores para evaluar su compromiso con la excelencia hacia todos los grupos de interés.

Los indicadores deben de estar relacionados con la política y estrategia, deben de ser coherentes y deben de presentarse principalmente en términos relativos.

3. Outputs, salidas, resultados.

Una organización excelente mide los resultados de todas sus actividades como mecanismo para mejorar su gestión.

