

## PODCAST 14 EL MODELO EFQM (MARZO 2024)

- **HENAR ARRANZ:** Decía Henry Ford que la calidad consiste en hacer las cosas bien cuando nadie está mirando. Te damos la bienvenida a nuestro nuevo podcast calidad punto social. Mi nombre es Henar Arranz y en este capítulo vamos a hablar del modelo EFQM. Explicaremos en qué consiste, cuáles son los pasos para obtener este sello y por qué puede ser de interés para un centro o servicio de atención social. Contaremos, para ello, como siempre, con las aportaciones de profesionales con experiencia en la materia.
- **JAVIER VARELA:** El modelo EFQM es un distintivo de validez internacional con treinta años de implantación. Soy Javier Varela. En España este sello lo otorga el Club de Excelencia en Gestión. ¿En qué consiste el modelo EFQM?
- **IGNACIO BABÉ:** Soy Ignacio Babé, director general y CEO del Club Excelencia en Gestión, una asociación empresarial sin ánimo de lucro... El modelo EFQM es un modelo de gestión holístico, es decir, global y eso significa que abarca todas las partes de cualquier organización, que además es universal, que tiene unas características y es que hace que te haga reflexionar al Comité de Dirección de la empresa, pero también a todos los que participan dentro de la empresa del proceso, les hace reflexionar sobre cuánto de buenos somos en mejorar continuamente. Permite evaluar a todo tipo de organizaciones porque lo que evalúa es la gestión, no la estrategia. Por tanto, parte de la estrategia de cualquier organización y evalúa cómo se desarrolla la gestión para alcanzar los objetivos que estén definidos en la estrategia... Cuando tienes claro hacia dónde quieres llegar y quieres ser excelente y ¿por qué quieres ser excelente que es a lo que te ayuda el modelo? Porque quieres satisfacer a tus grupos de interés principales, a tus pacientes o clientes en el caso de la sanidad, por ejemplo, o a tus alumnos y sus padres en el caso de la educación o a tus consumidores depende del negocio que sea. Tienes otro grupo de interés muy importante: tus propios empleados, las personas que trabajan en tu organización, tienen que estar contentos, tienen que transmitir alegría de estar trabajando en esa organización. Tienes que tener contentos a los que están invirtiendo, a los que creen en tu negocio, en tu organización. Tienes que tener contento a los proveedores, los distribuidores, es decir aquellos que conforman tu ecosistema y, finalmente, tienes que tener contenta a la sociedad, es decir la sociedad tiene que valorar que tú no estás quemando recursos naturales, quemando en el sentido de consumiendo unos recursos que no regeneras, que tú actúas con transparencia, con ética, con un gobierno razonable de tu organización. Eso es el modelo EFQM, para lo cual se pide que: demuéstrame cómo gestionas, pero, sobre todo, enséñame resultados y los resultados que pide el modelo son muy exigentes porque te pide los resultados que tú mides como organización, pero, sobre todo, los resultados que has recogido directamente de tus grupos de interés.

El modelo EFQM se basa en tres preguntas básicas que se debe hacer cualquier organización: el por qué hacemos lo que hacemos y esto implica la estrategia, la cultura de la organización; luego está el cómo lo hacemos, es decir, qué procesos tenemos, cómo los llevamos a cabo, cómo lo medimos, cómo transformamos y luego está el qué conseguimos, es decir, los resultados. Entonces, esas son tres preguntas que Simon Sinek, un pensador de una universidad inglesa resume como el círculo de oro.

- **HENAR ARRANZ:** Ahora que conocemos las principales características de este modelo, cabe preguntarse cómo es el proceso para obtenerlo y qué debe hacer una organización interesada para contar con este sello.

- **IGNACIO BABÉ:** Obtener el sello EFQM para algunas organizaciones puede resultar complicado, pero realmente no es tan complicado, es más bien sencillo, pero como todo, requiere un esfuerzo. El sello, como se sabe, tiene varios niveles, no todos están en el mismo nivel de madurez en la gestión. Empieza en un nivel de 200 puntos y llega hasta los 700 puntos que son organizaciones que lo están haciendo extraordinariamente bien, que son sobresalientes. Aquí no hay matrículas de honor porque sería la perfección. ¿Qué es lo que se busca con el modelo y ese reconocimiento? Lo que se busca es que tú demuestres que el nivel de madurez de tu gestión está mejorando. Al final la puntuación es lo de menos. Entonces, lo primero es tener un grupo de personas que conoce el modelo y que sabe qué es lo que vamos a medir con el modelo. No hace falta que sean súper expertos, pero sí que sepan que este es un modelo global. Después, una vez que esta organización conoce un poco el modelo, lo que tiene que hacer es autoevaluarse. Normalmente, hay una discrepancia sobre estos puntos que decía de hasta 200 puntos, en el sentido de que las autoevaluaciones, nosotros somos muy autoindulgentes todos con nosotros mismos. Cuando viene el evaluador externo te pone en tu sitio. El evaluador externo no es uno, son equipos que discuten mucho entre ellos. Bueno, pues hasta que no se ponen de acuerdo y lo evalúan exactamente con la misma puntuación todos los aspectos que se evalúan que son 140 elementos dentro de los *subcriterios* y luego hay una rueda; digamos que es ¿cómo lo estamos haciendo? desde el punto de vista de: ¿hay objetivos claros?, ¿hay un enfoque para hacerlo?, ¿está desplegado ese enfoque?, porque hay muchos papeles que aguantan todo, pero luego hay que desplegarlo. ¿Estamos midiendo lo que estamos haciendo? ¿lo estamos mejorando frente a los objetivos que teníamos? Si eso es así, estamos muy cerca de la excelencia, si nos quedan ahí cosas flotando, pues tendremos que ver por dónde estamos haciendo aguas.

Entonces, la autoevaluación es muy buena, pero luego tiene que venir el baño de realidad. Y después entonces entra, con eso haces un plan de acción y lo pones en marcha y una vez que ya te sientes seguro de decir: hombre, las deficiencias más importantes que nosotros hemos conocido, las hemos corregido. Aun así, no corriges todas, es lógico, pero si le puedes cambiar mucho la visión a un evaluador que suponte que te ha ayudado en la autoevaluación y después llega y ve que es que ha habido muchos cambios e importantes.

Y luego ya viene la evaluación formal. La evaluación formal es que se le pide al club esa evaluación y es un servicio que se contrata al club. Nosotros contratamos a evaluadores profesionales, es decir gente que hemos formado, que tiene mucha experiencia en conocer cómo se gestionan todo tipo de organizaciones y que lo que te hacen es ayudar y orientar cómo mejorar. Tú les das una documentación para que ellos miren previamente, que la estudien, ahí están los datos, los resultados con datos y ellos después van a hacer una visita que pueden ser de dos días, de un día, de tres días, depende del tamaño de la organización, de la complejidad y están hablando con diferentes directivos, con diferentes personas, con empleados de base, con la gente de la limpieza. Van a intentar tener la visión más completa posible de la organización, pero viéndola, no solo en papeles, sino viviéndola. Y a partir de ahí, pues te dan una certificación, proponen al club una certificación con un nivel determinado. Una vez que tiene esa certificación la organización, nosotros les entregamos formalmente el sello EFQM en una ceremonia...

- **JAVIER VARELA:** Disponer de este sello significa un compromiso con la calidad y la mejora continua. Una vez obtenido, ¿Cómo apoya el Club de Excelencia en Gestión a las organizaciones que lo tienen y qué ventajas aporta este distintivo?

- **IGNACIO BABÉ:** Lo que hacemos es darles asistencia en el sentido de y ahora, ¿qué hacemos? Bueno, pues te vamos a ayudar a ordenar todas estas áreas de mejora que se descubren, claro por centenares. También destacas muchísimas fortalezas, es decir, en un informe damos a veces hasta 200 fortalezas y 200 áreas de mejora. Claro 200 fortalezas todos nos sentimos muy contentos y si nos dieran más, pues todavía mejor, pero 200 áreas de mejora, ¿qué hacemos? Bueno, pues les ayudamos a clasificarlas y entonces, pues en un análisis de Pareto, en un análisis 80/20 decimos: oye, estás 80 serían muy buenas ponerlas en marcha, pero estas son las 20 verdaderamente críticas. Céntrate en estas, empieza con estas, haz alguna de las otras, pero las verdaderamente importantes son estas 20 ahora planifica, planifica, calendariza, asigna recursos y haz un seguimiento. Y les ayudamos en eso, en ese proceso y a los tres años renuevan el sello y a lo mejor pues alcanzan más puntos o al menos mantienen los puntos que tenían y van viendo efectivamente su progreso hacia la excelencia.

Tener un sello EFQM significa que la organización conoce un modelo de gestión que es el modelo EFQM que es un modelo equilibrado. Las ventajas del modelo, es que ese equilibrio lo que te permite es ordenar la cabeza para ver en qué tenemos que poner la atención los que dirigen la organización, pero también las personas que trabajan en la organización. Te permite, por otro lado, ser muy consciente de cómo podemos mejorar aspectos que parece que siempre es responsabilidad de la dirección, no, no, para los empleados hay oportunidades de mejora. Muchas de esas oportunidades de mejora vienen de una evaluación. Elementos, pequeños elementos ... pero que le cambian la vida a un paciente, que le cambian la vida durante un día a alguien que asiste a un centro asistencial, que son pequeños detalles que van haciendo que mejoremos y que cuando los incorporamos y lo sistematizamos se convierten en un proceso ya de mejora de verdad continua.

Hay que ser muy cuidadoso para que sea algo sistemático y el modelo lo que te da es sistema ¿Qué significa sistema? Que cuando tú tocas un elemento de ese sistema estás variando todo el sistema, estás haciendo un efecto de todo el sistema. Entonces a mí este me parece que es un modelo que encaja en todo tipo de organizaciones. Nosotros lo hemos probado en empresas industriales, grandes, medianas, pequeñas, lo hemos probado en administraciones públicas, lo hemos probado en el mundo de la sanidad, grandes hospitales, servicios, el servicio de farmacia de diferentes hospitales tienen sello EFQM ... o sea es muy universal el uso que se le puede dar al modelo y por lo tanto para centros asistenciales, para centros de atención a personas es un modelo estupendo porque como digo equilibra e incentiva a la mejora y mantiene la medición sobre la mejora.

Hay una cosa que el modelo ha ido haciendo, que es que antes, cuando se creó hace casi 30 años ha tenido muchas evoluciones, muchos pequeños cambios que ahora hacen que sea un modelo con un enfoque diferente. Antes se miraba más qué estabas consiguiendo, qué habías ido consiguiendo, si habías sido logrando tus objetivos, si te comparabas con los mejores e ibas mejorando. Esto se mantiene, pero ya no es lo más importante, ahora lo más importante es cómo te estás transformando porque la transformación quiere decir que tienes muchos ciclos de cambio a la vez que están haciendo que todo el sistema cambie. Entonces, el modelo te permite medir esa transformación, por un lado, pero, sobre todo, orientarte al futuro. El modelo te enseña y te ayuda a pensar en el futuro, a hacer predicciones de hacia dónde debes encaminar a la organización y eso es hoy el valor más importante que se ha introducido en el modelo.

- **HENAR ARRANZ:** Como se ha dicho anteriormente este modelo se puede aplicar a cualquier tipo de organizaciones y, por lo tanto, también a los centros y servicios de atención

social. Pero, ¿qué aspectos positivos proporciona a una entidad de nuestro sector disponer de un sello EFQM?

- **AHINARA BURÉN:** Soy Ahinara Burén, directora técnica de la Asociación Nuevo Horizonte, una entidad dedicada a la atención integral de las personas con autismo, en nuestro caso de personas adultas y de sus familias. Nosotros llevamos desde el 2009 comprometidos con la calidad en la gestión y en la mejora continua. Al principio, adaptar este marco de trabajo que en aquellos momentos nos parecía un enfoque más orientado a la empresa, enmarcarlo a nuestra labor social, ya fue en sí mismo un desafío. Sin embargo, hemos avanzado y hemos encontrado nuevos retos y oportunidades de mejora a lo largo del camino. Actualmente contamos con un sello de calidad EFQM 500 que para nosotros es un orgullo ya que reconoce la gestión de nuestra organización dentro de un marco de excelencia, innovación y sostenibilidad. Creo que uno de los aspectos más positivos en disponer del sello, aparte de lo dicho anteriormente, es el camino realizado día a día para conseguirlo y mantenerlo. Por ejemplo, nos ha ayudado a definir claramente el propósito de nuestra organización y eso nos proporciona una guía para enfocar nuestros esfuerzos a lograr nuestra misión y alinear nuestras acciones con nuestra visión y estrategia para conseguir crear un valor sostenible. Además, hemos podido reevaluar constantemente las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés, especialmente importante cuando la esencia de nuestra entidad son las personas, tanto las personas adultas con autismo y sus familias, pero también los profesionales que dan soporte al logro de nuestra misión, ¿no?

En ese sentido, este modelo promueve poder fomentar una cultura organizacional sólida, apuesta con la innovación y refuerza los valores compartidos dentro de nuestro equipo. Además, nos ha ayudado a llevar a cabo cambios progresivos pero efectivos en nuestra organización. Sabemos que cualquier cambio no es fácil, pero este enfoque nos ha ayudado a tener una estructura sólida para gestionar la transformación que en estos días se convierte cada vez con la gestión del cambio en algo fundamental. Además, por último, pero no menos importante, bueno, nos ha ayudado ¿no? a profundizar en nuestro compromiso con la mejora continua que como hemos dicho tener un sello de calidad no implica solamente el momento que te evalúas, la evaluación debe ser constante...

La verdad es que yo sí recomendaría a otros centros obtener este distintivo, sobre todo porque contar con modelos orientados a la mejora, a la innovación ayuda como decía orientar nuestras acciones, ¿no?, para lograr la misión de cada una de las organizaciones y además tener una cultura sólida, pero también, contar con un marco para la transformación y la mejora continua. Esto, además, es muy importante de cara a generar mayor confianza en los diferentes grupos de interés, ya sea, por ejemplo, en nuestro caso, personas usuarias y sus familias, organismos, públicos o privados, financiadores u otros aliados porque evidentemente promueve la transparencia.

- **JAVIER VARELA:** Como hemos podido escuchar, el modelo EFQM es un sello de carácter global y universal que permite a todo tipo de organizaciones (entre ellas, las de servicios sociales), evaluar su gestión, medir su transformación y avanzar en la mejora continua. El proceso para obtenerlo se inicia con una autoevaluación y finaliza con una acreditación formal. Este modelo pone en valor la visión de los distintos grupos de interés de cada organización y está clasificado en diferentes niveles.
- **HENAR ARRANZ:** Has escuchado nuestro podcast calidad punto social. Te esperamos en próximas entregas donde abordaremos diferentes temas relacionados con la calidad. Hasta el siguiente podcast. Un saludo.

- **VOZ INSTITUCIONAL (MYRIAM FERNÁNDEZ):** Subdirección General de Calidad e Innovación- Dirección General de Evaluación, Calidad e Innovación; CONSEJERÍA DE FAMILIA, JUVENTUD Y ASUNTOS SOCIALES. COMUNIDAD DE MADRID.