



Interrelación del Modelo efr con el Modelo EFQM para la excelencia

Este documento ha sido elaborado por Zitec Consultores y Fundación Másfamilia.

1. INTRODUCCIÓN

El Modelo efr responde a una nueva cultura sociolaboral y empresarial basada en la flexibilidad, el respeto y el compromiso mutuo entre la empresa y el empleado. Una empresa familiarmente responsable es aquella que, dentro de sus distintos ámbitos de acción, asume la conciliación de la vida personal y laboral, así como la igualdad de oportunidades, como actividad inherente e integrante de su cultura y misión, generando con ello ventajas competitivas a través de un adecuado liderazgo y estilo de dirección.

Podría decirse que una empresa efr es aquella que busca la excelencia en su relación con las personas, especialmente en lo que respecta a la igualdad de oportunidades y la conciliación de la vida personal y profesional, teniendo además como objetivo la mejora del tejido social, creando sociedades más libres, más sofisticadas, aunque también más complejas. Bien es cierto que el paralelismo entre los modelos EFQM y efr va más allá:

- Ambos modelos parten de un **compromiso de la dirección**, necesitando del impulso de los más altos responsables de ésta, como única vía para lograr la implicación del resto de las personas.
- Para su implantación, debe siempre realizarse un ejercicio de **evaluación**, respecto al modelo correspondiente, que derivará en la **identificación de puntos fuertes y áreas de mejora** para las que establecer **planes de acción**.
- Son modelos basados en la **mejora continua**, basados en la planificación, desarrollo, evaluación y revisión.
- Ambos modelos son **transversales** y exigen la **participación de todos** los niveles y áreas de la organización, afectando a todos los procesos.
- Tanto el Modelo EFQM como el Modelo efr requieren de la **implicación de las personas**, que deben interiorizar y asumir su responsabilidad en el proceso, participando activamente para lograr la mejora continua.

Considerando los conceptos fundamentales de la Excelencia, en base al modelo EFQM. Se observa también cómo éste incluye, de un modo más o menos explícito, los principios básicos del Modelo efr, la igualdad y la conciliación, concretamente podemos apreciarlo en:

- **Orientación hacia los resultados:** con el fin de alcanzar resultados que satisfagan plenamente a todos los grupos de interés, las organizaciones excelentes tienen en cuenta las necesidades y expectativas de dichos grupos, adaptándose a éstas. Esta gestión en dos de los grupos, personas y sociedad, es la base del modelo efr. Las empresas efr son especialmente conscientes de los cambios sociales que se han producido en los últimos años, como son la incorporación de la mujer al mercado laboral y los avances sociales en materia de igualdad, y establecen las políticas y estrategias necesarias para adaptarse a ellos.
- **Liderazgo y coherencia:** un liderazgo excelente requiere del conocimiento de la cultura de la organización y las necesidades, expectativas y motivaciones de las personas que forman parte de esta. Este liderazgo se verá reforzado cuando se considere la perspectiva de género. La igualdad de oportunidades y la conciliación de la vida profesional y personal debe tenerse en cuenta en la definición de los valores de la organización.
- **Desarrollo e implicación de las personas:** excelencia es maximizar la contribución de los empleados a través de su desarrollo e implicación. Para lograr esto, las empresas excelentes deben ser capaces de establecer condiciones laborales interesantes, que les permitan atraer y retener el talento, al mismo tiempo que permitan un desarrollo personal y profesional igualitario tanto para hombres como para mujeres.
- **Responsabilidad social de la organización:** una organización excelente debe ser capaz de exceder el marco legal y esforzarse por comprender y dar respuesta a las expectativas que tienen sus grupos de interés en la sociedad. Así, la implantación de medidas que favorezcan la

conciliación de la vida personal y profesional y la igualdad de oportunidades, más allá de lo exigido por la legislación, supone el cumplimiento de este principio.

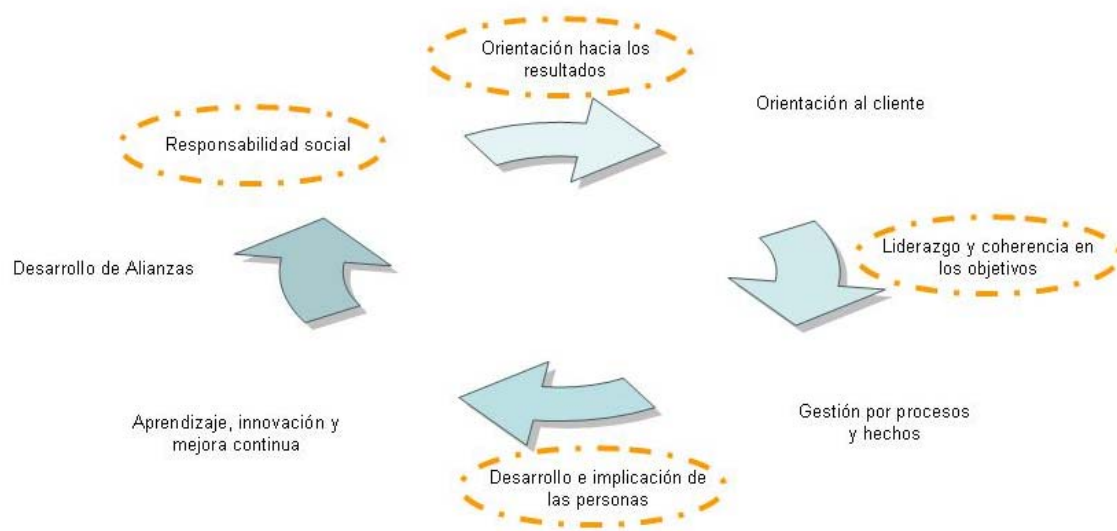


Figura 1.- Conceptos fundamentales de la Excelencia, resaltados aquellos que presentan una especial relación de los modelos EFQM y efr

De todo esto puede concluirse que los dos modelos están plenamente alineados. El modelo efr permite profundizar en el cumplimiento de los requisitos relacionados con la gestión de las personas establecidos en el Modelo EFQM de Excelencia.

2. INTEGRACIÓN DEL MODELO efr EN EL MODELO EFQM

El Modelo EFQM puede ser adaptado de modo que cubra los requisitos establecidos en las normas que desarrollan el Modelo efr. Tanto los agentes facilitadores como los resultados pueden ser analizados y enriquecidos, de modo que incorporen la sistemática necesaria para gestionar la conciliación y la igualdad de oportunidades conforme al Modelo efr.

De este modo, la puntuación EFQM se verá también aumentada, constituyendo el Modelo efr un apoyo a la organización en su camino a la Excelencia. Este apoyo se verá reflejado especialmente en los criterios "personas" y "resultados en las personas", si bien afectará prácticamente al resto de criterios.

A continuación se presentan, para cada uno de los criterios, las interrelaciones más importantes con los elementos recogidos en el modelo efr Norma efr 1000-1 ed. 3 Modelo de Gestión de conciliación e Igualdad para grandes y medianas empresas.

		1. LIDERAZGO	2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA	3. PERSONAS	4. ALIANZAS Y RECURSOS	5. PROCESOS	6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES	7. RESULTADOS EN PERSONAS	8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	9. RESULTADOS CLAVE
POLÍTICAS Y MEDIDAS EFR	Liderazgo. Perspectiva de género	•			•					
	Calidad en el empleo			•						
	Flexibilidad			•						
	Apoyo a la familia			•					•	
	Desarrollo profesional			•						
	Igualdad oportunidades			•					•	
OBJETIVOS DE MEJORA						•				
SOPORTES	Organizativos	•		•						
	Procesos					•				
	Indicadores							•	•	
	Registros y evidencias					•				
PLANES Y PROGRAMAS			•							
COMUNICACIÓN Y FORMACIÓN		•		•						
SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN						•				
AUDITORÍA INTERNA						•				
AUTOEVALUACIÓN		•				•				

3. CONCLUSIONES

Por todo lo anteriormente expuesto, resulta obvio como el Modelo efr permite avanzar y profundizar en la gestión de la excelencia, impactando más directamente en los siguientes criterios del Modelo EFQM:

Criterio 1: Liderazgo

Criterio 2: Políticas y estrategias

Criterio 3: Personas

Criterio 7: Resultados a los procesos

Criterio 8: Resultados en la sociedad

Aquellas organizaciones que, trabajando ya con el Modelo EFQM, pudieran estar planteando abordar el Modelo efr (o viceversa), encontrarán en este documento una guía práctica para proceder a la alineación de ambos modelos.

Este hecho será especialmente relevante a aquellos sectores de actividad y aquellas compañías a las que la gestión del talento haya sido identificada como un factor diferenciador de la competitividad y la búsqueda de la excelencia. Organizaciones en las que se busque la eficiencia, el compromiso y los resultados por encima de la propia estructura organizativa, los sistemas preestablecidos y el presentismo. Organizaciones en las que se busque lo mejor de cada persona independientemente de en qué momento del día o de la semana nos encontremos, o en que espacio físico estemos. Organizaciones orientadas a la autonomía y libertad individual frente a férreos sistemas organizativos y de control/ supervisión.

4. ANEXO

A continuación se desarrolla con mayor detalle esta relación, organizada según los nueve criterios del Modelo EFQM de Excelencia, identificando donde aplican los requisitos del modelo efr, y dónde, por tanto, es necesario trabajar y alinear e implicar ambos modelos para dotar de la máxima coherencia y eficiencia.

Criterio 1: LIDERAZGO

Los líderes excelentes deben ser capaces de incorporar a su misión, visión y valores el compromiso con la conciliación y la igualdad de oportunidades. Este compromiso no debe ser una mera declaración de intenciones, sino que debe hacerse explícito a través de diversos medios (comunicaciones externas, internas, documentos de la organización, etc.) y especialmente en su comportamiento ejemplarizante.

La dirección deberá aportar los recursos necesarios para lograr, de manera efectiva, el cumplimiento de estos valores, designando al responsable de la organización en materia efr, así como al representante de la dirección, definiendo las funciones y responsabilidades de cada uno de ellos. Así mismo, deberán establecerse los cauces que permitan la participación activa de los trabajadores en la cultura efr (comités, grupos de trabajo, grupos de mejora, etc.).

Criterio 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA

El Modelo efr es un modelo de gestión que permite sistematizar la estrategia corporativa de la dirección de personas, en concreto en lo que respecta a la conciliación de la vida personal y profesional y la igualdad de oportunidades. Así pues, una organización deberá definir, en base a su misión, visión y valores, una política y estrategia, que deberá tener en cuenta las necesidades y expectativas en cuanto a igualdad de oportunidades y la conciliación de los grupos de interés.

Para ello, una importante entrada la constituirá la "voz del empleado", paso necesario para la certificación como empresa familiarmente responsable, que permite conocer y evaluar las necesidades y expectativas de la plantilla en materia de conciliación y otras materias efr, así como el grado de utilización y satisfacción

de los empleados con las distintas medidas efr implantadas. . Esta “voz del empleado”, que se suele gestionar mediante focus groups y/o encuestas, puede integrarse con las habituales medidas de clima laboral realizadas por la empresa.

Esta política y estrategia se materializará en planes y programas, convenientemente elaborados (objetivos, metas, plazos, recursos, indicadores, seguimiento, etc.).

Criterio 3: PERSONAS

Este criterio resulta especialmente importante desde el punto de vista del Modelo EFQM, ya que la mayor parte de las cuestiones a tratar para la implantación de las normas efr se materializan en torno a las personas y sus entornos esenciales.

Las políticas efr que toda empresa familiarmente responsable debe implantar se dirigen fundamentalmente a las personas. Se trata de medidas orientadas a lograr la atracción y retención del talento, el compromiso de las personas y que deben incluir aspectos como el desarrollo profesional, la formación, el reconocimiento... en definitiva, cuestiones que una empresa excelente debe siempre tener en cuenta, y que deberán ser estructuradas conforme a la norma¹.

Por otra parte, las personas formarán parte de los soportes organizativos necesarios para la implantación de la norma, como ya se ha tratado en el criterio 1 (participación e implicación de las personas: comités, grupos de trabajo, etc.).

Criterio 4: ALIANZAS Y RECURSOS

Una organización excelente debe asegurar que la cultura de la organización con la que establece una alianza es compatible con la propia, y elemento más a considerar será la conciliación y la igualdad de oportunidades. Una empresa efr debe incluir, en función de sus posibilidades y capacidad de influencia, criterios de discriminación positiva sobre aquellos proveedores o partners que asuman también políticas de igualdad y conciliación.

Criterio 5: PROCESOS

El Modelo efr es un modelo de gestión que incluye los procesos como parte de los elementos soporte, si bien es cierto las normas efr no definen a priori una estructura ni requisitos documentales mínimos.

Así, cualquier empresa que cuente con un modelo de gestión por procesos, deberá integrar las variables de igualdad y conciliación en sus distintos procesos. Por ejemplo, en la identificación, análisis y evaluación del clima laboral, la comunicación, las actividades de seguimiento y medición, etc. Igualmente, todo lo relacionado con efr deberá ser considerado en las actividades de mejora realizadas por la organización.

Criterio 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Este criterio no se ve influenciado directamente por la implantación del Modelo efr, si bien es cierto que en la medida en que la organización consiga una mayor fidelización y compromiso de sus personas, esto repercutirá en una mejora de la calidad del servicio prestado, con el consiguiente impacto sobre los clientes.

Así mismo, aquellos clientes que desarrollen en sus organizaciones políticas de conciliación de la vida laboral y personal e igualdad de oportunidades valorarán positivamente este tipo de iniciativas por parte de su proveedor.

¹ Anexo normativo “Alcance, contenido y estructura de las política y medidas efr en el ámbito del diseño e implantación del modelo de gestión efr” .

Criterio 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Todas las mejoras logradas en materia de igualdad y conciliación influirán positivamente en la percepción que las personas tengan de su organización, así como en su motivación y compromiso, por lo que los indicadores de rendimiento, implicación con la organización, reducción del absentismo/presentismo y la rotación no deseada, fidelidad, etc., podrán verse incrementados.

Por otra parte, muchos de los indicadores definidos en las normas efr serán de utilidad en la medición de los resultados alcanzados en la gestión de las personas: productividad, formación, selección de personal, utilización de los beneficios ofrecidos...Lo habitual es incorporar las dimensiones de satisfacción de empleados establecidas en el Modelo efr a la encuesta de clima laboral de la organización.

Criterio 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

La sociedad valorará positivamente la apuesta de la organización por la conciliación y la igualdad, especialmente si esta se concreta en la implantación de un modelo auditado por tercera parte y reconocido.

De manera general, la práctica totalidad de los resultados efr impactan a la sociedad a través de los indicadores como la tasa de la natalidad, atención y cuidado de menores dependientes, proceso escolar, salud, riesgos psicosociales, relaciones de pareja y familiares. Y desde un punto de vista más concreto, algunas de las políticas definidas por una organización efr deberán hacer referencia a la sociedad en su conjunto, como las relacionadas con la igualdad de oportunidades (integración, discapacitados, etc.).

Al igual que en el criterio anterior, algunos de los indicadores efr coincidirán con aquellos que una organización excelente mide periódicamente para conocer la percepción de la sociedad: respuesta de la organización a sus contactos como generadora de empleo, apariciones en prensa, etc.

Criterio 9: RESULTADOS CLAVE

Si bien no existe relación directa entre este criterio y alguno de los elementos del modelo, resulta obvio que una mejora en la gestión de las personas, que logra una mayor motivación y compromiso con la organización, se traducirá necesariamente en una mejora de sus resultados clave.

5. ANEXO II

Como ejemplo práctico de cómo una empresa que trabaje con el Modelo EFQM puede integrar fácilmente en su gestión los elementos del Modelo efr, pueden plantearse las siguientes situaciones:

Una organización que trabaja bajo el Modelo EFQM define su misión, visión y valores, a partir de los cuales establece sus objetivos estratégicos, que se materializan en programas o planes de acción que permitan la consecución de estos.

En el momento en que decide integrar la gestión de la conciliación y la igualdad de oportunidades en su día a día, debe revisar su visión y visión incluyendo aspectos sobre el tipo de liderazgo que espera de su equipo directivo, que espera aportar a las personas que componen dicha organización, etc. Así mismo, sus valores deberán incorporar los principios conforme a los cuales se deben comportar los miembros de dicha organización, desde la óptica de la conciliación y la igualdad de oportunidades.

Fruto de esta revisión, se incorporarán a la planificación objetivos estratégicos relacionados con la conciliación y la igualdad de oportunidades, que deberán ser desarrollados en los correspondientes planes o programas de acción, que serán aquellos de los que trata el elemento 4 del Modelo efr.

Una organización que persigue la Excelencia realiza mediciones de la satisfacción de las personas que constituyen dicha organización. Así, periódicamente puede organizar grupos focales representativos de los distintos sectores de su plantilla para obtener información sobre sus necesidades y expectativas, tanto actuales como futuras o bien elaborar una encuesta que envía al total o a una parte de su plantilla, con el mismo objetivo.

En aquellas organizaciones donde se haya decido implantar el Modelo efr, tanto los grupos focales como las encuestas deberán incorporar aspectos concretos, como necesidades y expectativas en materia de conciliación e igualdad de oportunidades, dado que otros aspectos como el desarrollo profesional o el estilo de liderazgo suelen estar ya incluidos. Así mismo, deberán tratarse variables como el grado de utilización y satisfacción de los empleados sobre las distintas medidas efr implantadas en la organización, o sobre las habituales en el sector de actividad.