



GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FIN DE GRADO

**“LOS RECURSOS HUMANOS EN EL MODELO EFQM
DE EXCELENCIA:**

**UN EJEMPLO DE APLICACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA”**

DAVID VALENCIA FRANCO

**FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO
PALENCIA. JULIO, 2018**



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

CURSO ACADÉMICO 2017/2018

TRABAJO FIN DE GRADO

**“LOS RECURSOS HUMANOS EN EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA:
UN EJEMPLO DE APLICACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA”**

Trabajo presentado por:

David Valencia Franco

Firma:

Tutor/a:

Ana Ortega Álvarez

Firma:

**FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO
PALENCIA. JULIO, 2018**

ÍNDICE:

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	3
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.	8
2.1. EXPLICACIÓN DEL MODELO EFQM.	8
2.1.1. LA EVALUACIÓN, BASE DE LA FILOSOFÍA DEL MODELO EFQM.	10
2.1.2. QUÉ APORTA EL MODELO EFQM.	15
2.1.3. EMPEZAR A USAR EL MODELO EFQM.	16
2.2. COMPARACIÓN DEL MODELO EFQM CON LA NORMA ISO9001.....	17
2.2.1. MODELOS RELACIONADOS CON LA CALIDAD. CONCEPTOS MÁS RELEVANTES.	17
2.2.2. COMPARATIVA DE AMBOS MODELOS.	19
2.3. ASPECTOS DEL MODELO RELACIONADOS CON LOS RECURSOS HUMANOS.	23
2.3.1. CRITERIOS A TENER EN CUENTA EN LA EVALUACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS A DESARROLLAR EN UNA ORGANIZACIÓN QUE QUIERE LA EXCELENCIA EN SUS RRHH.	25
3. APLICACIÓN DEL MODELO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: EL CASO DE LA BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD DE VALLADOLID (BUVA).	30
3.1. INTERPRETACIÓN DEL MODELO EFQM PARA LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.....	30
3.2. CARACTERÍSTICAS DE LA BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD DE VALLADOLID.	34
3.3. IMPLANTACIÓN DEL MODELO EFQM EN LA BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD DE VALLADOLID.....	36
3.4. RESULTADOS.....	43
3.4.1. MEMORIA EFQM BUVA 2017. CRITERIO 3. PERSONAS.....	43
3.4.2. MEMORIA EFQM BUVA 2017. CRITERIO 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS.	46
3.4.3. RESUMEN EJECUTIVO:.....	49
4. CONCLUSIONES.....	52
5. ANEXO 1.	56
6. BIBLIOGRAFÍA.....	57

Índice de Figuras, Tablas, Gráficos e Imágenes.

<u>FIGURA 1:</u> Conceptos fundamentales de Excelencia utilizados como referencia por el modelo EFQM	4
<u>IMAGEN 2:</u> Sellos otorgados como reconocimiento a la implementación EFQM en una empresa según la puntuación obtenida	9
<u>FIGURA 3:</u> Criterios del Modelo de Excelencia	11
<u>FIGURA 4:</u> Esquema REDER. Herramienta de evaluación del rendimiento de la organización	14
<u>IMAGEN 5:</u> Importancia de las personas	25
<u>GRÁFICO 6:</u> Informe de Resultados Total del Cuestionario Perfil V. 6.0. (AUTOEVALUACIÓN)	39
<u>TABLA 7:</u> Informe de Resultados Total del Cuestionario Perfil V. 6.0. (HOMOLOGACIÓN)	41
<u>GRÁFICO 8:</u> Gráfico comparativo de Resultados del Cuestionario Perfil V. 6.0.	42
<u>GRÁFICO 9:</u> Gráfico comparativo de Resultados totales del Cuestionario Perfil V. 6.0.	42
<u>GRÁFICO 10:</u> Resultados globales por criterios	48
<u>GRÁFICO 11:</u> Tasa de participación	48

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.

Ser “excelente” es el objetivo que persiguen muchas organizaciones (se conoce a la excelencia empresarial como el conjunto de actuaciones sobresalientes en la administración de una organización para alcanzar los resultados esperados).

El objetivo del presente Trabajo Fin de Grado es conocer los aspectos principales del concepto de excelencia para las organizaciones y la estrategia a seguir para conseguirlo, que se puede aplicar a cualquier tipo de empresa, independientemente del sector en el que opere o el tamaño que tenga. Para ello, nos centraremos en el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM) y comprobaremos la importancia que tienen en él los Recursos Humanos (en adelante puede aparecer como RRHH), siendo el factor humano la pieza clave alrededor de la cual gira la excelencia empresarial. Además, también se comparará este modelo EFQM, que es un modelo no normativo, con la Norma ISO 9001, que sí lo es. Aunque sean dos modelos bastante diferenciados, ambos serán totalmente compatibles, ya que están diseñados específicamente para la mejora de la calidad de los servicios y productos y los dos consiguen una mejora de los resultados en las organizaciones que los integran.

Todo ello aparecerá aplicado en el ámbito de la Administración Pública, donde tomaremos como ejemplo a una organización situada en nuestro entorno más cercano, la Biblioteca de la Universidad de Valladolid, a la que, gracias a su sistema de gestión, se le ha concedido el Sello de Excelencia Europea 500+ puntos EFQM, a fecha 13 de diciembre de 2017.

El Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM) se basa en la autoevaluación por parte de la propia organización de su sistema de gestión en base a unos criterios definidos en el modelo. Considerando este enfoque, puede crearse valor añadido a través del apoyo a los distintos miembros del equipo.

Además, se fomenta la consecución de mayores niveles de rendimiento con esfuerzo y afán de lograr superarlos.

El concepto de excelencia empresarial persigue la mejora de los resultados a través de sistemas de gestión de calidad que busquen la mejora en cada uno de los procesos y de las áreas de la empresa. No obstante, la excelencia empresarial no se consigue únicamente con la implementación de este tipo de sistemas. El propósito último debe ser llevar a cabo el desarrollo de la calidad del conjunto de departamentos de la organización sin la necesidad de dejar ninguno de lado para así fomentar el progreso y la mejora equilibradamente. [Ver figura 1.](#)

FIGURA 1 → *Conceptos fundamentales de Excelencia utilizados como referencia por el modelo EFQM.*



Fuente: Fundación Europea para la Gestión de la Calidad.

Conseguir esta “excelencia” es complejo y exige la alineación de múltiples factores. Se necesita una planificación similar a la de cualquier otro proyecto que se vaya a realizar. Para ello, requeriremos de un modelo preparado al detalle. Las empresas más avanzadas están presentando una estructura de gestión muy distinta a la que habitualmente tenían. Dicho trabajo se está llevando a cabo por

equipos de alto rendimiento dirigidos por un líder que marcará una verdadera tendencia. Por ello, la excelencia empresarial debe adecuarse a cada organización individualmente, considerando las necesidades de cada personal y la manera de actuar de la compañía.

La calidad total que nos permitirá lograr la excelencia empresarial está basada en distintos principios y fundamentos que conviene conocer para conseguir aplicar técnicas que permitan que los negocios progresen encontrando el mejor camino para la mejora de los mismos. El compromiso de los altos cargos, directivos y líderes con las medidas propuestas es uno de estos factores a fomentar. Estos líderes son los responsables de establecer los valores, principios y objetivos empresariales encauzados a la obtención de la calidad total en la empresa. Además, también son los encargados de comunicar las acciones que se van a realizar y de motivar al resto del equipo humano. De ellos depende colocar la primera pieza de la construcción que se busca conseguir, así que deberán estar mentalizados de que en sus manos tienen una gran responsabilidad.

La orientación al cliente también es imprescindible. Se evalúa la satisfacción del cliente para ver si son necesarias mejoras para su atracción o fidelización. Para conseguir este objetivo es preciso conocer las necesidades de los consumidores y saber qué es lo realmente importante para ellos y qué es lo que les aporta valor. Pero no hay que olvidar la implicación de los trabajadores. Las personas tienen que involucrarse en los procesos y mejorar sus actuaciones lo máximo posible para mejorar al ritmo que también mejora el resto del negocio.

En otro orden de cosas, hay que desarrollar alianzas, tanto a nivel interno como externo, para mejorar la eficiencia y la estrategia de cobertura. Hay que adoptar la gestión por procesos: abrir la empresa y dividirla en procesos pequeños, permitiendo mejorar a estos con mayor facilidad y, así ir más allá en cuanto a los resultados empresariales generales.

Así mismo, es fundamental que sepamos que la excelencia se compone de dos dimensiones:

- Dimensión estratégica o de ámbito externo. Está dirigida a crear e implementar algo nuevo y original, siendo útil y beneficioso a la vez para una empresa. Además, también engloba tener en cuenta la calidad del producto o servicio para la satisfacción al consumidor.
- Dimensión de ámbito interno o cultural. Está representada por el esquema de valores que se comparte dentro del negocio.

Las organizaciones tienen que alcanzar resultados excelentes no solo a nivel corporativo, sino que también deben satisfacer a los grupos de interés, incluyendo a clientes, proveedores, inversores y cualquier otra persona relacionada. Así es cómo se asegurarán de alcanzar el mayor nivel de excelencia empresarial.¹

Sea el modelo que sea, contar con un sistema de gestión de la calidad es, actualmente, imprescindible para maximizar nuestras probabilidades de supervivencia en el mercado.

Una vez situado en este contexto, la realización de este Trabajo Fin de Grado me ha permitido desarrollar las siguientes competencias:

¹ La importancia de conocer las bases de la excelencia empresarial. Recuperado el 17 de abril de 2018 en: <https://www.isotools.org/2017/06/12/importancia-excelencia-empresarial/>

COMPETENCIAS GENÉRICAS (CG)
INSTRUMENTALES
CG.1. Capacidad de análisis y síntesis
CG.2. Capacidad de organización y planificación
CG.3. Comunicación oral y escrita en lengua nativa
CG.6. Capacidad de gestión de la información
CG.7. Resolución de problemas
CG.8. Toma de decisiones
PERSONALES
CG.9. Trabajo en equipos
CG.10. Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinar
CG.11. Trabajo en un contexto internacional
CG.14. Razonamiento crítico
SISTÉMICAS
CG.16. Aprendizaje autónomo
CG.17. Adaptación a nuevas situaciones
CG.18. Creatividad
CG.21. Motivación por la calidad
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (CE)
DISCIPLINARES (SABER)
CE.3. Organización y dirección de empresas
CE.4. Dirección y gestión de recursos humanos
CE.9. Teoría y sistemas de las relaciones laborales
PROFESIONALES (SABER HACER)
CE.13. Capacidad de transmitir y comunicarse por escrito y oralmente usando la terminología y las técnicas adecuadas
CE.14. Capacidad de aplicar las tecnologías de la información y la comunicación en diferentes ámbitos de actuación
CE.15. Capacidad para seleccionar y gestionar información y documentación laboral
CE.16. Capacidad para desarrollar proyectos de investigación en el ámbito laboral
CE.18. Capacidad para participar en la elaboración y diseño de estrategias organizativas, desarrollando la estrategia de recursos humanos de la organización
CE.27. Capacidad para interpretar datos e indicadores socioeconómicos relativos al mercado de trabajo
CE.29. Capacidad para elaborar, desarrollar y evaluar planes de formación ocupacional y continua en el ámbito reglado y no reglado
ACADÉMICAS
CE.32. Análisis crítico de las decisiones emanadas de los agentes que participan en las relaciones laborales
CE.33. Capacidad para interrelacionar las distintas disciplinas que configuran las relaciones laborales
CE.34. Comprender el carácter dinámico y cambiante de las relaciones laborales en el ámbito nacional e internacional
CE.35. Aplicar los conocimientos a la práctica
CE.36. Capacidad para comprender la relación entre procesos sociales y la dinámica de las relaciones laborales

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.

2.1. EXPLICACIÓN DEL MODELO EFQM.

Cuando hablamos de EFQM solemos referirnos al modelo de calidad definido por la fundación que lleva dicho nombre. Precisamente es la *Fundación Europea para la Gestión de la Calidad*, (EFQM en inglés). Organización sin ánimo de lucro, con sede en Bruselas, y cuenta con más de 500 socios repartidos en más de 55 países.

Desde sus inicios, la EFQM se ha orientado a ayudar a crear organizaciones europeas fuertes, más competitivas, que apliquen los valores de la Excelencia en sus procesos de negocio y en sus relaciones con todos los grupos de interés.

Con ese objetivo, la EFQM, con la colaboración de las principales empresas europeas, desarrolló en 1991 el Modelo EFQM de Excelencia, que se ha ido revisando y mejorando en sus sucesivas versiones.

El modelo EFQM surge en la década de los 80, y es un referente en el ámbito de la Unión Europea y en todo el mundo, con más de 30.000 organizaciones que lo utilizan. Tanto es así que el Premio Europeo a la Calidad se ha convertido en una referencia para muchas empresas públicas de los diferentes países miembros de la Unión.

El Club de Excelencia en la gestión otorga unos reconocimientos en forma de sellos que valora la implementación EFQM en una empresa según la puntuación obtenida.² [Ver imagen 2.](#)

² Modelo EFQM. *Excelencia y Calidad en la Gestión Empresarial*. Recuperado el 17 de abril de 2018 de: <http://www.efqm.es>

IMAGEN 2 → *Sellos otorgados como reconocimiento a la implementación EFQM en una empresa según la puntuación obtenida.*



Fuente: *Fundación Europea para la Gestión de la Calidad.*

El EFQM es un modelo no normativo, de aplicación voluntaria, que se basa en la autoevaluación de la empresa, mediante el análisis de su sistema de gestión, usando de guía los criterios que el modelo establece. Este conjunto de acciones son las que nos permitirá aproximarnos a la excelencia en gestión, que no es otra cosa que ser cada día mejor.

*El objetivo final de la aplicación del Modelo EFQM, es aumentar la eficacia y eficiencia de las organizaciones europeas, mediante el refuerzo de la Calidad, en todos los aspectos posibles de todas sus actividades, a la vez, que se desarrolla una dinámica de mejora continua de la Calidad dentro de las propias organizaciones. **Navarro F. (2016)**³*

El Modelo EFQM de Excelencia ofrece una herramienta integral que tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a conocerse mejor a sí mismas, a realizar un análisis objetivo, riguroso y estructurado de su funcionamiento y, en consecuencia, a mejorar su gestión.

De una forma muy simple, podríamos decir que el Modelo EFQM es un diagrama de causa y efecto. Si queremos lograr un resultado diferente, necesitamos cambiar algo de lo que hacemos dentro de la organización.⁴

³ Navarro F. (2016). *El Modelo EFQM. Criterios de Excelencia Empresarial*. Recuperado el 17 de abril de 2018 de: <https://revistadigital.inesem.es/gestion-integrada/el-modelo-efqm-criterios-de-excelencia-empresarial/>

⁴ Modelo EFQM. *Club Excelencia en Gestión*. Recuperado el 17 de abril de 2018 de: <http://www.clubexcelencia.org/modelo-efqm>

2.1.1. LA EVALUACIÓN, BASE DE LA FILOSOFÍA DEL MODELO EFQM.

Como se ha mencionado anteriormente, el eje fundamental del modelo EFQM es la autoevaluación orientada al establecimiento de planes de mejora continua.

A través de la autoevaluación el modelo EFQM pretende una gestión más eficaz y eficiente. La identificación de los puntos fuertes y débiles aplicados a diferentes ámbitos de la organización son el punto de partida para el proceso de mejora continua.⁵

Lo que no se mide, no se puede mejorar. Esa es la base de la filosofía EFQM. Para mejorar la competitividad de una organización, es necesario saber dónde está y, a partir de ahí, identificar los cambios y las acciones necesarias para avanzar en el camino hacia la excelencia en la gestión.

Con esta filosofía de medición, las organizaciones logran identificar un conjunto de puntos fuertes, para poder potenciarlos, y oportunidades de mejora, en base a los cuáles poder definir objetivos, prioridades y tomar decisiones fundamentadas.

El Modelo EFQM, consta de dos partes diferenciadas:

- A) Los criterios de excelencia empresarial (que abarcan todas las áreas de funcionamiento de la organización).

- B) Las reglas para evaluar el comportamiento de la organización.

⁵ Modelo EFQM. *Excelencia y Calidad en la Gestión Empresarial*. Recuperado el 17 de abril de 2018 de: <http://www.efqm.es>

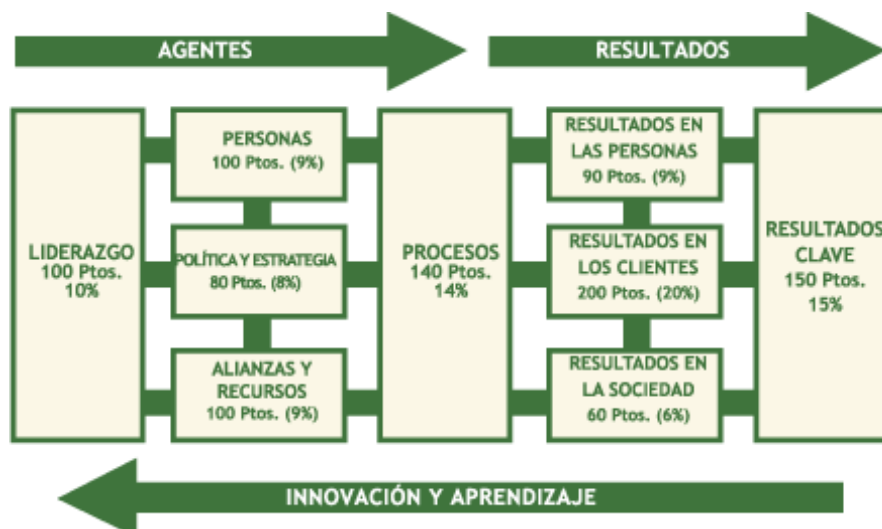
A) Los Criterios de Excelencia Empresarial del EFQM:

El Modelo EFQM permite comprender las relaciones causa-efecto que existen entre lo que la organización hace (gestión) y lo que consigue (resultados). La concesión de este premio se basa en los criterios del modelo de Excelencia Empresarial, de acuerdo al gráfico que puede ver a continuación.

[Ver figura 3.](#)

Para ello el modelo identifica nueve criterios que se agrupan en dos conjuntos, agentes facilitadores y resultados. A través de estos criterios se evidencia la relación entre lo que hace la organización - agentes facilitadores - y los resultados obtenidos. Y se facilita la innovación y mejora dirigida a satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

FIGURA 3 → *Criterios del Modelo de Excelencia.*



Fuente: Fundación Europea para la Gestión de la Calidad.

- **AGENTES:** que se agrupan en cinco conceptos fundamentales, constituyendo los aspectos clave del sistema de gestión de la organización y la causa de los resultados.⁶

⁶ El Modelo EFQM de Excelencia. Criterios del Modelo. Recuperado el 20 de abril de 2018 de: <http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo0.htm>

1) *Liderazgo*: El motor del Modelo. La forma en que el equipo de dirección desarrolla la misión, la visión y los valores necesarios para el éxito a largo plazo. Cómo los materializa en compromisos personales expresados en acciones y comportamientos. Y cómo facilita y asegura que se alcancen, desarrollando y poniendo en práctica un sistema de gestión adecuado.

2) *Política y Estrategia*: La planificación a medio y largo plazo. Cómo materializa la organización su misión y visión, mediante una estrategia claramente enfocada hacia los actores, apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos adecuados.

3) *Personas*: Cómo gestiona y desarrolla la organización los conocimientos de las personas que la constituyen y libera todo su potencial tanto para el trabajo individual como en equipo. Cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y su estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Cómo se responsabiliza al personal y se le da autoridad. Cómo se le remunera y reconoce, y cómo se dialoga con él.

4) *Alianzas y Recursos*: El núcleo de la gestión clásica. Cómo planifica y gestiona la organización sus colaboradores externos y sus recursos internos para apoyar su política y su estrategia, y el funcionamiento eficaz de sus procesos.

5) *Procesos*: Cómo diseña, gestiona, y mejora la organización sus procesos sistemáticamente en apoyo de su política y su estrategia, y para generar valor de forma creciente para sus clientes y sus otros actores.

- **RESULTADOS:** que se agrupan en cuatro conceptos y representan lo que la organización consigue, para cada uno de sus grupos de interés clave o stakeholders.⁷

6) *Resultados en los Clientes:* La satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes externos. La creación de utilidad para unos y otros (la satisfacción de sus necesidades) es el objeto de la actividad de la organización.

7) *Resultados en las Personas:* El grado en que la organización satisface las necesidades y expectativas de sus miembros afecta de manera fundamental al buen desarrollo de sus actividades, así como al establecimiento de relaciones satisfactorias con los clientes y con el entorno social.

8) *Resultados en la Sociedad:* El grado de cumplimiento de las responsabilidades de la organización con la sociedad y de satisfacción de las expectativas de ésta.

9) *Resultados Clave:* Toda organización persigue un conjunto de metas y objetivos finales. Este criterio examina hasta qué punto estas metas y objetivos se alcanzan.

Estos son los nueve criterios de Excelencia Empresarial del Modelo EFQM.

Las entidades que hayan implantado este modelo, pueden de forma voluntaria, presentar su candidatura para obtener un reconocimiento oficial: los Sellos de Excelencia de EFQM, que reconocen el grado de compromiso de la empresa tanto con la norma, como con la gestión integral de la Calidad.

⁷ El *Modelo EFQM de Excelencia. Criterios del Modelo*. Recuperado el 20 de abril de 2018 de: <http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo0.htm>

B) Las reglas para evaluar el comportamiento de la organización:

El Esquema **REDER** (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación, Revisión): Proporciona una herramienta que nos permite evaluar el rendimiento de la organización. Para ello establece una puntuación máxima para cada uno de los agentes y resultados. Esta lógica nos permite medir el nivel de madurez en el camino a la excelencia en una escala de 0 a 1000 puntos. [Ver figura 4.](#)

FIGURA 4 → *Esquema REDER. Herramienta de evaluación del rendimiento de la organización.*



Fuente: Club Excelencia en Gestión

Veamos los diferentes conceptos identificados por el esquema lógico REDER:

- Qué *Resultados* queremos alcanzar a nivel económico, operativo y de percepción.
- Qué *Enfoques* planificaremos y desarrollaremos para lograr estos resultados.
- Cómo realizaremos el *Despliegue* de los enfoques para lograr una adecuada implantación.
- Y finalmente, *Evaluar y Revisar* los enfoques definidos en base a los resultados.

Recordemos que la Excelencia implica ir a más allá de lo esperado. De manera que la organización no espera simplemente alcanzar unos determinados resultados, sino re-enfocarlos en base a la evaluación continua en línea con las prioridades estratégicas de la empresa.⁸

⁸ Modelo EFQM. Excelencia y Calidad en la Gestión Empresarial. Recuperado el 17 de abril de 2018 de: <http://www.efqm.es/EFQM/>

2.1.2. QUÉ APORTA EL MODELO EFQM.

Las organizaciones necesitan un modelo de gestión para hacer frente a la gran complejidad del entorno actual. El Modelo EFQM ofrece ese marco de trabajo que facilita a la organización el análisis de su gestión y la puesta en marcha de acciones para poder anticiparse a los cambios del entorno local y global.

Beneficios del Modelo EFQM:

- 1) *El primer beneficio de gestionarse a través del modelo EFQM es que sabemos de primera mano cuales son nuestros puntos fuertes y nuestras áreas de mejora y este sistema de gestión es el que mejor refleja las necesidades y enfoques que puede necesitar una empresa moderna.*
 - *Identificar puntos fuertes y oportunidades de mejora mediante una labor de equipo que ayuda a ampliar puntos de vista y favorece una cultura de participación.*
 - *Establecer un nivel de excelencia en gestión (puntuación) en cada uno de los aspectos clave.*
 - *Establecer las prioridades sobre las que actuar.*
- 2) *El segundo beneficio real de aplicar el Modelo EFQM es que la organización se motiva para conseguir un reconocimiento a la excelencia en forma de Sellos EFQM. Hoy en día, España es el primer país del mundo a nivel de Sellos y por ello este sector tiene mucho impacto a nivel laboral.*
- 3) *Y, en tercer lugar, lo más importante, quién aplica el Modelo EFQM es capaz de mejorar su empresa ya sea Empresa Pública, Gran Empresa, ONG, Pyme o entidad de cualquier tipo en las relaciones y resultados con los clientes, personas, sociedad y ser más rentables y confiables en el futuro.*

Más de 30.000 organizaciones utilizan el Modelo EFQM marco de referencia y reflexión de forma progresiva y sistemática: Cada uno o dos años se repite el proceso, analizando los progresos alcanzados y los nuevos retos y prioridades.

San Nicolás A. (2016)⁹

2.1.3. EMPEZAR A USAR EL MODELO EFQM.

Para abordar un proyecto de excelencia para la mejora de la gestión y de los resultados de una organización, basándose en el Modelo EFQM, se recomienda seguir cuatro fases:

- 1) Sensibilización y formación:** Es necesario contar con la implicación de varias personas clave dentro de la organización: Líder del proyecto, Equipo de autoevaluación y Equipo de mejora. Todos ellos deberán conocer el Modelo EFQM y alguno, hacerlo con una mayor profundidad, cursando alguna de las formaciones del Modelo EFQM.
- 2) Asesoría y diagnóstico:** La primera autoevaluación nos proporcionará información vital sobre el posicionamiento respecto a la excelencia en la gestión de la organización. Para ello es importante contar con un grupo de consultores expertos en gestión y en Modelo EFQM, para acompañar a la organización en todo el proceso.
- 3) Mejora:** Ayudar a mejorar a través del benchmarking¹⁰ es punto clave en el Modelo EFQM de Excelencia.
- 4) Reconocimiento:** Con el Sello de Excelencia EFQM, se reconocen a aquellas organizaciones que están trabajando para mejorar su sistema de gestión. Lo más importante del proceso es el aprendizaje de la organización durante la visita de evaluación externa y el informe de puntos fuertes y oportunidades de mejora que recibe la organización a posteriori.¹¹

⁹ San Nicolás A. (2016). *Modelo EFQM, Qué implica el Modelo EFQM a nivel operativo*. Recuperado el 20 de abril de 2018 de: <https://www.imf-formacion.com/blog/corporativo/calidad/modelo-efqm-que-es/>

¹⁰ **Benchmarking:** Es una técnica para buscar las mejores prácticas que se pueden encontrar fuera o a veces dentro de la empresa, en relación con los métodos, procesos de cualquier tipo, productos o servicios, siempre encaminada a la mejora continua y orientada fundamentalmente a los clientes".

¹¹ *Modelo EFQM. Club Excelencia en Gestión*. Recuperado el 20 de abril de 2018 de: <http://www.clubexcelencia.org/modelo-efqm>

2.2. COMPARACIÓN DEL MODELO EFQM CON LA NORMA ISO9001.

2.2.1. MODELOS RELACIONADOS CON LA CALIDAD. CONCEPTOS MÁS RELEVANTES.

Es muy frecuente confundir los términos ISO 9001 y EFQM, ambos relacionados con la calidad y excelencia empresarial pero que representan conceptos de carácter muy diferente.

Remitiéndonos a la legislación española, la Ley 21/1992 de la industria da esta definición para calidad:

- **CALIDAD**: *Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas.*

Otras definiciones interesantes sacadas de la Ley 21/1992:

- **Sistema de calidad**: *Conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos de la organización de una empresa, que ésta establece para llevar a cabo la gestión de su calidad.*
- **Auditoría de la calidad**: *Examen sistemático e independiente de la eficacia del sistema de calidad o de alguna de sus partes.*
- **Norma**: *La especificación técnica de aplicación repetitiva o continuada cuya observancia no es obligatoria, establecida con participación de todas las partes interesadas, que aprueba un Organismo reconocido, a nivel nacional o internacional, por su actividad normativa.*

- **CALIDAD TOTAL**: *Es una filosofía que busca integrar a la calidad en toda la organización. Su origen data de mediados del Siglo XX en la industria japonesa, y hace referencia a concienciar a toda la organización de la necesidad de tener en cuenta la calidad dentro de todos los procesos.*

El concepto de calidad total está implícito tanto en el Modelo EFQM como en las últimas versiones de la norma ISO 9001. De hecho, en cada nueva versión de la ISO 9001 (año 2000, 2008 y 2015) se apoyan más en este enfoque.

- **GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL**: *Si la calidad total, -que es una filosofía, o un punto de vista acerca de cómo interpretar el concepto de calidad-, la Gestión de la calidad sería -una forma de implantarla-.*

El enfoque de la calidad como algo integrado dentro del sistema de gestión y que está presente en toda la organización, difiere de las visiones anteriores que se tenía de la calidad, donde esta estaba aislada en procesos separados (controles de calidad, verificaciones...).

*De esta forma, integrando la calidad dentro de todos los procesos (como propone la ISO 9001) y concienciando a todo el personal acerca de sus ventajas, de los costes de no-calidad, de trabajar tanto para cumplir las expectativas del cliente externo como del cliente interno, se pueden alcanzar mejores niveles de funcionamiento en la organización y fomentar la mejora continua. **Jimeno J. (2015)**¹²*

¹² Jimeno J. – *Calidad total, ISO 9001 y Modelo EFQM: ¿Qué son? ¿En qué se diferencian?* Recuperado el 26 de abril de 2018 de: <https://www.pdcahome.com/8183/calidad-total-iso9001-y-modelo-efqm-que-son-en-que-se-diferencian/>

2.2.2. COMPARATIVA DE AMBOS MODELOS.

Para comenzar con esta comparativa definiremos el concepto de la norma ISO 9001 y del modelo EFQM: **Jimeno J. (2015)**¹³

- ❖ **ISO 9001**: *Desarrollada por la Organización Internacional de Estandarización, en inglés, “International Standard Organization” (ISO), es una normativa internacional que establece los requisitos mínimos que debe tener un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), para estandarizar los procesos de producción y control en empresas y organizaciones. Su última versión es la ISO 9001 (2015). Las organizaciones que lo desean pueden implantar esta norma y certificarse tras pasar una auditoría, como forma de demostrar que cumplen con lo que pone en el documento.*

Esta norma está basada en ocho principios de gestión de la calidad:

- *Orientación al cliente*
 - *Liderazgo*
 - *Participación del personal*
 - *Enfoque basado en procesos*
 - *Enfoque de sistema para la gestión.*
 - *Mejora continua*
 - *Enfoque basado en hechos para la toma de decisión*
 - *Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor*
-
- ❖ **EFQM**: *Creado por la “European Foundation for Quality Model”, es un modelo de calidad que trata de hacer tangibles los principios de calidad o excelencia en las organizaciones. Es una herramienta de evaluación y mejora. Se basa en hacer una autoevaluación de la organización donde las personas evalúan su forma de funcionar, y a partir de ahí se obtiene una calificación y se sacan los puntos fuertes y las áreas de mejora para la organización. **Jimeno J. (2015)***

¹³ Jimeno J. – *Calidad total, ISO 9001 y Modelo EFQM: ¿Qué son? ¿En qué se diferencian?* Recuperado el 26 de abril de 2018 de: <https://www.pdcahome.com/8183/calidad-total-iso9001-y-modelo-efqm-que-son-en-que-se-diferencian/>

SIMILITUDES DE AMBOS MODELOS:

- Ambos están diseñados específicamente para la mejora de la calidad de los servicios y productos y con ello para el incremento de la competitividad de la empresa, aunque el concepto de calidad posee distintos matices.
- Los dos consiguen una mejora de los resultados en las organizaciones que los integran.
- Son dos modelos de gestión empresarial que son compatibles. No solo eso, sino que los requisitos que establece la norma ISO 9001 coincide con los criterios de EFQM. Por ejemplo, en lo referente a procesos. También coinciden en la importancia de medir los resultados para garantizar la calidad.

Podría decirse que la ISO 9001 ha evolucionado progresivamente hacia los procesos y el cliente, y EFQM va un poco más allá.

Pese a poseer una base en común estos dos medios de alcance de la calidad son muy distintos.

DIFERENCIAS DE AMBOS MODELOS:

- La ISO 9001 es una norma mientras que EFQM es un modelo de calidad total. Además, el modelo EFQM tiene vigencia en Europa mientras que la norma ISO 9001 está extendida por todo el mundo.
- La norma ISO 9001 constituye, con frecuencia, una parte del proceso que engloba el modelo EFQM. Este último es más amplio y posee un enfoque global y más completo. De hecho, la versión de la norma ISO publicada en 1994 estaba enfocada a solo algunos procesos concretos. Sin embargo, en la revisión del año 2000, la norma amplía su enfoque y lo dirige más hacia el concepto de calidad total, introduciendo la gestión de

recursos y procesos, teniendo más en cuenta la satisfacción del cliente, etc.

- La norma ISO 9001 contempla que la certificación la lleve a cabo un tercero, concretamente entidades acreditadas por la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC), como es el caso de AENOR en España. Sin embargo, el modelo EFQM no permite la obtención de ningún certificado, sino que establece criterios y subcriterios que son evaluados por la empresa para establecer sus puntos débiles y fuertes y para planificar las estrategias correspondientes.
- El modelo EFQM puede ser evaluado por personal externo como en el caso de la norma ISO, pero también por el interno.
- Dependiendo la calidad de la auditoria de la formación mejor o peor del evaluador interno. Esto no ocurre en la normativa ISO ya que establece unos requisitos que deben ser cumplidos por la organización.
- EFQM centra su diagnóstico en varios bloques: liderazgo, personas, estrategia, alianzas y recursos, procesos/productos/servicios y resultados. A diferencia de la ISO 9001, donde hay unos requisitos mínimos que el Sistema de Gestión debe cumplir obligatoriamente, en el modelo EFQM no hay requisitos mínimos y lo que se busca es la perfección. Para ello, se evalúa el sistema de gestión para ver en qué estado se encuentra, y se sugieren mejoras, pero sin imponer requisitos mínimos.
- Temas relacionados con la sociedad en general, como podrían ser las personas, el aprendizaje, el liderazgo, la creatividad y la innovación, son criterios muy importantes en la evaluación que realiza el modelo EFQM, mientras que en la ISO 9001 apenas tienen trascendencia.

- Por otra parte, ISO 9001 entiende que una empresa debe disponer de Políticas de Calidad y Objetivos definidos, pero no ahonda tanto en esta cuestión como sí lo hace EFQM, que valora la coherencia que muestra todo el sistema de gestión con estas políticas, así como los valores y la visión de presente y futuro de la empresa.
- En el modelo EFQM juega un papel fundamental la estrategia, que debe centrarse en todos los grupos de interés y en los procesos más importantes, mientras que en ISO 9001 la planificación es operacional, estableciendo simplemente cómo se deben hacer las cosas y en qué plazos de tiempo.
- Por último, el concepto de mejora continua, que resulta imprescindible, para ambos modelos es clave, solo que en ISO 9001 consiste en medir los resultados y aplicar acciones correctivas y preventivas, mientras que EFQM es más ambicioso y se basa en diferentes aspectos que engloban la denominada lógica REDER, como es el caso de los resultados, el enfoque, el despliegue, la evaluación y la revisión.^{14 15}

Estos no son los únicos métodos empleados para la implementación de la calidad. También existen otros modelos como el denominado el Malcolm Baldrige, que representa a nivel de EEUU un concepto similar al europeo EFQM.

Otro modelo que presenta elementos en común con el modelo EFQM es el Premio Deming, procedente éste de Japón. País del que proviene el mundialmente extendido concepto de calidad de producto y el Kaizen empresarial o mejora continua como filosofía empresarial y personal.¹⁶

¹⁴ *Diferencias y semejanzas entre ISO 9001 y EFQM. Recuperado el 26 de abril de 2018 de:* <http://blogdecalidadiso.es/diferencias-y-semejanzas-entre-iso-9001-y-efqm/>

¹⁵ *AMYCA. Comparación ISO 9001 – EFQM. Recuperado el 26 de abril de 2018 de:* <http://www.amyca.org/iso-9001-efqm.html>

¹⁶ *Diferencias y semejanzas entre ISO 9001 y EFQM. Recuperado el 26 de abril de 2018 de:* <http://blogdecalidadiso.es/diferencias-y-semejanzas-entre-iso-9001-y-efqm/>

2.3. ASPECTOS DEL MODELO RELACIONADOS CON LOS RECURSOS HUMANOS.

Los RRHH están continuamente llamados a ser una de las principales fuentes, posiblemente la principal, de ventaja competitiva de las empresas. Es por ello que la gestión del personal se ha incluido como uno de los aspectos cruciales en los modelos de excelencia empresarial.

En el modelo EFQM, la gestión de los RRHH se corresponde fundamentalmente con el “Criterio 3”, “Personas” (anteriormente mencionado), pero aspectos relacionados con RRHH aparecen también en el criterio “Resultados en las personas” y en el principio “Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas”. En el criterio 3 se señala que las Organizaciones Excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan capacidades de las personas y fomentan la equidad e igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.¹⁷

Desde el punto de vista del modelo EFQM, un liderazgo adecuado y una correcta definición e implementación de la estrategia de la compañía podría condicionar la buena implementación de las prácticas de gestión del personal de estas empresas.

Sin embargo, es destacable la necesidad por parte de la empresa en adoptar un enfoque estratégico en dicha función, esto es, que las prácticas de personal deben ser implementadas garantizando una coherencia entre la estrategia general de la empresa y los objetivos perseguidos desde la gestión

¹⁷ Consultores Zitec. El Modelo EFQM Club de Directores. Recuperado el 20 de abril de 2018 de: <https://es.slideshare.net/zitecconsultores/jornada-27-de-mayo-club-directores-el-modelo-efqm-club-de-directores>

*del personal, lo que lleva a adoptar iniciativas proactivas desde la función de personal, impulsando esta función y contribuyendo a definir la estrategia de la empresa. **Para González L. (2012)**¹⁸*

La excelencia empresarial se apoya sí o sí en una gestión excelente de sus RRHH. El círculo virtuoso del crecimiento en una organización se genera cuando se comprende la importancia de lograr la excelencia en el campo de los recursos humanos en conjunción con la estrategia y política de excelencia.

Actualmente las personas en una organización son realmente la fuente de una ventaja competitiva por lo que el papel de la excelencia en la gestión de RRHH no es algo que podamos dejar de un lado. Sin embargo, normalmente en la cultura empresarial no siempre los empleados perciben la relación directa entre su labor y el éxito de su empresa.

Estos criterios se basan en los tres principios fundamentales de una política de excelencia en los recursos humanos, a saber:

- Atraer, Retener y Motivar -¹⁹

*En consecuencia, para andar el camino de la excelencia, la gestión de personal debe apoyar y ayudar a definir la estrategia de la empresa. Para ello, es imprescindible un adecuado liderazgo en la dirección de la empresa y una adecuada formulación de la política y estrategia empresarial que sustenten un enfoque estratégico de la función de personal. **Para González L. (2012)**²⁰*

¹⁸ Para González L. – El enfoque estratégico de la gestión de RRHH bajo la óptica del Modelo EFQM. Recuperado el 24 de abril de 2018 de: <http://www.enae.es/blog/el-enfoque-estrategico-de-la-gestion-de-recursos-humanos-bajo-la-optica-del-modelo-efqm#gref>

¹⁹ Injertec. EFQM Empresas excelentes & Recursos Humanos excelentes. Recuperado el 24 de abril de 2018 de: <http://ingertec.com/efqm-recursos-humanos-excelentes/>

²⁰ Para González L. – El enfoque estratégico de la gestión de RRHH bajo la óptica del Modelo EFQM. Recuperado el 24 de abril de 2018 de: <http://www.enae.es/blog/el-enfoque-estrategico-de-la-gestion-de-recursos-humanos-bajo-la-optica-del-modelo-efqm#gref>

2.3.1. CRITERIOS A TENER EN CUENTA EN LA EVALUACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS A DESARROLLAR EN UNA ORGANIZACIÓN QUE QUIERE LA EXCELENCIA EN SUS RRHH.

Según el manual “Modelo EFQM de Excelencia, Madrid 2003”:

*«Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto [Ver imagen 5](#). Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización, logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma»*²¹

[IMAGEN 5](#) → *Importancia de las personas*

**“Si 20 personas concretas
dejaran Microsoft, la
empresa quebraría”**
Bill Gates



Fuente: Zitec Consultores

Para lograrlo el Modelo propone la subdivisión el criterio 3 “Personas” en los siguientes cinco subcriterios y señala un completo listado de actuaciones dentro de cada uno de ellos:

- 1) Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.
 - Niveles de resultados para lograr objetivos.
 - Alinear los planes de recursos humanos con la política y estrategia, la estructura de la organización y el esquema general de procesos clave.

²¹ *Modelo EFQM de Excelencia, Madrid 2003. P. 16. Recuperado el 12 de junio de 2018.*

- Implicar a las personas de la organización y sus representantes, en el desarrollo de las políticas, estrategias y planes de recursos humanos.
- Gestionar selección de nuevas personas, desarrollo de carreras, movilidad y planes de sucesión, equidad, etc.
- Utilizar encuestas de personal y cualquier otro tipo de información procedente de los empleados para mejorar estrategias, políticas y planes RRHH.
- Desarrollar las políticas, estrategias y planes de recursos humanos.
- Garantizar la imparcialidad y justicia en todo lo relacionado con el empleo, incluido la igualdad de oportunidades.
- Utilizar metodologías organizativas innovadoras para mejorar la forma de trabajar, por ejemplo, reestructurando la cadena logística, trabajando con estructuras matriciales, en equipos flexibles o estableciendo equipos de alto rendimiento.

Puntos clave:

- ✓ *Elaboración de la política general de RRHH. que esté alineada con la política general de la empresa.*
- ✓ *Definición de objetivos e indicadores a partir del DAFO y evaluación de la organización.*

2) Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.

- Identificar, clasificar y adecuar el conocimiento y las competencias de las personas a las necesidades de la organización.
- Desarrollar y utilizar planes de formación y desarrollo que contribuyan a garantizar que las personas de la organización se ajustan a las capacidades actuales y futuras de la organización.
- Desarrollar la capacidad de las personas a través del trabajo en la organización.
- Desarrollar la capacidad de trabajar en equipo.

- Alinear los objetivos individuales y de equipo con los objetivos de la organización.
- Evaluar rendimiento de las personas y ayudar a mejorarlo.
- Las personas disponen de herramientas, competencias, información y delegación.

Acciones relevantes:

- ✓ *Elaboración del diccionario de competencias técnicas y emocionales que den respuesta a la misión, visión y estrategia de la Organización.*
- ✓ *Diagnóstico de las mismas.*
- ✓ *Plan de acción para su implantación.*

3) Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.

- Personas alineadas con misión, visión y objetivos estratégicos.
- Cultura de dedicación, habilidades, talento y creatividad.
- Creadores y embajadores del éxito.
- Mentalidad abierta, creativa e innovadora.
- Cultura de emprendedores / innovación.
- Fomentar y apoyar la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora.
- Implican en la revisión, mejora y optimización de la eficacia y eficiencia.
- Animar a las personas de la organización a trabajar en equipo.
- Fomentar y apoyar la implicación de las personas mediante conferencias y actos celebrados dentro de la organización.
- Facultar a las personas de la organización para emprender acciones con independencia.

Acciones relevantes:

- ✓ *Delegación del poder para desarrollar la autonomía y la iniciativa.*
- ✓ *Creación de un modelo de liderazgo coherente con los valores definidos.*
- ✓ *Creación de estructuras facilitadoras de la participación.*

4) Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.

- Identificar necesidades y experiencia de comunicación.
- Desarrollar políticas, estrategias y planes de comunicación basados en las necesidades de comunicación.
- Comunican dirección/orientación estratégica, misión, visión, valores y objetivos.
- Las personas comprenden su contribución.
- Desarrollar y utilizar canales de comunicación verticales (en ambos sentidos) y horizontales.
- Compartir la información, conocimiento y mejores prácticas, logrando un diálogo.

Acciones relevantes:

- ✓ *Elaboración del plan de comunicación interno que apoye la política general de la organización y de personas.*
- ✓ *Diagnóstico sistemático del clima organizativo.*

5) Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

- Alinear los temas de remuneración, traslados, despidos y otros asuntos laborales con la política y estrategia de la empresa.

- Cultura de apoyo, reconocimiento y colaboración. Dar reconocimiento a las personas con el fin de mantener su nivel de implicación y asunción de responsabilidades.
- Conciliación responsable entre la vida personal y laboral.
- Fomentar la concienciación e implicación en temas de higiene, seguridad, medio ambiente y de responsabilidad ante la sociedad.
- Proporcionar oportunidades que estimulen la implicación y respalden un comportamiento innovador y creativo.
- Establecer los diferentes niveles de beneficios sociales, por ejemplo, planes de pensiones, asistencia sanitaria, ayudas infantiles.
- Fomentar actividades sociales y culturales.
- Ofrecer instalaciones y servicios, por ejemplo, flexibilidad de horarios o transporte.

Acciones relevantes:

- ✓ *Definición de la política de retribución.*
- ✓ *Definición de la política de reconocimiento no retributivo.*

Herrador J. (2016)²²

²² Herrador J. - Las personas según el Modelo EFQM. Recuperado el 20 de abril de 2018 de: <https://es.slideshare.net/zitecconsultores/jose-herrador-las-personas-segn-el-modelo-efqm>

3. APLICACIÓN DEL MODELO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: EL CASO DE LA BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD DE VALLADOLID (BUVA).

Actualmente, el Modelo EFQM tiene un papel clave en la mejora de la efectividad y la eficiencia de muchas organizaciones y empresas al reforzar la importancia de la calidad en todos los aspectos de sus actividades. Cabe decir que este Modelo, no sólo se usa para empresas u organizaciones de ámbito privado, sino también para la Administración Pública. También contribuye potenciando, asesorando y estimulando el desarrollo de políticas gubernamentales para el mejoramiento de la calidad.

A continuación, explicaremos la importancia que tiene este Modelo EFQM para las Administraciones Públicas, centrándonos fundamentalmente en lo que concierne a los Recursos Humanos y cómo gracias al talento de las personas se puede alcanzar el éxito. Además, para fundamentarlo, pondremos como ejemplo un caso de aplicación de este Modelo en la Administración Pública, concretamente el caso de la Biblioteca de la Universidad de Valladolid (en adelante BUVA), a la que en diciembre de 2017 se le ha otorgado el Sello de Excelencia Europea EFQM 500+, concedido por la Agencia de Certificación Bureau Veritas y el Club Excelencia en Gestión, el primero en Castilla y León dentro del ámbito académico de las bibliotecas públicas y privadas.

3.1. INTERPRETACIÓN DEL MODELO EFQM PARA LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.

Centrándolo en los Recursos Humanos, podemos destacar como aspectos más característicos en el ámbito de la Administración Pública, que las organizaciones excelentes fomentan la justicia e igualdad, valoran a las personas que las integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes (Criterio 3: Personas).

La capacidad y competencia de las personas está en relación muy directa con la calidad de servicio prestada.

Es por eso que, en el ámbito de la Administración, las organizaciones excelentes:

- Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.
- Realizan una planificación eficaz que atraiga, desarrolle y retenga el talento.
- Desarrollan un buen Plan de Comunicación Interna y establecen canales de comunicación.
- Desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto.
- Aseguran un equilibrio saludable entre la vida familiar y laboral.

Además, las Organizaciones Excelentes en general, y entre ellas las pertenecientes a la Administración Pública, miden de manera exhaustiva y alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de las personas (criterio 7: Resultados en las personas).

Los resultados de la medición de las personas en la organización incluyen:

- A. Medidas de percepción.
- B. Medidas de rendimiento.

A. **Medidas de percepción:** opinión directamente expresada por el personal. Se obtiene a través de encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones de rendimiento estructuradas.

La empresa tendrá que autoevaluarse en lo que respecta a:

- **Motivación:**
 - Oportunidades de desarrollo y promoción profesional dentro de la organización.
 - Grado de capacitación profesional del conjunto de la empresa.
 - Reconocimientos a los esfuerzos realizados por los integrantes de la organización.
 - Confianza demostrada por los directivos y cargos intermedios hacia los componentes de la empresa. Delegación y asunción de responsabilidades.
 - Nivel de comunicación interna y externa.
 - Efectividad de las políticas de aprendizaje orientadas a la consecución de objetivos.
 - Valores, misión y visión relativas a la estrategia empresarial.
 - Liderazgo ejercido en la organización.
- **Satisfacción de las personas relacionadas con la organización:**
 - Con la administración de los servicios comunes.
 - Satisfacción con la política de retribución de la empresa.
 - Satisfacción con las instalaciones y el material.
 - Satisfacción con las condiciones ambientales de la empresa.
 - Satisfacción con el entorno laboral.
 - Satisfacción con el clima laboral reinante.²³

B. **Medidas de rendimiento:** medidas indirectas internas que permiten predecir o anticipar los resultados de percepción y, por tanto, mejorar y analizar el rendimiento de los enfoques adoptados en los agentes respecto del personal, es decir, medidas que usa la empresa para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas que la integran, así como para anticipar sus percepciones.

²³ Criterios del modelo EFQM. Criterio 7: Resultados en las personas. Recuperado el 13 de junio de 2018 de: <https://www.isotools.org/2013/12/23/criterios-del-modelo-efqm-criterio-7-resultados-en-las-personas/>

La empresa tendrá que tomar medidas referentes a:

- **Logros:**
 - Indicativos de la relación de las personas con el cumplimiento de resultados en la organización.
 - Repercusión de las políticas y acciones formativas al cumplimiento de objetivos.
- **Motivación e implicación de las personas:**
 - Índices de participación de las personas en grupos de mejora de la organización.
 - Implicación con las iniciativas.
 - Efectos sobre el trabajo en equipo.
 - Índices de satisfacción de los empleados en las encuestas internas de medición
- **Satisfacción con el trabajo:**
 - Índices de absentismo laboral y accidentes.
 - Quejas y reclamaciones procedentes del personal.
 - Políticas de contratación y servicios sociales.
 - Conflictos laborales.
 - Índice de rotación del personal.
- **Servicios prestados por la organización a las personas integrantes:**
 - Administración.
 - Eficacia y agilidad en la comunicación interna.
 - Evaluación de las políticas y acciones formativas.²⁴

Recordemos que los planteamientos adoptados respecto del **personal de la organización** se encuentran en el criterio 3 (personas). Debe haber coherencia entre la gestión que realiza la empresa respecto a la selección del personal, capacidades y formación, implicación, comunicación y rendimiento y las mediciones desarrolladas en este último criterio.

²⁴ Criterios del modelo EFQM. Criterio 7: Resultados en las personas. Recuperado el 13 de junio de 2018 de: <https://www.isotools.org/2013/12/23/criterios-del-modelo-efqm-criterio-7-resultados-en-las-personas/>

La organización debe prestar especial atención a los datos que se obtienen de los resultados, los enfoques cuya eficiencia quieren medir y las **relaciones causa-efecto** entre lo que se hace en agentes y lo que se logra en resultados.

Hay que tener en cuenta que, en el criterio 7 (resultado en las personas), las medidas de percepción representan el 75% de la puntuación del criterio y los indicadores de rendimiento el 25%.²⁵

3.2. CARACTERÍSTICAS DE LA BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD DE VALLADOLID.

(Toda la información de este apartado se ha obtenido del Informe de Memoria Conceptual del Proyecto EFQM 2017 de la Biblioteca de la Universidad de Valladolid)²⁶

Como ejemplo de aplicación del Modelo EFQM en la Administración Pública, hemos optado por la Biblioteca de la Universidad de Valladolid (BUVA), que, desde diciembre de 2017, cuenta con el Sello de Excelencia Europea EFQM 500+, concedido por la Agencia de Certificación Bureau Veritas y el Club Excelencia en Gestión.

Este reconocimiento culmina un trabajo realizado desde 2011, de un excelente modelo de gestión y trabajo de la Biblioteca de la Universidad de Valladolid, evidenciando a sus usuarios que se trata de una institución con valores sociales, comprometida con la mejora continua, que garantiza el acceso a los productos y servicios, que busca la superación de sus expectativas y que apuesta por la innovación.

²⁵ Criterios del modelo EFQM. Criterio 7: Resultados en las personas. Recuperado el 13 de junio de 2018 de: <https://www.isotools.org/2013/12/23/criterios-del-modelo-efqm-criterio-7-resultados-en-las-personas/>

²⁶ Informe de Memoria Conceptual del Proyecto EFQM 2017 de la Biblioteca de la Universidad de Valladolid. Recuperado el 21 de junio de 2018 de: <http://biblioteca.uva.es/export/sites/biblioteca/1.informaciongeneral/1.7.sistemasdegestiondecalidad/1.7.06.memorias/index.html>

Es una biblioteca única, situada en diversos centros o campus, con imagen, procedimientos, productos, servicios, compromisos... comunes. Es la única biblioteca de todas las universidades públicas y privadas de Castilla y León que cuenta con este galardón.²⁷

Este sello distingue la buena gestión y esfuerzo de una biblioteca integrada por catorce puntos de servicios, tres de ellos en los campus de Palencia, Segovia y Soria, y los once restantes en Valladolid como centros especializados en diversas facultades y escuelas, así como las tres centrales.

Estas son la Reina Sofía, la Histórica de Santa Cruz y el Centro de Documentación Europea hasta sumar, en conjunto las catorce, más de un millón de libros que incluye un fondo histórico de 45.000 volúmenes de los que forman parte incunables, manuscritos y miniados, algunos fechados en el siglo X.

Atesora 16.856 títulos de publicaciones periódicas impresas (2.500 de recepción actual por suscripción), 26.230 cabeceras de revistas electrónicas, más de medio centenar de bases de datos y 41.000 títulos entre tesis, tesinas y proyectos de investigación.

Los catorce puntos de servicio incluyen un portal web, lectura en sala, préstamos, ordenadores portátiles, lectores de libro electrónico, memorias USB y aplicaciones para su acceso a través de dispositivos móviles.

Atiende todo ello un grupo de 129 personas y durante el año pasado registró una cifra de 24.419 usuarios, según fuentes de esta institución académica.²⁸

²⁷ *La Biblioteca de la Uva recibe el Sello de Excelencia Europea EFQM 500+. El Adelantado. Recuperado el 14 de junio de 2018 de: <http://www.eladelantado.com/segovia/la-biblioteca-la-uva-recibe-sello-excelencia-europea-efqm-500/>*

²⁸ *La Biblioteca de la Uva es la única de Castilla y León con sello de excelencia. Agencia EFE. Recuperado el 14 de junio de 2018 de: <https://www.efo.com/efe/castillayleon/cultura/la-biblioteca-de-uva-es-unica-castilla-y-leon-con-sello-excelencia/50000477-3542945>*

3.3. IMPLANTACIÓN DEL MODELO EFQM EN LA BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD DE VALLADOLID.

(Toda la información de este apartado se ha obtenido del Informe de Autoevaluación del Proyecto EFQM 2017 de la Biblioteca de la Universidad de Valladolid, a excepción del “Resumen Ejecutivo”, obtenido del Informe de Homologación.)²⁹

Los inicios de la BUVa en los Sistemas de Calidad dieron comienzo en el año 2004 con una autoevaluación, con evaluación externa siguiendo este modelo y un plan Estratégico para 2005-2008, aunque finalmente este proyecto se abandona en el año 2006. En el año 2011 se retoma el Proyecto EFQM.

A continuación, se detallan los avances que se hicieron cronológicamente:

- **2011:** Puesta en marcha del camino hacia la excelencia: cursos de formación. Constitución del Grupo Excelencia EFQM y análisis y diagnóstico. Elaboración del 1º Plan de mejora.
- **2012:** Ejecución y Seguimiento del 1º Plan de Mejora. Elaboración, ejecución y seguimiento del 2º Plan de Mejora. Curso de formación en EFQM.
- **2013:** Autoevaluación, homologación por Licenciario externo. Realización de tres acciones de Mejora para el Sello 200+. Obtención del Sello Bureau Veritas. Curso de formación en EFQM.
- **2014:** Plan Estratégico 2014-2018 aprobado por el Consejo de Gobierno de la UVa el 2 de abril de 2014. Plan Operativo 2014. Curso de formación en EFQM. Ejecución del Plan Operativo 2014 en un 94,375%.

La finalidad de este proyecto es potenciar las fortalezas actuales de gestión, identificar, diagnosticar y priorizar áreas de mejora y ser reconocida por el nivel de excelencia que se va alcanzando en la gestión.

²⁹ Informe de Autoevaluación del Proyecto EFQM 2017 de la Biblioteca de la Universidad de Valladolid. Recuperado el 21 de junio de 2018 de: <http://biblioteca.uva.es/export/sites/biblioteca/1.informaciongeneral/1.7.sistemasdegestiondecualidad/1.7.05.autoevaluaciones/index.html>

El alcance final del proyecto se ha de determinar tras el proceso de evaluaciones, el grado de implantación de mejoras y los niveles de gestión excelente que se obtengan.

- **2015:** Autoevaluación, homologación por Licenciario externo. Memoria Conceptual EFQM. Obtención Sello 400+ Bureau Veritas. Curso de formación en EFQM. Ejecución del Plan Operativo 2015 en un 90,43%.
- **2016:** Curso de formación en EFQM destinado a toda la plantilla de la BUVa. Ejecución del Plan Operativo 2016 en un 94,37%.
- **2017:** Autoevaluación, homologación por Licenciario externo. Memoria Conceptual EFQM. Renovación/ampliación Sello 400+ Bureau Veritas. Curso de formación en EFQM destinado a todo el personal de la BUVa. Obtención Sello 500+ Bureau Veritas.

Descripción básica del proceso:

- 1) En la primera reunión de todo el Grupo EFQM, se determina que el Grupo de Autoevaluación estará coordinado por los líderes de cada grupo.
- 2) Se enviarán las evidencias a los coordinadores.
- 3) La autoevaluación se hará con la herramienta PERFIL.
- 4) Se elaborará una Memoria Conceptual que se enviará a Bureau Veritas, aproximadamente en el mes de octubre, y se recibirá a los evaluadores en diciembre.
- 5) En el mes de abril Clarisa Pérez Goyanes (Jefe de Sección en Servicios Centrales y Evaluador del “Criterio 5: Procesos, Productos y Servicios”) sistematizó las evidencias, y se enviaron a los coordinadores.
- 6) La reunión de los coordinadores tuvo lugar el 2 de mayo.
- 7) La evaluación se ha realizado del 15 al 26 de mayo.
- 8) Cada componente del Grupo Autoevaluación CEG será un evaluador individual de todos los criterios, basándose en la información facilitada: evidencias sistematizadas, autoevaluación, homologación, Memoria Conceptual e Informe de Evaluación del 2017.

- 9) Tras finalizar la evaluación, la agrupación de puntos fuertes y áreas de mejora, las evidencias de los despliegues y la relación de resultados asociados se hace de manera automática en la propia herramienta PERFIL.
- 10) El Grupo Autoevaluación CEG se reúne para analizar resultados y preparar la homologación de la autoevaluación el día 7 de junio de 2017.

A continuación se describen con mayor detalle los principales hitos seguidos en el proceso de autoevaluación y posteriormente en el de homologación.

➤ Proceso de autoevaluación para la obtención del Sello 500+:

Como ya se ha señalado, en el año 2017 la Biblioteca de la Universidad de Valladolid, en aplicación de su Plan Estratégico 2014-2018, ha realizado de nuevo el proceso de autoevaluación con el cuestionario de la Herramienta Perfil V.6.0. Los hitos esenciales de este proceso han sido:

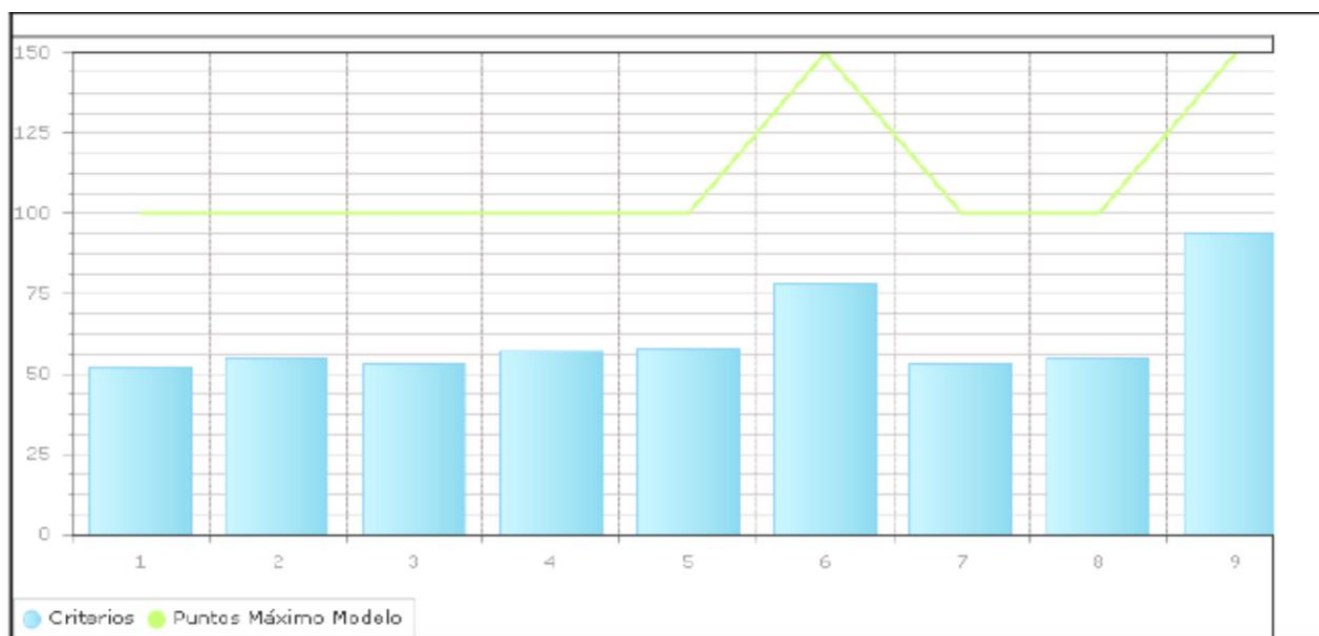
- Consolidación de la estrategia de avanzar en la gestión excelente mediante la implantación del Modelo EFQM como instrumento de evaluación y mejora.
- Continuación de las actividades de formación sobre el Modelo EFQM, extendidas a la totalidad de las personas de la Biblioteca.
- Activación del Grupo de Autoevaluación encargado de la realización del proceso, con constitución de subgrupos por criterios del Modelo EFQM. Estos equipos de evaluación están integrados cada uno de ellos por personal de la Biblioteca, siendo liderados por un responsable que asume el rol de evaluador del criterio.

El resultado obtenido en el proceso por el equipo de autoevaluación, tras la aplicación de las escalas del cuestionario de la Herramienta Perfil V.6.0 (Modelo EFQM 2013), es de 555 puntos, que se distribuye en un 49% para los

critérios de agentes facilitadores y en un 51% de los criterios de resultados. [Ver gráfico 6.](#)

GRÁFICO 6 → Informe de Resultados Total del Cuestionario Perfil V. 6.0. (AUTOEVALUACIÓN)

	Puntos Máximo Modelo	Puntos Modelo Organización.	Porcentaje Modelo Organización.
Liderazgo	100	52	52%
Estrategia	100	55	55%
Personas	100	53	53%
Alianzas y Recursos	100	57	57%
Procesos, Productos y Servicios	100	58	58%
Resultados en los Clientes	150	78	52%
Resultados en las Personas	100	53	53%
Resultados en la Sociedad	100	55	55%
Resultados Clave	150	94	63%
Total	1000	555	56%



Fuente: Documentación página Web BUVa. Club de Excelencia en Gestión

El total de participantes directos en esta autoevaluación es de 25 personas, 9 evaluadores coordinadores de evaluación por criterio y 16 personas que se integran en los diferentes equipos. Los participantes son representativos de la estructura organizativa de la BUVA: responsables de dirección, jefes de secciones, asesorías técnicas y técnicos de los servicios de atención.

El resultado del proceso concluye con un nivel de puntuación y con la identificación de evidencias, puntos fuertes de gestión y áreas de mejora, que se presentan de forma muy resumida en el siguiente subapartado de este Trabajo Fin de Grado. Las áreas de mejora se analizan y priorizan en un plan de mejoras por ámbitos de gestión.

Los resultados del proceso de autoevaluación se utilizan para la elaboración de la memoria conceptual a efectos de la presentación al esquema de reconocimiento EFQM.

➤ Proceso de homologación:

Tras la realización del proceso de autoevaluación se procede a realizar el proceso de homologación, para el cual la BUVA tuvo que enviar toda la documentación obtenida en el proceso de Autoevaluación realizado por la Biblioteca, así como la consulta directa a la documentación del cuadro de evidencias y con la Directora de la BUVA. Los hitos esenciales de este proceso han sido:

- Nombramiento del Licenciario para la homologación realizado por Resolución del Rector de la Universidad de Valladolid, de fecha 17 de mayo de 2017.
- Análisis de la documentación obtenida en el proceso de Autoevaluación realizado por la Biblioteca mediante la herramienta PERIL-CEG (versión V6.0. cuestionario), así como la consulta directa a la documentación del cuadro de evidencias y con la Directora de la BUVA.

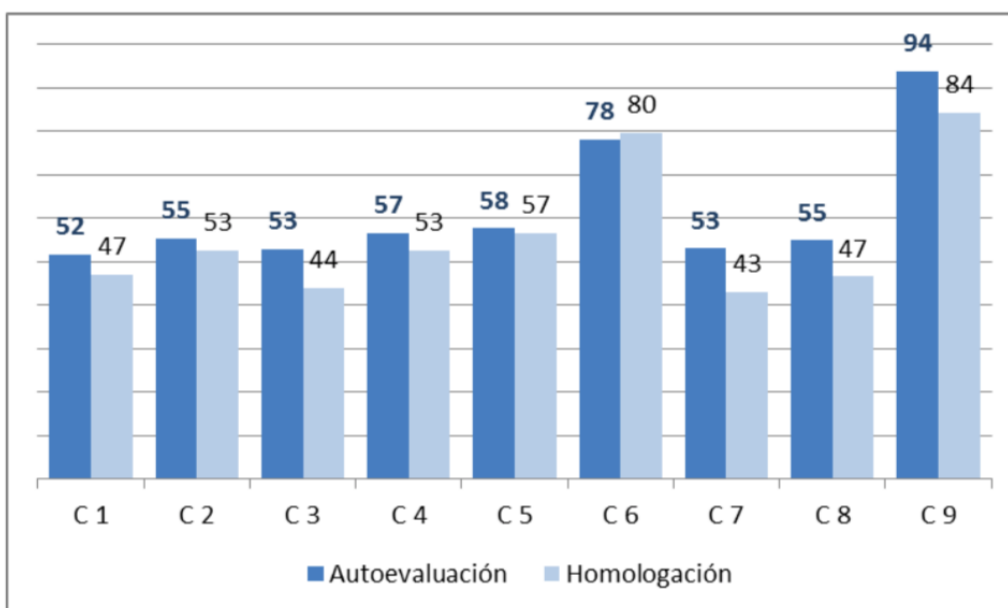
- Realización de un plan de visitas acordado con la Dirección de la BUVA y desarrollado durante el día 12 junio de 2017 en la Biblioteca General Reina Sofía de Valladolid.
- Elaboración del informe de homologación y su remisión al Club de Excelencia en Gestión y, tras su formalización, a la dirección de Biblioteca de la Universidad de Valladolid.

El resultado global de la evaluación se homologa, de acuerdo con los baremos de calificación del Modelo EFQM, entre 500-525 puntos sobre 1.000 puntos posibles. Quedando claramente demostrada la continuidad en la formulación y aplicación de planes de mejora que han consolidado las tendencias positivas de los resultados y la sostenibilidad de sus buenos rendimientos. [Ver tabla 7 y gráficos 8 y 9.](#)

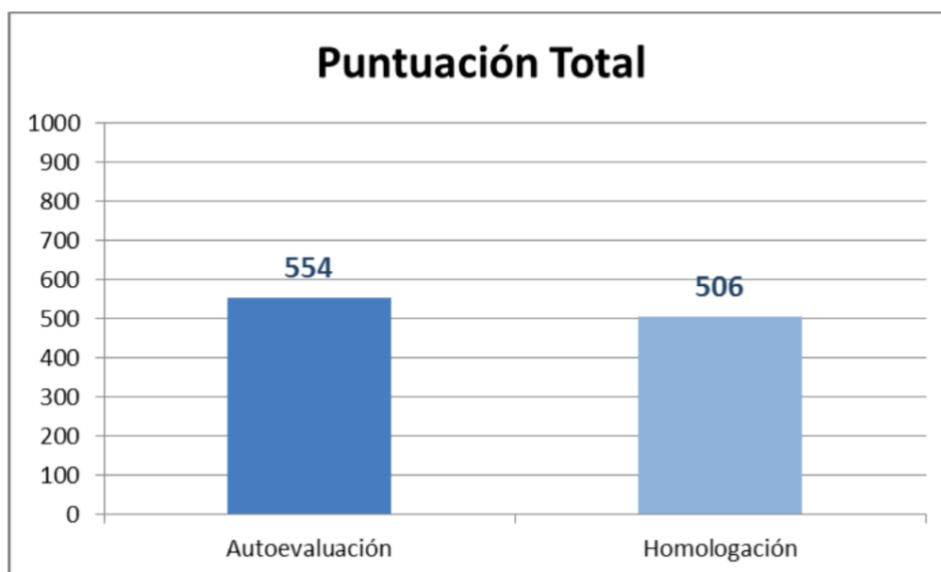
TABLA 7 → Informe de Resultados Total del Cuestionario Perfil V. 6.0. (HOMOLOGACIÓN)

	Puntos Máximo Modelo	Puntos Modelo Organización.	Porcentaje Modelo Organización.
Liderazgo	100	47	47%
Estrategia	100	53	53%
Personas	100	44	44%
Alianzas y Recursos	100	53	53%
Procesos, Productos y Servicios	100	57	57%
Resultados en los Clientes	150	80	53%
Resultados en las Personas	100	43	43%
Resultados en la Sociedad	100	47	47%
Resultados Clave	150	84	56%
Total	1000	506	51%

Fuente: Documentación página Web BUVA. Club de Excelencia en Gestión

GRÁFICO 8 → Gráfico comparativo de Resultados del Cuestionario Perfil V. 6.0.

Fuente: Documentación página Web BUVa. Club de Excelencia en Gestión

GRÁFICO 9 → Gráfico comparativo de Resultados totales del Cuestionario Perfil V. 6.0.

Fuente: Documentación página Web BUVa. Club de Excelencia en Gestión

Como se observa en la gráfica comparativa de la evaluación del Cuestionario Perfil V. 6.0., entre los resultados de autoevaluación y homologación la diferencia está en torno a 48 puntos que representa una variación no superior al 10%.

3.4. RESULTADOS.

A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos en el proceso de autoevaluación y corroborados posteriormente en el proceso de homologación, referidos a los criterios 3 y 7.

3.4.1. MEMORIA EFQM BUVA 2017. CRITERIO 3. PERSONAS.

La plantilla de la BUVA tiene una alta vocación y cualificación, resultado de un exigente y formalizado proceso de selección, así como de prácticas continuas de capacitación y desarrollo profesional. Esto le ha permitido afrontar las exigencias del modelo EFQM e implantarlo de forma transversal e integrada, cumpliendo así con los objetivos que marca el Plan Estratégico.

El seguimiento y los niveles de resultados que se pretenden alcanzar en “Personas” están recogidos en el Cuadro de Mando Integral, a través de los indicadores relativos a Procesos: Proceso Soporte (Personal asistente a formación), Proceso Estratégico (Satisfacción plantilla con la comunicación), y Proceso Estratégico (Satisfacción global usuario). También en Indicadores por Resultados en Personas relativos a la percepción y el rendimiento, y en Indicadores del Cuadro de Mando Integral (Resultado Clave Personas: Aprendizaje y crecimiento).

Los resultados más destacados en cuanto a la gestión de las personas son:

- La BUVA recoge información procedente de sus empleados para alinear la estrategia con las políticas y planes de gestión de personas gracias a fuentes objetivas, como la Encuesta anual de Clima Laboral, que evalúa las necesidades y el nivel de satisfacción de la plantilla respecto a diversos aspectos.

Se han completado seis ciclos anuales de resultados (2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017), por lo que su aplicación está sistematizada y les permite generar tendencias.

Otro mecanismo importante de recogida de información son las Visitas de la Dirección a los diferentes puntos de servicio. Esta acción de mejora, derivada de las conclusiones de la encuesta de Clima Laboral, también es un canal clave de comunicación interna, que posibilita la revisión e implicación del personal en los procesos de mejora continua.

El Plan Estratégico (2014-2018) recoge como uno de sus objetivos transmitir información de forma rápida y eficaz entre el personal de la Biblioteca.

La principal herramienta de comunicación interna, la Intranet, ha mejorado en diversos aspectos: adopción de un software más ágil y flexible, reorganización y sistematización de sus contenidos (actas asociadas a cada grupo, material formativo), periodicidad semanal de inclusión de información (con difusión de los cambios vía correo electrónico).

En conjunto, gracias a la información recopilada en varias encuestas al personal y en las visitas a la dirección, es posible conocer las demandas y necesidades informativas y alinearlas de manera eficaz con las estrategias y herramientas más adecuadas.

- Existen mecanismos formales que garantizan el compromiso institucional con la gestión estratégica de las personas, como el reconocimiento salarial asociado a la obtención del sello +400 y la adopción del modelo EFQM en algunos servicios de la UVa, para los que la BUVa se ha convertido en el principal referente.

También podemos destacar que se ha producido una reactivación de carreras profesionales (nuevas convocatorias de empleo público y promoción interna, creación de escala de funcionarios para Grupo 3). Todo ello dentro del marco legal aplicable al empleado público que gestiona la selección, desarrollo de carreras, movilidad y planes de sucesión, con apoyo de las políticas adecuadas, para garantizar la equidad e igualdad de oportunidades.

- El Plan Estratégico (2014-2018) fija como meta favorecer y fomentar el desarrollo de las capacidades del personal de la BUVA. Los trabajadores de la BUVA, gracias a un Plan de Formación bianual, acceden a las competencias y recursos necesarios para maximizar su contribución a la organización.

Esta formación se ha visto reforzada en varios aspectos:

- Mayor participación del personal en Cursos de movilidad en el extranjero, lo que potencia la autonomía profesional, una cultura emprendedora y mejores prácticas.
 - Aumento de cursos específicos sobre el modelo EFQM destinados conjuntamente al personal laboral y funcionario de la BUVA, lo que fomenta y equilibra la implicación de todo el personal en el modelo de calidad.
- También se ha trabajado en la definición de habilidades y competencias, lo que se ha traducido en la aprobación de un Catálogo de funciones de todas las categorías laborales del servicio de bibliotecas, incluidas las del puesto de Auxiliar administrativo, que aún quedaban pendientes. Este documento es la base de un mejor ajuste entre objetivos y niveles y favorece un mayor compromiso de los trabajadores con los resultados.
 - El Plan Estratégico 2014-2018 fija como meta favorecer y fomentar el trabajo colaborativo. Para lograr este objetivo se ha sistematizado e implantado un modelo de trabajo coordinado y transversal, con Grupos de Trabajo/Mejora (tanto internos, entre niveles y centros, como externos, con otros servicios de la UVA y con otras universidades). Este modelo permite alinear los objetivos personales y de equipo y hace aflorar todo el potencial de los trabajadores.

Se constata como evidencia de su mejora y actualización la tendencia positiva de participación en equipos, una presencia más equilibrada entre colectivos, así como el aumento del número y la tipología de grupos: permanentes y puntuales, vigentes y no vigentes o históricos.

- Otro de los objetivos que recoge el Plan Estratégico es promover actividades e iniciativas de responsabilidad social en la BUVA y estas quedan reflejadas anualmente en la Memoria del Grupo creado para este fin.

Los trabajadores de la UVA se benefician de un Plan de Calidad Ambiental, un Plan de Igualdad, un Plan de Riesgos Laborales que complementan las prácticas ecosostenibles desarrolladas en la BUVA. La administración electrónica (Portal del Empleado) ha mejorado su interfaz y prestaciones, especialmente en las cuestiones relacionadas con la Formación. De esta forma se materializa en la organización la influencia de la conciencia eco-respetuosa a nivel global y la necesidad de adaptarse a nuevas formas de trabajo cada vez más basadas en la conectividad y la colaboración.

3.4.2. MEMORIA EFQM BUVA 2017. CRITERIO 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS.

Los resultados presentados en este criterio están directamente relacionados con todos los procesos de la Biblioteca UVA y con sus líneas estratégicas correspondientes. Todos ellos son significativos de la actividad de la BUVA y están alineados con el Plan Estratégico 2014-2018 y en los distintos Planes de Objetivos Anuales.

Ámbito y relevancia: se encuentran documentados y comprometidos en el documento “Grupos de interés”, alineados en el Plan Estratégico. Se constata un incremento en los niveles de satisfacción, tanto en objetivos como en indicadores, recogidos en el Cuadro de Mando Integral (Personas), relacionados

con las necesidades y expectativas de los Grupos de interés. Para ayudar a la interpretación de los gráficos, que se desprenden de la Encuesta de Clima Laboral, se incluye en cada uno la tendencia, el estándar y las comparaciones.

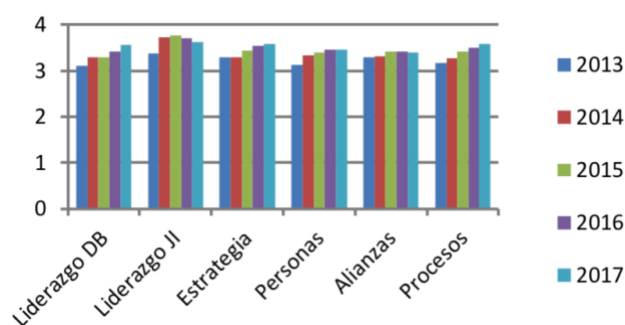
De la Encuesta de Clima Laboral se obtienen datos sobre:

- Valoración global del liderazgo.
- Satisfacción con el plan de formación.
- Satisfacción apoyo mejora de procesos.
- Tasa de consultas de Intranet.
- Satisfacción global de la plantilla.
- Satisfacción de la plantilla con la comunicación.
- Satisfacción con la motivación.
- Satisfacción con posibilidades de promoción.
- Tasa de felicitaciones.
- Tasa de acciones mejora propuesta por personal.
- Tasa de personal participantes en equipos.
- Tendencia en el porcentaje de satisfacción.
- Tasa de Autorías: Manuales, Procedimientos...
- Tasa personal Asistentes a la formación.

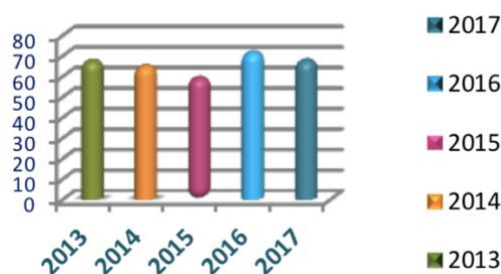
Son Datos fiables, precisos y oportunos. El cuestionario ha sido validado por el Grupo “Bibliotecas por la Excelencia”.

La primera encuesta dirigida al personal de la BUVa se realizó en el año 2013. El objetivo es conocer periódicamente el nivel de satisfacción, la opinión y las sugerencias del personal de la Biblioteca. La encuesta consta de 65 preguntas divididas en seis apartados, según el modelo EFQM: Liderazgo (Dirección de la Biblioteca), Liderazgo (Jefe inmediato), Estrategia, Personas, Alianzas y Recursos y, por último, Procesos. [Ver gráfico 6.](#)

Consta también de otras 5 preguntas textuales de respuesta libre. La tasa de participación en la encuesta supera con creces la mínima representativa para un intervalo de confianza del 99%. [Ver gráfico 7.](#)

GRÁFICO 6 → *Resultados globales por criterios.*

Fuente: Informe Memoria de la Biblioteca de la Universidad de Valladolid

GRÁFICO 7 → *Tasa de participación.*

Fuente: Informe Memoria de la Biblioteca de la Universidad de Valladolid

La información proporcionada por la Encuesta se obtiene analizando todas las respuestas del personal de bibliotecas del sistema, dividido por categorías profesionales: bibliotecarios, administrativos y laborales, así como por años de antigüedad en el puesto de trabajo.

Las respuestas de la encuesta tienen una valoración del 1 al 5. Se emplea la escala de Likert para analizar los datos. Las medias de satisfacción se representan con una valoración que va desde el 1 'totalmente en desacuerdo', pasando por el 3 y 4 'satisfacción media', hasta el 5 'totalmente de acuerdo' con la afirmación contenida en el ítem.

La encuesta se envía por correo electrónico a todo el personal del Servicio de Bibliotecas de la Universidad, garantizando la confidencialidad de sus respuestas al ser una Encuesta anónima. El análisis de los datos y el informe posterior es llevado a cabo por el Grupo de Trabajo de Clima Laboral de la Biblioteca, con la colaboración del Servicio de Tecnologías de la Información.

3.4.3. RESUMEN EJECUTIVO: ³⁰

Para completar la presentación de los resultados de la aplicación del Modelo EFQM en la BUVA, nos referimos brevemente a la puntuación finalmente obtenida y a las principales áreas de mejora identificadas de cara al futuro. En este sentido, la puntuación obtenida en el proceso de autoevaluación y el nivel de puntuación homologada reflejan la situación actual del nivel de excelencia en la gestión de la BUVA, demostrando la continuidad en la formulación y aplicación de planes de mejora que han consolidado las tendencias positivas de los resultados y la sostenibilidad de sus buenos rendimientos.

Se ha podido contrastar la aplicación del plan de mejora en todos los ámbitos de los criterios de gestión, demostrando así como se cierra, sistemáticamente, la revisión y mejora de los programas y prácticas recogidos en sus ejes estratégicos (plan estratégico 2014-2018) e implantados a través de los planes operativos (2015-2016), con una aplicación superior al 90%.

Los indicadores consultados de su Cuadro de Mando demuestran un sistema de datos e información ampliado y completo en ciclos de medición, con resultados que en percepciones superan el 80% en tendencia positiva en cuatro ciclos, que superan en más de un 70% los objetivos que, además, suelen ser crecientes, y que han sistematizado sus comparativas con referentes excelentes consiguiendo en “clientes” un 70% positivo (total ciclo) y el “resultados claves” un 65% (total ciclo). Estos resultados demuestran actualmente las relaciones causas/efectos con los enfoques y despliegues de gestión.

El objetivo estratégico de conseguir la mejora continua y la excelencia del servicio ha avanzado como elemento cultural entre las personas de la Biblioteca.

³⁰ Informe de Homologación del Proyecto EFQM 2017 de la Biblioteca de la Universidad de Valladolid. Recuperado el 21 de junio de 2018 de: <http://biblioteca.uva.es/export/sites/biblioteca/1.informaciongeneral/1.7.sistemasdegestiondecualidad/1.7.05.autoevaluaciones/index.html>

Esto se ha constatado, especialmente, en las entrevistas con la identificación por las personas de las mejoras y aportaciones que ha proporcionado la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia. Contribuyendo a esto, además, las acciones formativas sobre el Modelo y sobre la aplicación de planes de mejora que se han desarrollado en los años 2016 y 2017.

Del análisis del proceso de autoevaluación y tras la visita realizada a la BUVA se seleccionan los siguientes puntos fuertes del nivel de excelencia alcanzando en la gestión y las recomendaciones de áreas de mejora en relación al referente del Modelo EFQM.

En cuanto a los **puntos fuertes**, como en apartados anteriores, únicamente nos vamos a centrar en los que se refieren al “*Criterio 3: personas*” y al “*Criterio 7: Resultados en las personas*”. Destacan:

- Avance en la gestión de las personas para incentivar su participación, corresponsabilidad e implicación en la mejora:
 - Definición de habilidades y competencias mediante la aprobación de un catálogo de funciones.
 - Reactivación de carreras profesionales y reconocimientos ligados a objetivos del nivel de excelencia conseguido.
 - Mejora de los procesos de comunicación interna contrastables con los indicadores del plan de comunicación y el desarrollo de la intranet.
 - Desarrollo del trabajo en equipo y colaborativo con la ampliación indicada, de grupos de trabajo e incremento del número de participantes.

En efecto, los resultados de las entrevistas realizadas demuestran que las personas de la biblioteca constituyen un grupo con un alto sentido de integración con la BUVA, con un alto nivel de interiorización del servicio público que prestan y conocimiento del valor que ha de aportar a sus grupos de interés (iniciativas y mejora propuestas por los grupos de trabajo).

En cuanto a las **recomendaciones de áreas de mejora**, también nos centraremos en las de los dos criterios mencionados antes:

- Gestión de las personas (Avanzar en la demostración plena de los ámbitos de gestión de las personas que sugiere el Modelo EFQM):
 - Gestión de competencias y su interrelación con los planes de formación.
 - Evaluación del desempeño y extensión del establecimiento de objetivos a nivel de grupos e individuos.
 - Diseño y aplicación de planes de desarrollo y carreras profesionales, incluido los impactos de las situaciones prolongadas de interinidad.
 - Efectividad en la motivación de los planes de reconocimiento aplicados.
 - Efectividad de los sistemas de organización del trabajo y distribución de funciones y cargas.
 - Adecuación de estructuras y recursos humanos para realizar los cambios en el desarrollo y mejora de servicios.

- Gestión de los resultados:
 - Valorar la adecuación y relevancia del cuadro de rendimiento de las personas en relación con la totalidad de los ámbitos de gestión que sugiere el Modelo EFQM.
 - Ampliar los datos específicos de las acciones del plan de formación, así como sus impactos.
 - Analizar significación e impacto del porcentaje de personas que no participan en los grupos de trabajo.
 - Analizar la posición negativa en la comparativa de los indicadores de satisfacción.

4. CONCLUSIONES.

El Modelo de Excelencia EFQM está orientado hacia el incremento de la competitividad de las organizaciones, la optimización de los recursos, la reducción de costes, así como la mejora de los resultados. Este progreso se ha concretado principalmente en la mejora de la imagen externa de la empresa, el crecimiento de la cuota de mercado, la mejora de la formación del personal y la disminución de errores y defectos producidos.

De acuerdo con la exposición de la autora **Mastache Méndez A.**, en su investigación sobre la aplicación del modelo, confirma:

“Su aplicación permite comparar los resultados de una organización con el referente teórico marcado por la EFQM. Gracias a esa comparación podemos identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora de la unidad a evaluar, viendo así la situación real en la que nos encontramos respecto de la situación de excelencia que defiende el Modelo. Desde esta perspectiva el Modelo EFQM de Excelencia puede ser considerado como una herramienta de identificación de oportunidades de mejora, pero con la ventaja de que al utilizar un referente permite realizar una evaluación global, en profundidad y sistemática, sin descuidar ninguno de los aspectos importantes que pueden determinar la calidad de la organización.

*Además, la información suministrada por la evaluación resulta de gran ayuda para comprender y analizar los motivos de las deficiencias detectadas, promueve la identificación de soluciones creativas y facilita la puesta en marcha de acciones de mejora. Basándose en esta filosofía de la mejora continua, el Modelo orienta a la organización sobre los reajustes que debe acometer en sus recursos, actividades y objetivos para la consecución de una organización más eficiente.” **Mastache Méndez A. (2012)** ³¹*

³¹ Mastache Méndez A. (2012) – TFM MBA: “Implantación del Modelo EFQM y su impacto en la competitividad de la empresa. Recuperado el 20 de junio de 2018 de: http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/5601/6/TFM_Alexia%20Mastache%20Mendez.pdf

El análisis en profundidad de una institución pública como la Biblioteca de la Universidad de Valladolid, ha permitido estudiar los aspectos organizativos y las consecuencias de implantar el Modelo EFQM. Las principales conclusiones del estudio realizado se detallan a continuación.

El Proyecto EFQM de la Biblioteca de la Universidad de Valladolid (BUVa) se puso en marcha en el año 2011, si bien en el año 2004 ya se hizo autoevaluación externa siguiendo este modelo y se desarrolló un plan estratégico.

La Biblioteca de la Universidad de Valladolid obtuvo en 2013 su primer Sello de Excelencia, el Sello 200+. En 2015 obtuvo su segundo Sello, el Sello 400+. Finalmente, en 2017 obtuvo el Sello 500+.

El Modelo EFQM, como ya se ha mencionado en más de una ocasión a lo largo del trabajo, no solo es aplicable a empresas privadas, sino que también se puede aplicar a la Administración Pública y, en este caso, a la BUVa. Este Modelo la ha ayudado a conocerse en profundidad a través de la autoevaluación, que es un parte fundamental del mismo, así como a una mejora continua en el funcionamiento de la institución. Los mayores cambios derivados del EFQM en la BUVa se centran en lo relacionado con el fomento del desarrollo de las capacidades del personal, el trabajo colaborativo, la mejora de la comunicación y la promoción de actividades e iniciativas de responsabilidad social en la BUVa.

En cuanto a las principales ventajas obtenidas por la BUVa debido a la implantación del Modelo EFQM, y respecto a los RR.HH. se deben considerar las siguientes: Una mejor definición de habilidades y competencias, así como una mejora de los procesos de comunicación interna. Se ha producido también una reactivación de carreras profesionales y reconocimientos ligados a objetivos del nivel de excelencia conseguido. También se ha fomentado el trabajo en equipo y colaborativo, así como la participación, corresponsabilidad e implicación en la mejora.

Además, este sello es el resultado de mucho trabajo y esfuerzo, en parámetros de calidad, por parte del personal de la BUVA. Actualmente en España son cinco las bibliotecas universitarias que cuentan con el sello 500+ EFQM (Alcalá, Europea de Madrid, Granada, Sevilla y Valladolid), el cual permitirá que la Universidad de Valladolid se visibilice más a nivel nacional e internacional.³²

Para terminar, y con respecto al grado de cumplimiento de las proposiciones de investigación de este trabajo, cabe señalar lo siguiente:

Se puede afirmar que el Modelo EFQM es una estrategia centrada en el factor humano como pieza clave, que se puede aplicar a cualquier tipo de empresa independientemente del sector en el que opere o el tamaño que tenga. Su implantación influye favorablemente en la competitividad de la empresa, bien consiguiendo que las empresas lleguen a más clientes o permitiéndolas explotar sus puntos fuertes, que es lo que realmente dará ventaja a estas organizaciones frente a sus competidores. También influye su implantación internamente en el trabajo de sus miembros, ya que se fomenta la participación y el trabajo en equipo, entre otras, lo que conlleva también un clima laboral positivo en el que se hacen bien las cosas.

A lo largo de este trabajo, no sólo hemos conocido los aspectos principales del concepto de excelencia para las organizaciones, sino que hemos comprobado qué tipo de estrategias se usan para conseguirlo. Además, hemos podido comprobar que las organizaciones que quieren ser excelentes, no sólo se tienen que centrar a nivel corporativo, sino también deben satisfacer a los grupos de interés, incluyendo a empleados, clientes, proveedores, inversores y cualquier otra persona relacionada. Podemos decir que se cumple la proposición de investigación principal de este Trabajo Fin de Grado.

³² *La Biblioteca de la Uva acaba de obtener el Sello 500+ EFQM. Recuperado el 20 de junio de 2018 de: <http://blobuvap.blogs.uva.es/2017/12/18/la-biblioteca-de-la-uva-acaba-de-obtener-el-sello-500-efqm/>*

Como conclusión final, podemos decir que el activo más importante de las organizaciones son sus personas. Sin embargo, no son tantas las empresas en las que esto sea una realidad evidente, y donde la persona se sienta comprometida e ilusionada con la estrategia de la empresa. Gracias a la implantación del Modelo EFQM se cumple este objetivo de conseguir que la persona se involucre con la estrategia de la empresa y que se crea parte de esa empresa. Además, contar con un sistema de calidad es, actualmente, imprescindible para maximizar las posibilidades de supervivencia en el mercado, así como impulsar y hacer que las organizaciones sean más visibles y más reconocidas tanto a nivel nacional como internacional.

5. ANEXO 1.

The image shows a certificate of excellence. At the top right, there are logos for 'CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN', 'BUREAU VERITAS', and 'EFQM Primary Partner'. The main text reads: 'Excelencia Europea 500+' followed by 'Bureau Veritas, por concesión del Club Excelencia en Gestión, otorga el Sello de Excelencia Europea 500+ por su Sistema de Gestión a: BIBLIOTECA UNIVERSIDAD DE VALLADOLID'. On the left, there is a large blue 'E' logo with 'EXCELENCIA EUROPEA' and '500+ PUNTOS EFQM' below it. At the bottom left, there is a QR code and a signature in blue ink over a circular stamp, with the text 'Por Bureau Veritas' below it. On the right side, there are three lines of text: 'Fecha de concesión: 13 de diciembre 2017', 'Fecha de renovación: -----', 'Fecha de expiración: 13 de diciembre 2019', and 'Certificado n°: CEG/17//RE05/36'.

CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN

BUREAU VERITAS

EFQM Primary Partner

Excelencia Europea 500+

Bureau Veritas, por concesión del Club Excelencia en Gestión, otorga el Sello de Excelencia Europea 500+ por su Sistema de Gestión a:

BIBLIOTECA UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

EXCELENCIA EUROPEA

500+ PUNTOS EFQM

Fecha de concesión: 13 de diciembre 2017

Fecha de renovación: -----

Fecha de expiración: 13 de diciembre 2019

Certificado n°: CEG/17//RE05/36

Por Bureau Veritas

6. BIBLIOGRAFÍA.

La importancia de conocer las bases de la excelencia empresarial. Recuperado el 17 de abril de 2018 en: <https://www.isotools.org/2017/06/12/importancia-excelencia-empresarial/>

Modelo EFQM. Excelencia y Calidad en la Gestión Empresarial. Recuperado el 17 de abril de 2018 de: <http://www.efqm.es>

Navarro F. (2016). El Modelo EFQM. Criterios de Excelencia Empresarial. Recuperado el 17 de abril de 2018 de: <https://revistadigital.inesem.es/gestion-integrada/el-modelo-efqm-criterios-de-excelencia-empresarial/>

Modelo EFQM. Club Excelencia en Gestión. Recuperado el 17 de abril de 2018 de: <http://www.clubexcelencia.org/modelo-efqm>

Modelo EFQM. Excelencia y Calidad en la Gestión Empresarial. Recuperado el 17 de abril de 2018 de: <http://www.efqm.es>

El Modelo EFQM de Excelencia. Criterios del Modelo. Recuperado el 20 de abril de 2018 de: <http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo0.htm>

Modelo EFQM. Excelencia y Calidad en la Gestión Empresarial. Recuperado el 17 de abril de 2018 de: <http://www.efqm.es/EFQM/>

San Nicolás A. (2016). Modelo EFQM, Qué implica el Modelo EFQM a nivel operativo. Recuperado el 20 de abril de 2018 de: <https://www.informacion.com/blog/corporativo/calidad/modelo-efqm-que-es/>

Benchmarking: Es una técnica para buscar las mejores prácticas que se pueden encontrar fuera o a veces dentro de la empresa, en relación con los métodos, procesos de cualquier tipo, productos o servicios, siempre encaminada a la mejora continua y orientada fundamentalmente a los clientes".

Modelo EFQM. Club Excelencia en Gestión. Recuperado el 20 de abril de 2018 de: <http://www.clubexcelencia.org/modelo-efqm>

Jimeno J. – Calidad total, ISO 9001 y Modelo EFQM: ¿Qué son? ¿En qué se diferencian? Recuperado el 26 de abril de 2018 de: <https://www.pdcahome.com/8183/calidad-total-iso9001-y-modelo-efqm-que-son-en-que-se-diferencian/>

Diferencias y semejanzas entre ISO 9001 y EFQM. Recuperado el 26 de abril de 2018 de: <http://blogdecalidadiso.es/diferencias-y-semejanzas-entre-iso-9001-y-efqm/>

AMYCA. Comparación ISO 9001 – EFQM. Recuperado el 26 de abril de 2018 de: <http://www.amyca.org/iso-9001-efqm.html>

Diferencias y semejanzas entre ISO 9001 y EFQM. Recuperado el 26 de abril de 2018 de: <http://blogdecalidadiso.es/diferencias-y-semejanzas-entre-iso-9001-y-efqm/>

Consultores Zitec. El Modelo EFQM Club de Directores. Recuperado el 20 de abril de 2018 de: <https://es.slideshare.net/zitecconsultores/jornada-27-de-mayo-club-directores-el-modelo-efqm-club-de-directores>

Para González L. – El enfoque estratégico de la gestión de RRHH bajo la óptica del Modelo EFQM. Recuperado el 24 de abril de 2018 de: <http://www.enaes.es/blog/el-enfoque-estrategico-de-la-gestion-de-recursos-humanos-bajo-la-optica-del-modelo-efqm#gref>

Injertec. EFQM Empresas excelentes & Recursos Humanos excelentes. Recuperado el 24 de abril de 2018 de: <http://ingertec.com/efqm-recursos-humanos-excelentes/>

Modelo EFQM de Excelencia, Madrid 2003. P. 16. Recuperado el 12 de junio de 2018.

Herrador J. - Las personas según el Modelo EFQM. Recuperado el 20 de abril de 2018 de: <https://es.slideshare.net/ziteconsultores/jose-herrador-las-personas-segn-el-modelo-efqm>

Criterios del modelo EFQM. Criterio 7: Resultados en las personas. Recuperado el 13 de junio de 2018 de: <https://www.isotools.org/2013/12/23/criterios-del-modelo-efqm-criterio-7-resultados-en-las-personas/>

Criterios del modelo EFQM. Criterio 7: Resultados en las personas. Recuperado el 13 de junio de 2018 de: <https://www.isotools.org/2013/12/23/criterios-del-modelo-efqm-criterio-7-resultados-en-las-personas/>

Informe de Memoria Conceptual del Proyecto EFQM 2017 de la Biblioteca de la Universidad de Valladolid. Recuperado el 21 de junio de 2018 de: http://biblioteca.uva.es/export/sites/biblioteca/1.informaciongeneral/1.7.sistemas_gestiondecalidad/1.7.06.memorias/index.html

La Biblioteca de la Uva recibe el Sello de Excelencia Europea EFQM 500+. El Adelantado. Recuperado el 14 de junio de 2018 de: <http://www.eladelantado.com/segovia/la-biblioteca-la-uva-recibe-sello-excelencia-europea-efqm-500/>

La Biblioteca de la Uva es la única de Castilla y León con sello de excelencia. Agencia EFE. Recuperado el 14 de junio de 2018 de: <https://www.efe.com/efe/castillayleon/cultura/la-biblioteca-de-uva-es-unica-castilla-y-leon-con-sello-excelencia/50000477-3542945>

Informe de Autoevaluación del Proyecto EFQM 2017 de la Biblioteca de la Universidad de Valladolid. Recuperado el 21 de junio de 2018 de: http://biblioteca.uva.es/export/sites/biblioteca/1.informaciongeneral/1.7.sistemas_gestiondecalidad/1.7.05.autoevaluaciones/index.html

Informe de Homologación del Proyecto EFQM 2017 de la Biblioteca de la Universidad de Valladolid. Recuperado el 21 de junio de 2018 de: <http://biblioteca.uva.es/export/sites/biblioteca/1.informaciongeneral/1.7.sistemasdegestiondecalidad/1.7.05.autoevaluaciones/index.html>

Mastache Méndez A. (2012) – TFM MBA: “Implantación del Modelo EFQM y su impacto en la competitividad de la empresa. Recuperado el 20 de junio de 2018 de:

http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/5601/6/TFM_Alexia%20Mastache%20Mendez.pdf

La Biblioteca de la Uva acaba de obtener el Sello 500+ EFQM. Recuperado el 20 de junio de 2018 de: <http://blobuvap.blogs.uva.es/2017/12/18/la-biblioteca-de-la-uva-acaba-de-obtener-el-sello-500-efqm/>