

Guía práctica sobre Excelencia en gestión y Conciliación

Septiembre 2018



Este documento analiza dos objetivos fundamentales de las organizaciones: la Excelencia en gestión y la Conciliación, facilitando a los responsables de estas áreas su gestión e integración

CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN

SOMOS una asociación empresarial, fundada en España en 1991, cuya **MISIÓN** es facilitar a las organizaciones la mejora de su gestión, contribuyendo a su éxito a lo largo del tiempo. Ofrecemos, a nuestros socios, y a la sociedad en general, la oportunidad de mejorar la gestión y resultados de su organización, conectar con otros profesionales y ampliar su red de contactos, dar visibilidad a su organización y ser reconocido por sus logros y excelentes resultados. El Club Excelencia en Gestión es el único representante oficial en España de la EFQM desde 1994 y se encuentra integrado por más de 230 socios de los más diversos sectores y tamaños, que en la actualidad representan el 20% del PIB y el 25% del IBEX35.

NUESTRA VISIÓN es conseguir que nuestros socios se conviertan en referentes por su gestión excelente

NUESTROS VALORES:

- Nos apasiona la Excelencia en gestión
- Damos valor a lo que se hace bien
- Somos referentes y marcamos tendencia
- Formamos una familia diversa
- Acompañamos a los que quieren gestionarse mejor
- Compartimos conocimientos, experiencias y emociones

Esta obra está sujeta a la licencia
ReconocimientoNoComercial-SinObra-Derivada 4.0
Internacional de Creative Commons



Contenido

1	Introducción	4
2	Las Claves del Modelo EFQM de Excelencia.....	7
3	Las Claves del Modelo efr.....	10
4	El modelo de organización excelente y que facilita la conciliación	13
4.1	¿Por qué integrar las culturas de Excelencia y Conciliación?.....	13
4.2	¿Por qué integrar las herramientas de gestión?	15
5	La Conciliación desde óptica EFQM	16
6	La Excelencia en gestión desde óptica efr.....	24
7	Claves: ¿Cómo empiezo?.....	31
8	Anexos.....	33
8.1	Anexo 1. Club Excelencia en Gestión	34
8.2	Anexo 2. Fundación Másfamilia	35
8.3	Anexo 3. Listado de documentos de referencia.....	36



Inicios

1 Introducción

¿Cuáles han sido las motivaciones para la elaboración de esta Guía práctica?

¿Cómo podemos integrar la Excelencia en gestión y la Conciliación?

Desde sus inicios, el **Club Excelencia en Gestión** tuvo un especial interés en que su equipo dispusiera de una adecuada conciliación, por lo que empezó a desarrollar acciones que tenían como objetivo una mejor protección y mejora de la calidad de vida y bienestar de la familia. A inicios de 2012 se realizaron los primeros pasos para formalizar su certificación en “conciliación” a través del **Modelo efr 1000** de **Fundación Másfamilia**, Certificado que hoy en día se mantiene.

A partir de este momento, la relación entre ambas organizaciones se ha ido incrementando, buscando en todo momento sinergias entre dos conceptos fundamentales para la sostenibilidad de una organización: **Excelencia en gestión** y **Conciliación**.

Hace unos meses empezamos a trabajar conjuntamente para preparar una jornada que facilitara a las organizaciones la integración entre ambos conceptos, a través de la

implantación de los **modelos EFQM** y **efr**.

Las organizaciones son conscientes de que el escenario al que nos enfrentamos actualmente es de cambio permanente, y las organizaciones, de cualquier sector y dimensión, con niveles de madurez muy diversos, muestran un interés creciente por la Conciliación y su gestión.

El Modelo EFQM ha considerado, desde su concepción, la conciliación como un elemento clave para conseguir la excelencia en la gestión de las personas. Pero hoy las organizaciones y, también, las personas empleadas dan una importancia cada vez mayor a la Conciliación personal y familiar con el trabajo. Y esta demanda de conciliación es hoy un elemento, casi imprescindible, para los “millennials” en su búsqueda de trabajo o en sus nuevos objetivos laborales.

Por otra parte, la gestión de la Conciliación en el ámbito del **Modelo efr 1000**, se orienta a través de una serie de

premisas fundamentales coincidentes con la cultura **EFQM**, como son la mejora continua, el liderazgo, la orientación a resultados etc.

Tras un trabajo inicial de revisión documental, quedó de manifiesto la demanda de jornadas que presentaran casos prácticos de dicha integración y, a la vez, disponer de un documento que ayudara a las organizaciones a la gestión de la Conciliación, dentro del marco del **Modelo EFQM** de Excelencia.

Y en ello se centraron los esfuerzos de los miembros de ambas organizaciones. Esta guía práctica tiene como base diferentes aportaciones que trababan el tema, que se han reunido en un único documento y se han complementado.

Esta “**herramienta-guía**” que tenemos en nuestras manos nace con la voluntad de ayudar a los profesionales que trabajan a la par en los ámbitos de la **Excelencia** y la **Conciliación**.

El documento vincula el **Modelo EFQM**, como el modelo más consolidado de Excelencia en gestión, y el **Modelo efr**, de forma sencilla, entendible, voluntaria y no normativa, teniendo en cuenta que habrá diferentes niveles de madurez y

sectores de actividad con necesidades diversas. No se pretende adaptar los lenguajes de los dos modelos, se opta por afrontarlo desde las respectivas ópticas, en un marco general de conciliación, para facilitar una doble lectura, sea cual sea el punto de partida.

Esta guía ha sido desarrollada sobre la base de la relevancia de la gestión orientada a resultados en las organizaciones modernas, considerando que son muchas las iniciativas, que como los modelos EFQM y efr, coexisten simultáneamente, pudiendo en ocasiones hacer muy compleja su integración en una organización concreta, máxime cuando se trata de aplicar criterios de eficiencia y responsabilidad.

Esperamos que esta **Guía práctica** sea de ayuda para todos los que creen que la gestión excelente y la conciliación son disciplinas simbióticas y que ambas enriquecen la actividad de las organizaciones.

Ignacio Babé

*Secretario General / CEO del Club
Excelencia en Gestión*

Roberto Martínez

Director de la Fundación Másfamilia

**EFQM
MODEL
2013**



**efr
2013**

Equipo de Trabajo

La Guía práctica ha sido elaborada por un equipo de trabajo en el que han colaborado las siguientes personas:

Ignacio Babé

Secretario General / CEO - CLUB
EXCELENCIA EN GESTIÓN

Susana Fábregas

Directora Desarrollo de Servicios - CLUB
EXCELENCIA EN GESTIÓN

Alfredo Millán

Director Servicios - CLUB EXCELENCIA EN
GESTIÓN

Nayra Montesinos

Responsable Eventos - CLUB EXCELENCIA
EN GESTIÓN

Miquel Romero

Director Vida Asociativa y Conocimiento -
CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN

Roberto Martínez

Director – FUNDACIÓN MÁSFAMILIA

Laura Sánchez

Coordinadora eresefr – FUNDACIÓN
MÁSFAMILIA

Manuel Tejedor Crespo

Director de Estudios e Innovación – MAS
Business, y colaborador – FUNDACIÓN
MÁSFAMILIA

Isabel Hidalgo

Coordinadora Comunicación – FUNDACIÓN
MÁSFAMILIA

Elena Charro

Coordinadora Administración – FUNDACIÓN
MÁSFAMILIA



2 Las Claves del Modelo EFQM de Excelencia

¿Cuáles son los fundamentos del Modelo EFQM de Excelencia?

Las claves de la necesidad de un modelo, sus componentes, su lógica, utilización en el mundo y beneficios.

El **Modelo EFQM de Excelencia** nace en 1992 bajo el liderazgo e impulso de la *European Foundation for Quality Management* (EFQM) y de la mano de un equipo de expertos de la industria y la academia. Es un marco holístico aplicable a cualquier organización, independientemente de su tamaño o sector. Actualmente utilizan este marco de gestión global más de 50.000 organizaciones en todo el mundo.

Desde 1994, EFQM cuenta en España con el **Club Excelencia en Gestión**, como su único representante oficial, para promover y facilitar la difusión y aplicación del Modelo EFQM.

A lo largo de estos más de 20 años se ha actualizado al objeto de mantener su objetivo inicial: **ayudar a las organizaciones a impulsar su mejora**, acompañándolas para alcanzar y mantener niveles excepcionales de rendimientos que satisfagan o superen las expectativas de todos sus grupos de interés.

El Modelo EFQM de Excelencia se basa en un conjunto de valores europeos, expresados por primera vez en el

Convenio Europeo para la Protección de los Derechos Humanos y las Libertades Fundamentales (1953) y la Carta Social Europea (revisada el 1996). También se refiere explícita o implícitamente a los diez principios del Pacto Mundial de la ONU (2000).

Ofrece una herramienta **integral, práctica y no prescriptiva**, que ayuda 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**.

El fundamento de la filosofía EFQM es que **lo que no se mide, no se puede mejorar**. 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 **áreas de mejora**, representando nuevas oportunidades, pudiendo definir objetivos, prioridades y tomar decisiones fundamentadas.

ESTRUCTURA Y ENFOQUE

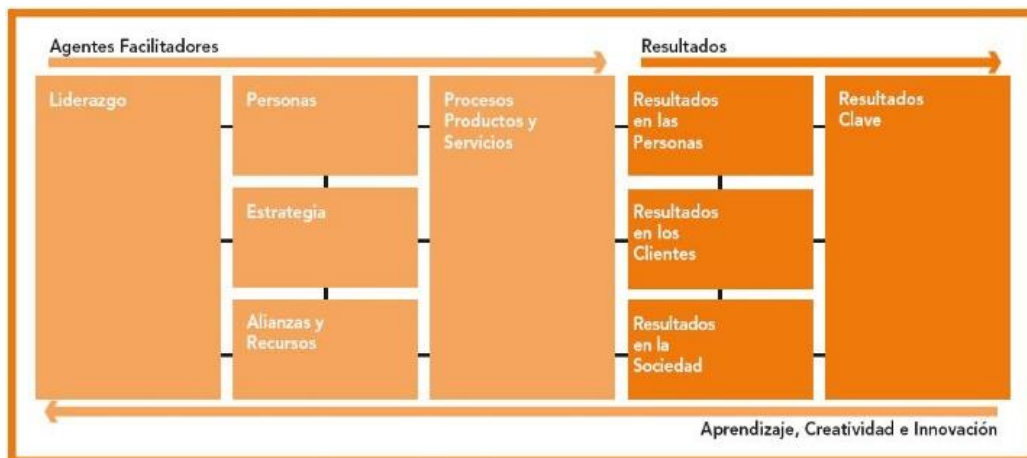
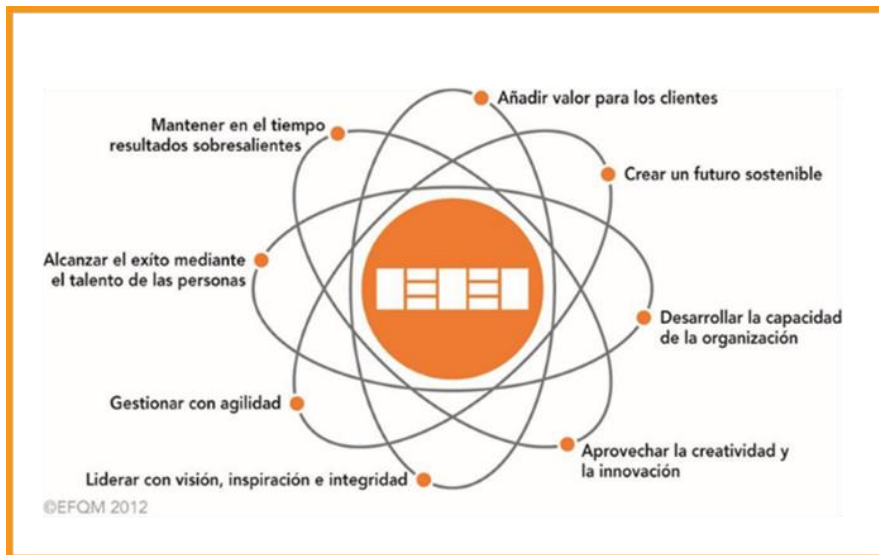
El Modelo EFQM de Excelencia está integrado por **tres componentes**:

Los **Valores de la Excelencia** que describen los cimientos esenciales para alcanzar una excelencia sostenida en el tiempo.

Dentro de este conjunto de Valores, existe un valor principal que relaciona el modelo de excelencia EFQM con el ámbito de sostenibilidad y es el valor asociado a *“Crear un futuro sostenible”*.

El **Modelo EFQM** que permite comprender las relaciones causa-efecto que existen entre lo que la organización hace (gestión) y lo que consigue (resultados).

Y el **Esquema REDER** que proporciona una herramienta de medición para analizar el rendimiento y medir la madurez de la gestión de una organización.



ÁMBITO DE APLICACIÓN

El Modelo EFQM es aplicable a organizaciones de cualquier tamaño y de todos los sectores. Aunque para el ámbito de la Sanidad y el de la Educación, se han elaborado interpretaciones específicas del Modelo.

Las organizaciones pueden optar por hacer una Autoevaluación o por ir un paso más allá y realizar una Evaluación externa para obtener un Sello de Excelencia EFQM en el nivel que corresponda. El Sello EFQM consta de 4 niveles, según el nivel de madurez de la gestión de la organización:



- Fortalece la **imagen** de la organización.
- El proceso de evaluación te permite conocer el estado de la gestión de la organización y **aprovechar las oportunidades de mejora**.
- Aumenta la satisfacción de los empleados que sienten un mayor **orgullo de pertenencia**.

- Sitúa a la organización en una posición de **ventaja frente a los competidores**.
- Consolida claramente la **confianza de los clientes**.
- Contribuye a **aumentar la demanda** de los productos y servicios.

¿POR QUÉ ELEGIR 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, ayudando a:

- 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.

3



Conciliación

3 Las Claves del Modelo efr

¿Cuáles son los fundamentos del Modelo efr?

Las claves de la necesidad de un modelo, sus componentes, su lógica, utilización en el mundo y beneficios.

efr es un movimiento internacional que nace en 2003, y que, formando parte de la RSE, se ocupa de avanzar y dar respuestas en materia de responsabilidad y respeto a la conciliación de la vida familiar y laboral.

Así mismo, también fomenta el apoyo en la igualdad de oportunidades y la inclusión de los más desfavorecidos, tomando como base la legislación vigente y vinculante y la negociación colectiva, de forma que las empresas efr realizan una autorregulación voluntaria en la materia.

efr responde a una nueva cultura sociolaboral y empresarial basada en la flexibilidad, el respeto y el compromiso mutuos.

Fundación Másfamilia es la propietaria del esquema privado de certificación **efr**, único en conciliación. Una herramienta de gestión única en el mundo que aporta una metodología sencilla y eficaz para posibilitar los procesos de conciliación en las empresas

Se trata de un modelo de gestión de tercera parte, basado en la mejora continua, con foco en la medición y resultados para analizar la evolución.

Es innegable nuestro compromiso con la conciliación de la vida personal y laboral. Y es innegable que con iniciativas como el **certificado efr** fomentamos el desarrollo de la empresa flexible y responsable.

ESTRUCTURA Y ENFOQUE

Los cambios en la cultura de una organización son los más complejos y profundos de todos cuantos se pueden proponer, siendo el elemento **conciliación** estratégico para muchas compañías y organizaciones. Los aspectos estratégicos son gestionados de manera decidida y responsable dejando el menor espacio posible al azar y la improvisación. **La conciliación entendida como grados de libertad** para las organizaciones y las personas que en ella trabajan, permite, además de mejorar resultados, desarrollar en las personas vidas más plenas, así como crecer en madurez, compromiso y responsabilidad como sucede en todos los procesos de aprendizaje y desarrollo desde nuestra infancia. La conciliación genera resultados.

Todo ello, sin desatender al objetivo básico de cualquier organización empresarial, generar riqueza y valor duradero, para lo cual será preciso adaptar este **Modelo efr** de forma continuada a la realidad empresarial.

El **Modelo efr** ha sido concebido sobre la base de una serie de premisas y criterios que jamás deberían olvidarse como son:

- **Profesionalidad.**
- **Transparencia y credibilidad.**
- **Flexible y evolutivo.**

Desde el punto de vista técnico, el **Modelo efr** va orientado a la mejora continua de la organización, ayudando a las entidades a avanzar en conciliación y gestión de sus personas. Premisa inicial y fundamental, es el **liderazgo y compromiso** de la organización en este ámbito, para posteriormente realizar un **diagnóstico de la situación**, continuando con un esquema PDCA que mostramos a continuación, y que también denominamos **Estrategia o Plan efr**.

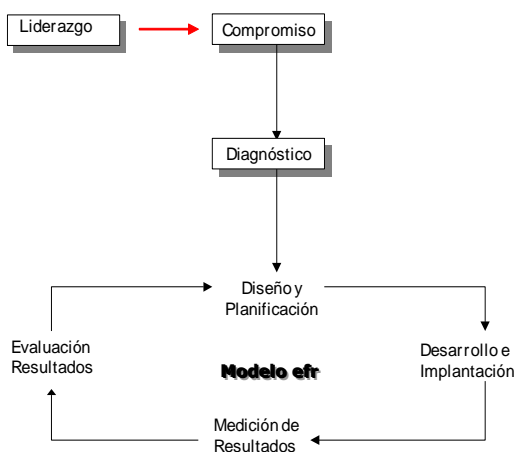


Figura 1. Proceso dinámico de mejora continua para el Modelo efr basado en los postulados de Edward Deming. (Ciclo PDCA)

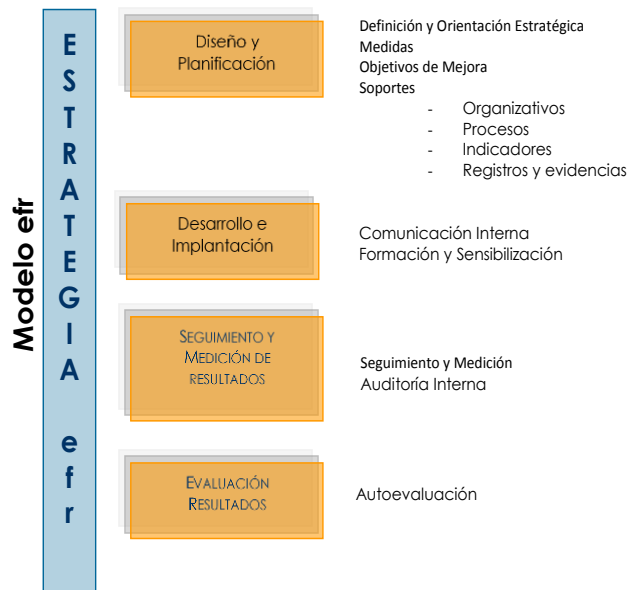


Figura 2. Ciclo de Mejora Continua PDCA en el ámbito del Modelo efr

ÁMBITO DE APLICACIÓN

El **Modelo efr** está adaptado al tamaño de cualquier compañía, contando con un desarrollo normativo en función de esta circunstancia, donde previamente se han analizado necesidades y gestión de las organizaciones. Existen en la actualidad tres normas dentro del **Modelo efr empresa**: norma efr de grandes empresas (efr 1000-1), norma efr para medianas empresas (efr 1000-2) y norma efr para microentidades (efr 1000-5). Adicionalmente existe un **Modelo efr** específico para el **sector educación** (efr 3000), donde dichas entidades de forma adicional a la conciliación de su propia plantilla, ponen foco en la transmisión de valores a sus alumnos.

El **Certificado efr** consta de 4 niveles, según el nivel de madurez y gestión de la organización

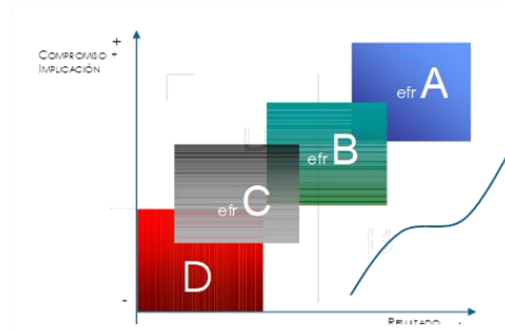


Figura 4 - Etapas de desarrollo Modelo efr

¿POR QUÉ ELEGIR EL MODELO efr?

El **Modelo efr empresa** es una herramienta de gestión única en el mundo que aporta una metodología sencilla y eficaz para posibilitar los procesos de conciliación en las empresas grandes, medianas, pymes y entidades educativas. Se trata de un **modelo de gestión, basado en la mejora continua**, que responde a una nueva cultura de trabajo en el ámbito de la responsabilidad social empresarial.

Y, sin duda, son muchos los beneficios asociados al diseño, implantación y certificación de un proceso efr en una organización, si bien los más comunes son:

Mejora de la reputación y marca

Asociado a la Reputación Corporativa, fortalece y trasmite la imagen de compromiso con sus empleados y la sociedad, así como de buen empleador, asociado todo ello a los conceptos de flexibilidad e innovación.

Atracción y retención de talento

Reforzando el compromiso para con sus empleados y mejorando su potencial de atracción como empleador excelente.

Competitividad

Permite y facilita la discriminación positiva en el consumo y la inversión, tanto de colectivos privados como públicos.

Atracción inversión socialmente responsable

Trasmite los valores que engloba la marca y facilita la labor de analistas, gestores y entidades de rating en relación a:

- Fondos de Inversión Socialmente Responsables
- Planes de pensiones
- Mercado de valores



Enfoque

4 El modelo de organización excelente y que facilita la conciliación

Integrando Excelencia y Conciliación

¿Podemos entender una organización excelente sin facilitar la conciliación, o que facilite la conciliación sin ser excelente?

A lo largo de la historia, se ha podido comprobar que aquellas organizaciones que han sobrevivido, han sido aquellas que han sabido desarrollar un conjunto de competencias y habilidades que les ha permitido adaptarse y dar respuesta a los nuevos retos que surgen como consecuencia de los continuos cambios.

A nadie se le escapa que en un entorno cambiante y tan competitivo como el actual, se hace difícil hablar de

conciliación en las organizaciones sin contemplar la necesidad de estar orientada a la excelencia, y viceversa, difícilmente se puede llegar a lograr la excelencia, si una organización no comprende que cualquier actividad empresarial que quiera realizar, está directamente vinculada con la conciliación de las personas en los diferentes ámbitos, especialmente, laboral y familiar.

4.1 ¿Por qué integrar las culturas de Excelencia y Conciliación?

La cultura de la excelencia implica hacer las cosas cada vez mejor para obtener cada vez más y mejores resultados

sobre las organizaciones, las personas y la sociedad en general, en un contexto

de creciente dificultad competitiva y en un entorno de alta complejidad o VUCA.

La cultura de la conciliación implica un nuevo paradigma en el cual las organizaciones se implican en lograr mejores resultados de manera compatible con las necesidades y expectativas de sus colaboradores, en un escenario de mejora de la calidad de vida de los mismos y en un contexto social determinado, que implica entre otras cosas, envejecimiento demográfico, una exigencia de mayor igualdad y corresponsabilidad entre mujeres y hombres, un incremento de la diversidad, un aumento de la parentalidad positiva, etc.

¿Son compatibles ambas culturas?

La gestión de la conciliación se ha demostrado como una herramienta competitiva que permite a las organizaciones no sólo mejorar el clima o satisfacción de sus colaboradores, sino también parámetros de negocio o actividad muy significativos como:

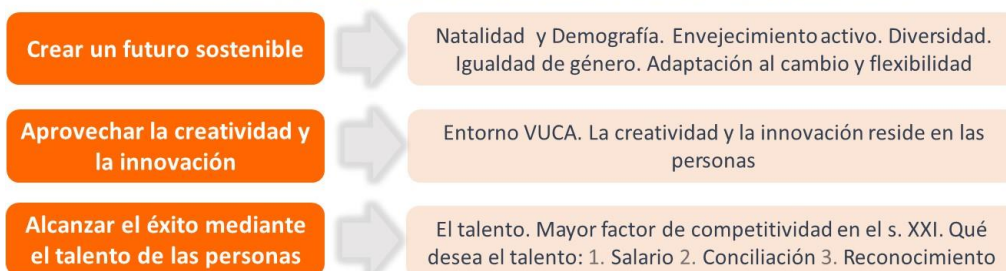
- Reputación asociada a la marca de empleador
- Eficiencia retributiva a través del salario emocional
- Incremento de la Responsabilidad Social de las organizaciones, acompañado de una pragmatización muy necesaria en el caso de las pymes.

- Aumento del compromiso o del engagement de los colaboradores, aspecto esencial y que correlaciona con otros indicadores como calidad del servicio, satisfacción del cliente, fidelización, eficiencia y productividad.
- Incremento de la diversidad en las organizaciones de todo tipo (género, edad, capacidad funcional, cultura, credo, etc) a través de prácticas de conciliación que respeten, apoyen y la promuevan.
- Apoyo a la salud de los colaboradores tanto psíquica como física a través del fomento de prácticas deportivas, nutricionales etc, y sobre todo de un liderazgo equilibrado respetuoso con las condiciones de vida de sus colaboradores.

Resulta obvio que la gestión de la excelencia se ha demostrado válida para hacer avanzar a las organizaciones y las sociedades desde su concepción en el pasado siglo, habiéndose desarrollado y desplegado en países y mercados avanzados y, especialmente en la Unión Europea.

Desde una perspectiva de excelencia, el Modelo EFQM en su edición 2013, recoge una serie de valores de la Excelencia, o conceptos fundamentales, entre los que destacar:

CONCEPTOS FUNDAMENTALES PARA LA EXCELENCIA



Por tanto, parece absolutamente responsable alinear ambas culturas que persiguen objetivos comunes: Mejorar los resultados organizativos creando un valor sostenible y duradero. En resumen, redefiniendo el rol que la

empresa moderna tiene en la sociedad y, que va más allá de la creación de valor económico para los accionistas. Del foco en el shareholder al foco en el stakeholder.

4.2 ¿Por qué integrar las herramientas de gestión?

Todo aquello que resulta estratégico para una organización debe gestionarse, entendiendo por gestión el conjunto de elementos organizativos, indicadores y métricas, y otras herramientas, para garantizar la consecución de unos objetivos en el tiempo, con la menor inversión.

La conciliación y en mayor medida aún, la excelencia son hoy en día aspectos de índole estratégica para las organizaciones, que deben ser gestionadas adecuadamente en un entorno de eficiencia y competitividad.

Para gestionar se precisa de herramientas potentes y contrastadas que faciliten el trabajo de diseño en implantación a las empresas.

Por otra parte, sí algo es necesario e una organización hoy en día es eficiencia. Las herramientas de gestión deben estar a disposición de la empresa y no al revés. Por tanto, es absolutamente relevante que las herramientas y modelos estén alineados evitando duplicidades y otras ineficiencias a las organizaciones.

Tanto el Modelo EFQM como el Modelo efr son dos herramientas que comparten una filosofía común: orientación a la mejora continua, liderazgo, foco en los resultados etc, etc.

Resulta obvio que si ambas culturas confluyen y se muestran sinérgicas, y las herramientas de gestión están de igual forma alineadas, se precisa de un paso más allá profundizando en los elementos de confluencia en ambos modelos para facilitar a aquellas organizaciones que deseen avanzar en ambos aspectos, la excelencia y la conciliación, la implantación de los respectivos modelos buscando la máxima eficiencia.

Este es el objetivo de esta Guía que ha desarrollado el Club Excelencia en Gestión con el apoyo y colaboración de Fundación Másfamilia. En los siguientes apartados el lector podrá encontrar un análisis más detallado de las sinergias existentes para que puedan ser utilizadas y aprovechadas.



Encaje

5 La Conciliación desde óptica EFQM

¿Cómo avanzar desde la Excelencia en Gestión hacia la Conciliación?

A través de la Tabla “Modelo EFQM de Excelencia vs Modelo efr”, cada uno de los diferentes criterios y subcriterios del Modelo EFQM de Excelencia encuentra su correspondencia en los elementos del Modelo efr.

Ello conforma un sistema de apoyo a la gestión de la conciliación, desde el conocimiento y la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia.

Gracias a las tablas de correspondencias que presentamos en este apartado, un profesional que trabaje con el **Modelo EFQM de Excelencia** podrá fácilmente encontrar apoyo, para la mejora en los aspectos de Conciliación en su organización, en los textos de los requisitos en las cláusulas y los elementos del Modelo efr.

El Modelo EFQM de Excelencia consta de **32 subcriterios** agrupados en **9 criterios**: cinco de **Agentes Facilitadores** (lo que hace la organización) y cuatro de **Resultados** (lo que obtiene).

Cada uno de ellos tiene una definición que explica su significado de una forma genérica.

La propia naturaleza dinámica del Modelo EFQM muestra un círculo

virtuoso en el que el aprendizaje, la creatividad y la innovación ayudan a mejorar lo que hace la organización y cómo lo hace (Agentes Facilitadores), lo cual conduce a obtener mejores Resultados clave, resultados en personas, en clientes, en la sociedad con el paso del tiempo.

El Modelo efr tiene una estructura de “proyecto”, de “proceso de transformación”, el documento efr 1000-1 está dividido en **8 cláusulas** y en ellas encontramos un total de **9 elementos**. Adicionalmente tenemos a disposición documentos adicionales que complementan el anterior. Son citados los siguientes:

- efr 1000-3 en elemento 2 Medidas efr, elemento 4 Organizativos y elemento 5 Comunicación interna

- efr 1000-10 en elemento 4c Indicadores y elemento 7 Seguimiento y medición
- efr 1000-11 en elemento 2 Medidas efr
- efr 1000-12 en el elemento 2 Medidas efr y 4.5 Diagnóstico inicial efr
- efr 1000-13 en 4.4 Designación del responsable del proyecto y elemento 8 Auditoría interna
- efr 1000-51 en 4.1 Introducción y preparación
- efr 1000-57 en 4.2 Liderazgo

Liderazgo

Las organizaciones excelentes y que facilitan la conciliación **tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia** de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.

El Modelo EFQM resalta que los líderes se implican en la definición y despliegue de unos Principios Éticos y Valores que conformen la “Cultura” de la misma y contribuyan a alcanzar el éxito a largo plazo, dando ejemplo de ellos con sus actitudes y comportamientos, e implicándose en asegurar el desarrollo e implantación del Sistema de Gestión.

El Modelo efr insiste en que todo proceso estratégico cuya asunción requiere de la existencia de cambios culturales y metodológicos, precisa de un importante e imprescindible liderazgo por parte de su dirección y/o propiedad.

MODELO EFQM	MODELO efr 1000
1a Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 4.2. Liderazgo ▪ 4.3. El compromiso de la organización
1b Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 4.2. Liderazgo ▪ Elemento 7 Seguimiento y medición ▪ Elemento 9 Autoevaluación
1c Los líderes se implican con los grupos de interés externos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 4.2. Liderazgo
1d Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 4.2. Liderazgo ▪ Elemento 9 Autoevaluación
1e Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 4.2. Liderazgo ▪ Elemento 3. Objetivos de mejora

¿El principio EFQM desplegado en la organización facilita la interiorización y desarrollo de una cultura basada también en la conciliación?

Lógicamente, en base a lo comentado anteriormente, siempre que la conciliación sea uno de los principios de la cultura de la organización, el Modelo EFQM ayuda al establecimiento de directrices, su despliegue y la correspondiente evaluación y revisión.

Estrategia

Las organizaciones excelentes y que facilitan la conciliación **implantan su Misión y Visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés**. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

El Modelo EFQM incide en cómo desarrolla, comunica e implanta la organización su Estrategia, claramente orientada hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus Grupos de Interés y apoyada por políticas, planes operativos/estratégicos, y objetivos, desplegados a través de sus procesos.

El Modelo efr señala que la organización debe decidir previamente qué desea obtener con el uso de la herramienta de gestión y cómo va a consensuar sus propósitos y la forma de comunicarlos. La reflexión tendrá un cariz estratégico.

MODELO EFQM	MODELO efr 1000
2a La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 4.5 Diagnóstico Inicial efr ▪ Elemento 1. Definición y orientación estratégica ▪ Elemento 9 Autoevaluación
2b La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 4.5. Diagnóstico Inicial efr ▪ Elemento 1. Definición y orientación estratégica ▪ Elemento 4c Soportes: indicadores ▪ Elemento 9 Autoevaluación
2c La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elemento 2. Medidas ▪ Elemento 8 Auditoría Interna
2d La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 4.3. El compromiso de la organización ▪ Elemento 5 Comunicación Interna

¿El modelo de despliegue de la estrategia de EFQM facilita la integración de la estrategia de conciliación y la refuerza?

Si la estrategia de la organización se ha definido habiendo considerado previamente las necesidades y expectativas de las personas de la organización, y entre estas se ha identificado la conciliación; el desarrollo de la estrategia la contemplará, y por tanto el despliegue, la comunicación, implantación y seguimiento (es decir, el criterio 2) van a

hacer realidad que la conciliación no sólo tenga carácter estratégico, sino que además se despliegue a todos los niveles de la organización.

Personas

Las organizaciones excelentes y que facilitan la conciliación 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 las 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.

El Modelo EFQM trata específicamente el tema de la conciliación en su criterio 3, Personas, y concretamente en el Subcriterio 3e): las organizaciones excelentes aseguran un equilibrio saludable entre la vida personal y laboral, teniendo presente la competitividad permanente actual, la globalización reciente y las nuevas formas de trabajar. El Modelo EFQM incluye mecanismos facilitadores que tratan sobre cómo la organización desarrolla, gestiona y se obtiene un beneficio mutuo con las personas de la organización, entendiéndolas y observándolas tanto a nivel individual como de equipos de trabajo o el global de la empresa.

El Modelo efr considera que si las organizaciones implantan internamente estrategias de responsabilidad social y formando parte de ellas el modelo se consigue un doble objetivo: Se desarrolla la perspectiva interna de la RSC al ofrecer medidas de conciliación a sus empleados, y se desarrolla la perspectiva social externa, apoyando que las familias, y la sociedad en general incorporen los valores de conciliación e igualdad, y por tanto se contribuya al Desarrollo Sostenible.

MODELO EFQM	MODELO efr 1000
3a Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 4.5. Diagnóstico Inicial efr ▪ Elemento 2. Medidas ▪ Elemento 3. Objetivos de mejora ▪ Elemento 4a Soportes: organizativos
3b Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elemento 2. Medidas ▪ Elemento 4a Soportes: organizativos ▪ Elemento 6 Formación
3c Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elemento 2. Medidas ▪ Elemento 4a Soportes: organizativos
3d Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elemento 4a Soportes: organizativos ▪ Elemento 4b Soportes: procesos ▪ Elemento 5 Comunicación Interna

- | | |
|---|--|
| <p>3e Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 4.5. Diagnóstico Inicial efr ▪ Elemento 1. Definición y orientación estratégica ▪ Elemento 2. Medidas ▪ Elemento 9 Autoevaluación |
|---|--|

¿La visión del Modelo EFQM respecto la importancia de la gestión de las personas como medio de incrementar el Capital Humano facilita la consideración del Modelo efr como modelo excelente y compatible en este ámbito?

En sí el criterio 3 integra el Modelo efr y amplía las perspectivas a otros muchos ámbitos de la gestión de las personas que harán realidad aprovechar todo su talento. Estos otros aspectos son por ejemplo: desarrollo de sus competencias, implicación en la mejora, planes de carrera, apoyo en su empleabilidad futura, etc.

Alianzas y Recursos

Las organizaciones excelentes y que facilitan la conciliación **diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor** para sus clientes y otros grupos de interés.

El Modelo EFQM trata específicamente a los aliados como un Grupo de Interés clave para la sostenibilidad de la organización, por lo que fomenta la adopción conjunta de políticas y procesos apropiados. Ello incluye la conciliación en ambas organizaciones.

El Modelo efr promueve explícitamente la extensión de la cultura de la conciliación en toda la cadena de valor, especialmente a proveedores, contratistas y subcontratistas.

MODELO EFQM	MODELO efr 1000
4a Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.	▪ Elemento 4b Soportes: procesos
4b Gestión de los recursos económicos y financieros.	▪ Elemento 4c Soportes: indicadores
4c Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.	▪ N/A
4d Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.	▪ Elemento 2. Medidas
4e Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elemento 4b Soportes: procesos ▪ Elemento 4c Soportes: indicadores

¿En organizaciones que ya utilizan los modelos EFQM y efr, la implantación de políticas conjuntas con los partners y proveedores debería fomentar la utilización de los mismos modelos, siguiendo los ejemplos de organizaciones excelentes propuestos por el Modelo EFQM?

Aunque la adopción de modelos para la gestión de una organización es siempre una decisión voluntaria, parece razonable que de la misma forma que hay una integración en políticas y procesos para trabajar conjuntamente de una forma efectiva, también se tienda a la utiliza modelos idénticos, concretamente el Modelo EFQM de Excelencia (con un enfoque muy global) a la vez que el Modelo efr (con un foco en la conciliación de la vida familiar, personal y laboral).

Procesos, Productos y Servicios

Las organizaciones excelentes y que facilitan la conciliación **diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios** para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.

Aunque el Modelo EFQM trata específicamente el tema de la conciliación en su criterio 3, Personas, la totalidad de los procesos debe de contemplarse desde la óptica de la conciliación. Por esta razón, aparecen ejemplos que trabajan en esta línea en diferentes subcriterios, por ejemplo en el 5d (producción, distribución y gestión de productos y servicios) que tiene una fuerte relación con el 3b (desarrollo de conocimiento y capacidades de las personas)

El modelo efr propone una serie de procesos para gestionar la conciliación en una organización.

MODELO EFQM	MODELO efr 1000
5a Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.	▪ Elemento 4b Soportes: procesos
5b Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.	▪ N/A
5c Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.	▪ N/A
5d Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan.	▪ N/A
5e Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.	▪ N/A

¿El hecho de que esté reconocido implícitamente la conciliación en el Modelo EFQM facilita la consideración e implantación del Modelo efr?

El establecimiento de estrategias en materia de conciliación llevarán a actuaciones y establecimiento de enfoques sobre conciliación, la sistematización de estos enfoques dará lugar a procesos relacionados.

Además, el Modelo efr contempla la necesidad de procesos como comunicación interna (3d), diagnóstico (2a y 2b),... que ya están integrados en las prácticas excelentes promulgadas por el Modelo EFQM. La aplicación de “enfoques” en materia de conciliación nos llevará a la necesidad de “medir, aprender y mejorar”, por lo que los aspectos de mejora, auditoría interna, etc., también estarán integrados en el Modelo EFQM.

Resultados en los Clientes, en las Personas, en la Sociedad y Claves

Las organizaciones excelentes y que facilitan la conciliación alcanzan y mantienen en el tiempo **resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de sus clientes, de las personas, de los grupos de interés relevantes de la sociedad y de los grupos de interés que aportan la financiación.**

Para el Modelo EFQM las organizaciones o entidades excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes. Los resultados de la medición incluyen medidas de percepción y de rendimiento.

El Modelo efr contempla la autoevaluación como un proceso de diagnóstico global y sistemático mediante el cual se evalúa y valora cuantitativamente lo que hace y lo que consigue una organización de acuerdo a los criterios y a la estructura establecida por el Modelo EFQM de Excelencia. Para el Modelo efr las actividades de seguimiento y medición que se realicen deben como mínimo abarcar tres modalidades: Mediciones de percepción, Mediciones de utilización y Mediciones de satisfacción.

MODELO EFQM	MODELO efr 1000
6a Percepciones (de los clientes).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N/A
6b Indicadores de rendimiento (de los clientes).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N/A
7a Percepciones (de las personas).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elemento 4c Soportes: indicadores ▪ Elemento 4d Soportes: registros y evidencias ▪ Elemento 7 Seguimiento y medición ▪ Elemento 9 Autoevaluación
7b Indicadores de rendimiento (de las personas).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elemento 4c Soportes: indicadores ▪ Elemento 4d Soportes: registros y evidencias ▪ Elemento 7 Seguimiento y medición ▪ Elemento 9 Autoevaluación

8a Percepciones (de la sociedad).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elemento 4c Soportes: indicadores ▪ Elemento 4d Soportes: registros y evidencias ▪ Elemento 7 Seguimiento y medición ▪ Elemento 9 Autoevaluación
8b Indicadores de rendimiento (de la sociedad)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elemento 4c Soportes: indicadores ▪ Elemento 4d Soportes: registros y evidencias ▪ Elemento 7 Seguimiento y medición ▪ Elemento 9 Autoevaluación
9a Resultados Clave de la Actividad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N/A
9b Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N/A

¿La coincidencia, en cuanto a la concepción de los mecanismos de medición, y el detalle de indicadores del Modelo EFQM y Modelo efr, facilita la creación un cuadro de mando robusto de gestión de las personas?

Efectivamente, el cuadro de mando de gestión de las personas contemplará las mediciones vinculadas a la conciliación, así como otros aspectos que el Modelo EFQM incorpora.



Encaje

6 La Excelencia en gestión desde óptica efr

¿Cómo avanzar desde la Conciliación hacia la Excelencia en Gestión?

A través de la Tabla “Modelo efr vs Modelo EFQM de Excelencia”, cada una de las diferentes fases y subfases del Modelo efr encuentra su correspondencia en los diferentes criterios y subcriterios del Modelo EFQM de Excelencia.

Ello conforma un sistema de apoyo a la Excelencia en Gestión, desde el conocimiento y la aplicación del Modelo efr.

Gracias a esta tabla de correspondencias, un profesional que trabaje con el **Modelo efr** podrá fácilmente encontrar apoyo, para la mejora en los aspectos de Excelencia en Gestión de su organización, en los textos de los subcriterios y criterios del **Modelo EFQM de Excelencia**.

El **Modelo efr** se estructura en **dos Fases**: la primera de ellas con dos elementos esenciales, como son el **Liderazgo/Compromiso de la Alta Dirección** y en segundo lugar el **Diagnóstico efr**, que a su vez contiene 6 elementos, y donde entre otros objetivos se analizará las necesidades y expectativas de los colaboradores en materia de conciliación, y posteriormente la **Estrategia o Plan efr**, con 9 elementos que se abordan a

través de un proceso dinámico y completo PDCA.

El **Modelo efr** es una herramienta de gestión de personas basada en la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, como elemento transversal que permite poner foco, desarrollar y gestionar adecuadamente tanto los principios de la excelencia como los elementos de gestión.

A la vez, el **Modelo EFQM** ofrece un marco y una visión global para la actuación empresarial orientada a la Excelencia con una serie de conceptos fundamentales compartidos y alineados con el Modelo efr.

Todo ello genera claras sinergias entre ambos modelos.

Liderazgo y compromiso

Las organizaciones excelentes y que facilitan la conciliación, asumen un proceso estratégico cuya asunción requiere de la existencia de cambios culturales y metodológicos, precisa de un **importante e imprescindible liderazgo por parte de su alta dirección.**

Consideramos que en el ámbito del **Modelo efr** es especialmente importante y trascendente la **figura ejemplarizante de los líderes en la organización**, dado que existe una íntima ligazón entre la actuación privada y la profesional de los líderes, cuando se tratan aspectos tales como el respeto a la persona y su familia y otros valores fundamentales como la igualdad de oportunidades o el desarrollo de una vida plena.

El liderazgo debe ser tenido en cuenta no sólo al principio del proyecto, si bien es ahí donde se muestra más crítico. El **Modelo efr**, fundamentalmente **a través del diseño de indicadores, debe ser capaz de identificar y medir su propio liderazgo, así como el estilo de dirección** constituyéndose en una constante en la materia, existiendo un compromiso e implicación que permita avanzar a la compañía hacia la excelencia.

En la misma línea, el **Modelo EFQM** resalta en su criterio **Liderazgo** “Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito”.

MODELO efr 1000	MODELO EFQM
4.2. Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1a Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia ▪ 1b Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento ▪ 1c Los líderes se implican con los grupos de interés externos. <i>Implicación externa de los líderes.</i> ▪ 1d Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización ▪ 1e Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz
4.3. El compromiso de la organización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1a Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia. ▪ 2d La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan
4.3. Designación del responsable del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N/A

Diagnóstico y Alcance

El objetivo esencial en este apartado es determinar hasta qué punto realmente existe un equilibrio entre la vida privada y profesional, en la organización, determinando el *status quo* actual en la materia de la forma más veraz y objetiva posible.

De alguna manera esta etapa se asemeja a una fotografía en la que se ve el estado actual de una organización, identificando, analizando y evaluando sus puntos fuertes y débiles, así como sus oportunidades y amenazas en el ámbito efr. **Sus conclusiones son fundamentales para poder realizar, posteriormente, una correcta planificación y diseño del modelo efr en la organización, definiendo el alcance** de la compañía al que queremos llevar el **Modelo efr** de forma inicial. Mención especial merece la necesaria identificación de elementos culturales, organizativos, operativos, etc., que actúan o pueden actuar como facilitadores y frenos en la implantación del Modelo. Es durante el Diagnóstico cuando es preciso proceder a identificarlos para mantenerlos y potenciarlos (facilitadores) o trabajar para su atenuación y eliminación (frenos).

Puntos esenciales del Diagnóstico efr son los establecidos en los criterios de Estrategia y Personas del Modelo EFQM, debido a que este proceso efr nos dará las bases para establecer el camino a recorrer, en nuestro algo tan valioso como nuestro capital humano.

MODELO efr 1000	MODELO EFQM
4.5. Diagnóstico Inicial efr	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo ▪ 2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades ▪ 3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización ▪ 3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización
4.5. Alcance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N/A

Ciclo de Mejora Continua (PDCA) en el Modelo efr

Diseño y Planificación

El concepto “conciliación” es ampliamente transversal en las organizaciones, actuando como **causa de numerosos efectos o impactos**. La conciliación es un medio, pero no un fin. La conciliación es condición necesaria pero no suficiente para mejorar los resultados empresariales, la calidad de vida de las personas o la sociedad donde operamos. Entre los impactos que genera la gestión de la conciliación podríamos citar la **mejora de compromiso, mejora del clima, mejora de la eficiencia y**

productividad, mejora de la salud y bien estar, mejora de la reputación y marca de empleador, mejora de la mejor atención cuidado de la infancia y dependencia, entre otros.

No todas las organizaciones entienden de la misma forma la conciliación ni persiguen los mismos resultados con su aplicación. Las principales diferencias se observan en la forma de **entender el propósito o el para qué**, para posteriormente diseñar una serie de **elementos esenciales que nos permitan avanzar hacia la mejora continua, con herramientas como la fijación de objetivos y catálogo de medidas de conciliación** que ofrezca respuesta a las necesidades extraídas en la fase de diagnóstico, acompañado todo ello de una serie de **procesos que nos diseñen el camino para poner en marcha todo el Plan efr**.

Los elementos mencionados en el Modelo efr, son abordados en los diferentes criterios y subcriterios del **Modelo EFQM**, con una especial sinergia en los elementos Medidas efr e Indicadores efr, ambos esenciales para una excelente gestión de la conciliación.

MODELO efr 1000	MODELO EFQM
4.7.1.1 Elemento 1. Definición y Orientación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2a La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo ▪ 2b La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades ▪ 3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización
4.7.1.2. Elemento 2. Medidas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan ▪ 3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización ▪ 3b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas ▪ 3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad ▪ 3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización ▪ 4d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia
4.7.1.3. Elemento 3. Objetivos de Mejora	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz. ▪ 3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización
4.7.1.4. Elemento 4. Soportes 4.a) Organizativos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización. ▪ 3b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas. ▪ 3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad ▪ 3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización

<p>4.7.1.4. Elemento 4. Soportes 4.b) Procesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización ▪ 4a. Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible ▪ 4e. Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización ▪ 5a. Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés
<p>4.7.1.4. Elemento 4. Soportes 4.c) Indicadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2b La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades ▪ 4b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido ▪ 4e. Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización ▪ 7a. Percepciones (resultados en las personas) ▪ 7b. Indicadores de rendimiento (resultados en la sociedad) ▪ 8a. Percepciones (resultados en las personas) ▪ 8b. Indicadores de rendimiento (resultados en la sociedad)
<p>4.7.1.4. Elemento 4. Soportes 4.d) Registros</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 7a. Percepciones (resultados en las personas) ▪ 7b. Indicadores de rendimiento (resultados en la sociedad) ▪ 8a. Percepciones (resultados en las personas) ▪ 8b. Indicadores de rendimiento (resultados en la sociedad)

Desarrollo e implantación

En esta fase del **Modelo efr** se van a desarrollar los **elementos que deben permitir y facilitar el despliegue del modelo** en la organización, ya que siendo esencial el diseño y planificación, no es suficiente para obtener resultados, máxime cuando en muchos casos se persigue un cambio cultural y de paradigma.

Como se muestra a continuación, dicha fase compuesta de dos elementos (Comunicación y Formación Interna), encuentran relación en tres subcriterios del **Modelo EFQM**.

MODELO efr 1000	MODELO EFQM
<p>4.7.2. Elemento 5. Comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2d La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan. <i>Comunicación a los grupos de interés sobre el despliegue de la planificación</i> ▪ 3d Las personas se comunican eficazmente en toda la organización. <i>Comunicación interna</i>

4.7.2. Elemento 6. Formación Interna

- 3b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas

Seguimiento y medición de resultados

El **Modelo efr** es un proceso de gestión orientado a la obtención de resultados en el medio y largo plazo. Todos sus elementos (liderazgo, medidas, objetivos, métodos, etc.) deben estar dirigidos a la propia obtención de resultados. Por ello es de gran importancia una metodología, para lo cual previamente se ha diseñado en el apartado de Diseño y Planificación el elemento de indicadores (apartado de anterior).

Resultados directos e indirectos del **Modelo efr**, suceden en las personas y sociedad, evidenciables y objetivables en muchas de las métricas que establece efr.

Es de tal importancia las actividades de seguimiento y medición en el **Modelo efr**, que se contempla una herramienta adicional de control, como es la auditoría interna.

Esta preocupación por la obtención y objetivación de resultados de **efr**, coincide en el **Modelo EFQM**, tal como se puede ver a continuación.

MODELO efr 1000	MODELO EFQM
<p>4.7.3. Elemento 7: Seguimiento y Medición</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1b Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento ▪ 7a. Percepciones (resultados en las personas) ▪ 7b. Indicadores de rendimiento (resultados en la sociedad) ▪ 8a. Percepciones (resultados en las personas) ▪ 8b. Indicadores de rendimiento (resultados en la sociedad)
<p>4.7.3. Elemento 8: Auditoría Interna</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan

Evaluación de resultados

Como **elemento de cierre del Ciclo PDCA**, la **Autoevaluación** pretende a la vista de los datos, documentos, informes y sobre todos resultados, el acometer un **proceso sereno, coherente, constante y eficaz, que permita aportar un juicio de valor tras el cual una organización genera un nuevo posicionamiento en la materia que puede o no coincidir con el realizado al comienzo del Ciclo PDCA.**

Constituye un requisito de este documento y este Modelo la propia realización del proceso de Autoevaluación, así como las evidencias del mismo que deben permitir una auditoría externa, y por último, que el proceso de Autoevaluación sea elaborado y aprobado por el **Responsable de la Dirección del Modelo efr**, **del propio Comité de Dirección o en su defecto la máxima representación jerárquica de la compañía**, ya que sólo de esta forma aseguramos la correcta **implicación y liderazgo** necesarios y, que la toma de acciones sea liderada por el primer ejecutivo y el propio Responsable de la Dirección, lo que aportará las mayores garantías de éxito.

Dicho elemento encuentra sinergias con el **Modelo EFQM** en diferentes criterios, como por ejemplo el de Liderazgo, Estrategia, Personas y Resultados, siendo uno de los elementos con mayor peso, debido a la transversalidad que ejerce el control, revisión y empuje que la Alta Dirección de la compañía debe realizar con dicho proceso.

MODELO efr 1000	MODELO EFQM
<p>4.7.4. Elemento 9. Evaluación de Resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1b Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento ▪ 1d Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización ▪ 2a La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo ▪ 2b La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades ▪ 3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización ▪ 7a. Percepciones (resultados en las personas) ▪ 7b. Indicadores de rendimiento (resultados en la sociedad) ▪ 8a. Percepciones (resultados en las personas) ▪ 8b. Indicadores de rendimiento (resultados en la sociedad)

7



Primeros
pasos

7 Claves: ¿Cómo empiezo?

La madurez de las organizaciones respecto la Conciliación es, en estos momentos, muy heterogénea. Para aquellas organizaciones que están iniciando su andadura, hemos preparado una infografía con unos pasos iniciales que intentan responder a la pregunta de ¿Cómo empiezo?

Esta guía tiene precisamente como objetivo ayudar a las organizaciones en algunos de los puntos que presentamos a continuación.

El proceso de implantación del **Modelo EFQM de Excelencia** está muy consolidado, recordemos que la primera versión es del año 1991, con más de 50.000 organizaciones que lo utilizan en el mundo. En España las organizaciones están apoyadas por el propio **Club Excelencia en Gestión** y por REDEX, una Red de Expertos EFQM acreditados por el Club Excelencia en Gestión y la EFQM, que tiene por objetivo ayudar a las organizaciones a mejorar su competitividad a través del Modelo.

Desde el año 2003, cuando una organización decide avanzar en la Conciliación dispone de una herramienta fundamental en el **Modelo efr de Conciliación** y del apoyo y soporte de la **Fundación Másfamilia** y las entidades asociadas.

Hemos pensado que resumir en unas pocas preguntas, a modo de reflexión, puede ser de ayuda en una etapa inicial.

Claves: ¿cómo empiezo?

Las siguientes preguntas y respuestas afirmativas, darán las claves que te podrían ayudar a crear sinergias en la gestión compartida de ambos modelos:



8

Información
Adicional

8 Anexos

Especialmente en un documento con voluntad de que sea abierto, revisado y mejorado a lo largo del tiempo, el equipo de trabajo ha creído interesante abrirlo a algunos escritos que pueden aportar información adicional a los capítulos básicos.

8.1 Anexo 1. Club Excelencia en Gestión

Para quien no nos conozca, el Club Excelencia en Gestión en un simple “Elevator Pitch” o “Discurso de ascensor”.



Somos una asociación empresarial cuya Misión es **facilitar a las organizaciones la mejora de su gestión, contribuyendo a su éxito a lo largo del tiempo**. Ofrecemos, a nuestros socios, y a la sociedad en general, la oportunidad de mejorar la gestión y resultados de su organización, conectar con otros profesionales y ampliar su red de contactos, dar visibilidad a su organización y ser reconocido por sus logros y excelentes resultados.

Además, somos el único representante oficial en España de la EFQM y estamos integrados por más de 230 socios de los más diversos sectores y tamaños, que en la actualidad representan el 20% del PIB y el 25% del IBEX35.

TE AYUDAMOS A...



8.2 Anexo 2. Fundación Másfamilia

Para quien no nos conozca, la Fundación Másfamilia en un simple “Elevator Pitch” o “Discurso de ascensor”.



La conciliación de la vida personal y laboral es el pilar que mueve a la **Fundación Másfamilia**. Por y para ello, nacemos en el 2003 como una organización privada, independiente, sin ánimo de lucro y de carácter benéfico.

La Fundación Másfamilia ha sido creada y dirigida a aportar soluciones innovadoras y altamente profesionales, como el **certificado efr**, para la protección y apoyo de la familia y, especialmente, de aquellas con dependencias en su seno.

Además, la Fundación hace especial hincapié en la gestión de la conciliación y el apoyo a la familia y la empresa para que la conciliación laboral sea más factible.

En definitiva, la Fundación Másfamilia desarrolla acciones que supongan una mejora de la calidad de vida y bienestar de las familias mediante la conciliación de la vida personal y laboral, en contraprestación al importante papel que juegan como elemento de cohesión social.

Pero todavía queda mucho por hacer y queremos que cada vez más empresas de nuestro país se unan al reto de la conciliación.

En la actualidad poseemos más de 600 compañías certificadas en efr a nivel internacional, contando con el 45% de las empresas que forman el IBEX35.

AYUDAMOS A GENERAR:



8.3 Anexo 3. Listado de documentos de referencia

Para completar la información del presente documento, y al objeto de que puedan servir como lecturas de referencia adicionales, listamos una serie de documentos sobre la temática con sus correspondientes vínculos.

- Club Excelencia en Gestión, [Modelo EFQM de Excelencia](#), 2013
- Club Excelencia en Gestión, [Guía de Interpretación del Modelo EFQM de Excelencia para el Sector Administraciones Públicas](#), junio 2013
- Club Excelencia en Gestión, [Guía de Interpretación del Modelo EFQM de Excelencia para el Sector Sanitario](#), noviembre 2014
- Club Excelencia en Gestión, [Guía de Interpretación del Modelo EFQM de Excelencia para el Sector Educativo](#), noviembre 2016
- Club Excelencia en Gestión, [Guía práctica sobre Excelencia en gestión y Sostenibilidad - 2018](#), julio 2018
- Fundación Másfamilia, [Norma 1000-1 ed. 4 Modelo para la gestión de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral en grandes y medianas entidades](#), noviembre 2013
- Fundación Másfamilia, [Norma 1000-2 ed.4 Modelo de gestión de conciliación para pymes/pmes](#), enero 2014
- Fundación Másfamilia, [Norma 1000-3 Modelo para la gestión de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral en grandes y medianas entidades. Requisitos Cuantitativos](#), enero 2014
- Fundación Másfamilia, [Norma 1000-4 ed.4 Modelo de gestión de conciliación para pymes/pmes. Requisitos Cuantitativos](#), enero 2015
- Fundación Másfamilia, [Norma 1000-5 ed.2. Modelo de gestión de la conciliación para microentidades](#), julio 2016
- Fundación Másfamilia, [Norma 2000-1, Modelo para la gestión de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral en centros educativos](#), septiembre 2016
- Fundación Másfamilia, [Norma 3000-3, Modelo para la gestión de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral en centros educativos](#). Sistema de puntuación, septiembre 2016
- Fundación Másfamilia, [Anexo normativo efr 1000-10 ed. 4 Alcance, contenido y estructura de los INDICADORES de conciliación de la vida personal, familiar y laboral en el ámbito del diseño e implantación del Modelo efr](#), enero 2013
- Fundación Másfamilia, [Anexo normativo efr 1000-11 ed. 4 Alcance, contenido y estructura de las Medidas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral en el ámbito del diseño e implantación del Modelo efr](#), enero 2013
- Fundación Másfamilia, [Anexo normativo efr 1000-12 ed. 4 Diagnóstico efr. La voz del empleado. Porcentaje de encuestas y entrevistas para la elaboración de un diagnóstico efr](#), noviembre 2013
- Fundación Másfamilia, [Anexo normativo efr 1000-13 ed. 4 Perfiles competenciales del Responsable de la gestión efr \(Gerente/Manager\) y del Auditor interno en el ámbito del Modelo efr](#), noviembre de 2013
- Fundación Másfamilia, [Anexo normativo efr 1000-14 ed. 4 Suspensión retirada y Cancelación del Certificado efr](#), noviembre 2013
- Fundación Másfamilia, [Suplemento 1000-21 ed. Ex. Suplemento sectorial de Economía Social](#), septiembre 2011
- Fundación Másfamilia, [Suplemento 1000-22 ed. Ex Suplemento sectorial de Franquicias](#), abril 2012
- Fundación Másfamilia, [Suplemento 1000-23 ed. 1 Suplemento efr Global para organizaciones trasnacionales](#), julio 2014
- Fundación Másfamilia, [Guía 1000-50 ed. 1 Glosario de términos y acrónimos. Referencias legislativas y otras experiencias relacionadas](#), septiembre 2014

- Fundación Másfamilia, [Guía 1000-51 ed.1 Interrelación del Modelo efr con otros modelos y herramientas de gestión normalizadas](#), septiembre 2014
- Fundación Másfamilia, [Guía 1000-57 ed. 4 Guía de apoyo para la interpretación, desarrollo e implementación de los requisitos cualitativos y cuantitativos asociados al liderazgo y estilo de dirección en el ámbito del Modelo efr](#), enero 2014



Compartiendo y mejorando juntos

