

# EFQM como motor de mejora continua en aspectos ambientales y sociales

González Revaldería J, Raposo Llobet F, Tabasco Hernández N, Vivas Marabel J, Rodríguez Jiménez J, Herranz Quintana R, Villoria López C  
Hospital Universitario de Getafe. Getafe, Madrid.  
Dirección para correspondencia: [jgonzalez.hugf@salud.madrid.org](mailto:jgonzalez.hugf@salud.madrid.org)



Joaquín González Revaldería, Carlos Villoria López, Ricardo Herranz Quintana, Nieves Tabasco Hernández, Fernando Raposo Llobet, Javier Rodríguez Jiménez, Jerónimo Vivas Marabel.

## Resumen

Desde 2003, el Hospital Universitario de Getafe adopta el modelo europeo de excelencia EFQM. Con este sistema se asegura el análisis sistemático de todas las áreas relevantes de una organización que han de ser consideradas con el fin de mejorar de manera continua satisfaciendo las expectativas de los grupos de interés. Por medio de las autoevaluaciones sistemáticas se aseguran estas acciones que se complementan con los informes de los equipos evaluadores para la concesión de los sellos de Excelencia.

De esta manera, en nuestro hospital se empezó a trabajar en aspectos sociales y ambientales estableciendo un sistema de gestión de la calidad certificado según ISO 9001 en las áreas de limpieza y de tratamiento de residuos. Este sistema se englobó con posterioridad en la certificación del sistema de gestión ambiental según la Norma ISO 14001. Al mismo tiempo, se desarrolla una memoria de responsabilidad social según las normas de la Global Report Initiative (GRI) que aumenta nuestra transparencia hacia los grupos de interés. Estas acciones se complementan con objetivos de mejora que, entre otros, incluyen la eficiencia energética y la minimización de residuos.

*Palabras clave:* Gestión; Calidad; Modelo de excelencia.

## EFQM as improvement engine in social and environmental areas

### Abstract

Since 2003, the Hospital Universitario de Getafe assumes the european model of excellence EFQM. This system provides a systematic analysis in all relevant areas that any organization must consider to continuously improve and fulfilling the expectations of interested parties. Through systematic self-assessment these actions are assured, which are complemented with the informs of evaluating teams.

In this way, we began to work on quality management in social and environmental areas establishing a Quality Management System (ISO 9001 certified in cleaning and waste management areas). Later, this initiative was included in an environmental management scheme (ISO 14001 certified) complemented with a social responsibility report to increase our transparency. These actions need improvement aims that in our experience refer to energetic efficiency and minimization of residuals.

*Key words:* Management; Quality; Excellence model.

### Introducción

La European Foundation for Quality Management (EFQM) es una organización en cuyo ánimo está el ayudar a las organizaciones a mejorar continuamente y obtener mejores resultados. Este modelo se puede aplicar a cualquier tipo de organización, independientemente de su campo de actuación o de su naturaleza: pública o privada.

El modelo es utilizado en toda Europa y, además de proporcionar un sistema de mejora continua, posee un sistema de reconocimiento internacional de las empresas que realizan mayores esfuerzos en mejorar.

El modelo EFQM se complementa con los conceptos fundamentales de la Excelencia y con el esquema lógico R-EDER, y proporciona el marco conceptual que ayuda a llevarlos a la práctica.

El modelo EFQM ha tenido diversas ediciones y revisiones. La más actual

es de 2013<sup>1</sup> y en él se definen los conceptos fundamentales:

- Añadir valor para los clientes.
- Crear un futuro sostenible.
- Desarrollar la capacidad de la organización.
- Aprovechar la creatividad y la innovación.
- Liderar con visión, inspiración e integridad.
- Gestionar con agilidad.
- Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas.
- Mantener en el tiempo resultados sobresalientes.

El modelo EFQM se desarrolla en nueve criterios: cinco agentes facilitadores, que tratan sobre lo que la organización hace, y cuatro criterios de

resultado, que tratan sobre lo que la organización logra y cómo lo logra.

Los resultados son consecuencia de los agentes facilitadores y estos se mejoran utilizando la información que procede de los resultados mediante el aprendizaje, la creatividad y la innovación.

Cada criterio se compone de varios subcriterios que permiten su desarrollo en detalle y, en conjunto, describen cómo puede ser una organización excelente.

Entre los diversos aspectos que contempla el modelo se encuentran las relaciones con la sociedad considerando a la organización como un miembro responsable de la misma e incluyendo los aspectos ambientales. Estos aspectos no han tenido un tratamiento adecuado en las organizaciones sanitarias hasta tiempos muy recientes. Ello puede ser debido, en parte, a no sentir como área de interés propia estos problemas (o parte de ellos), enfocándose más a la calidad asistencial, aspectos éticos y, más recientemente, a la utilización de recursos diagnósticos y terapéuticos con mayor eficiencia.

Los aspectos sociales, ambientales, de transparencia, etc. se encuentran en las definiciones de responsabilidad social. A lo largo de la primera década del presente siglo, la Unión Europea ha incidido en la importancia de la transparencia, el diálogo, la gestión y las alianzas con el fin de conducir a las organizaciones a ser más eficientes fomentando la igualdad de oportunidades y el desarrollo profesional de los empleados y fomentando la integración de la diversidad.

El modelo EFQM hace referencia a estos aspectos a través del concepto de "crear un futuro sostenible", el cual

queda reflejado en los subcriterios 1a, 1b, 1c y 1e del criterio de Liderazgo; el 2c del criterio de Estrategia; 3d y 3e del de Personas; 4c de Alianzas y Recursos, 5d del de Procesos, y 8a y 8b del de resultados en la Sociedad.

Explícitamente, el subcriterio 4c hace referencia a la gestión sostenible (edificios, equipos y recursos naturales) promoviendo estrategias y políticas que la promuevan. De esta forma, se tiende a optimizar el uso eficaz de equipos y se conoce el impacto de la actividad desarrollada sobre la salud pública, la seguridad y el ambiente. De este conocimiento se pueden analizar los posibles impactos negativos sobre la comunidad y sobre las propias personas de la organización y permite adoptar medidas que minimicen el impacto ambiental. Estos aspectos no considerar solo deben el cumplimiento de los requisitos legales existentes en cada momento, sino superarlos.

Asimismo, el criterio 8 se refiere en exclusiva a los resultados de la organización en la sociedad, analizando si esta posee indicadores que midan las expectativas y percepciones de los grupos de interés y permitan determinar el éxito del despliegue de la estrategia social y ambiental de la organización.

Las organizaciones han de fijar objetivos relacionados con la sociedad y deberían mantener resultados positivos y sostenidos en el tiempo, conociendo las causas de estos, lo que les debe servir para prever resultados futuros. Además, han de conocer cómo enfocan estas cuestiones las mejores organizaciones con el fin de establecer objetivos propios de mejora. En caso necesario, la organización ha de ser capaz de segmentar los resultados según grupos de interés específicos.

Este criterio 8 ha de estar alineado con las estrategias adoptadas respecto de los grupos de interés externos relevantes. Se desarrolla a través de dos subcriterios:

- 8a: medidas de percepción que tiene la sociedad de la organización (suelen obtenerse a partir de encuestas pero también se utilizan informes, citas en prensa...
- 8b: medidas de rendimiento que emplea la organización para mejorar la gestión de su impacto en la sociedad y predecir su percepción. Mediante estos indicadores se mide la eficacia y eficiencia del despliegue y ejecución de la estrategia social y ambiental y de sus políticas. Estas medidas pueden realizarse sobre resultados ambientales, cumplimiento de la legislación, resultados en la sociedad, salud y seguridad en el trabajo, gestión de compras y proveedores socialmente responsables.

El análisis del rendimiento de la organización se lleva a cabo mediante el esquema REDER, según el cual cualquier organización necesita establecer los Resultados que quiere obtener. Para ello ha de planificar y desarrollar una serie de Enfoques lógicamente fundamentados e integrados. Estos enfoques han de Desplegarse de manera sistemática para asegurar su implantación. Posteriormente, es necesario Evaluar, Revisar y perfeccionar los enfoques desplegados. Por medio de la herramienta REDER se puede obtener una puntuación de la organización de acuerdo a una matriz específica para los criterios agentes y de resultado que permite conocer la evolución en el tiempo de la organización y su comparación con otras. En última instancia, la puntuación permite obtener un reconocimiento internacional según la siguiente escala:

- Más de 200 puntos: compromiso con la calidad.
- Más de 300 puntos: sello 300+ (bronce).
- Más de 400 puntos: sello 400+ (plata).
- Más de 500 puntos: sello 500+ (oro).

Y aspirar a los diversos premios internacionales de excelencia en la gestión.

Las organizaciones han de llevar a cabo autoevaluaciones periódicas que, a través de las evidencias obtenidas, les permitan detectar sus puntos fuertes y áreas de mejora. El análisis de estas últimas y su priorización de acuerdo a los criterios que se crean más convenientes (que pueden incluir importancia, urgencia, viabilidad...) permite seleccionar aquellas áreas de mejora que habrán de abordarse, mediante un Plan de Acción, con el fin de acercarse cada vez más a la excelencia.

## Material y métodos

El modelo EFQM utiliza como elemento fundamental la autoevaluación. Esta consiste en un análisis sistemático, global y regular de la organización; esto es, un sistema que permite analizar de forma ordenada todos los aspectos relevantes de esa organización con periodicidad. De esta manera, la satisfacción del cliente, de las personas que trabajan en ella y el impacto social positivo se alcanzan a través del liderazgo que conduce la política y estrategia de la empresa y la gestión de los recursos humanos y materiales hacia la consecución de la excelencia para alcanzar los mejores resultados para la organización.

Las autoevaluaciones buscan las evidencias disponibles sobre cada aspecto fundamental de la organización definidos en cada subcriterio, tanto de planificación y estrategia (agentes facilitadores) como de los resultados obtenidos (mediante el uso de indicadores de rendimiento como de percepción que tienen los grupos de interés identificados por ella).

La realización de la autoevaluación conlleva un cierto conocimiento del modelo EFQM, de los conceptos fundamentales de la excelencia y de la lógica REDER para poderla desarrollar adecuadamente.

En nuestra comunidad autónoma se redactó en 2006 un manual<sup>2</sup> de adaptación del modelo EFQM al ámbito sanitario con el fin de hacer este modelo más accesible a las organizaciones sanitarias, proponiendo diversos aspectos que podían considerarse dentro de cada criterio y subcriterio, ejemplos de aplicación y posibles fuentes de información. En la actualidad se está revisando esta guía de acuerdo al modelo 2013.

Habitualmente se obtiene un elevado número de áreas de mejora (frecuentemente, más de 50) que han de ser priorizadas de acuerdo a algunos criterios que considere la organización como esenciales, de forma que los que obtengan mayor puntuación sean abordados. El abordaje puede ser individualizado o integrando varias áreas de mejora relacionadas. Todo ello conlleva la definición de varios Planes de Acción que constan de:

- Objetivo.
- Propietario.
- Fecha de inicio.
- Subcriterio con los que se relaciona.

- Estado de evolución.
- Enfoque.
- Despliegue.
- Resultados.
- Evaluación y revisión.

Como se mencionó antes, la aplicación de la lógica REDER permite evaluar el enfoque, despliegue, evaluación y revisión de cada agente facilitador, y la relevancia utilidad y rendimiento de cada agente resultado, de forma que se obtenga una puntuación por subcriterio, criterio y global de la organización. Según esta puntuación, se puede optar a uno de los Sellos de Excelencia tras la realización de una memoria validada, un informe de homologación y una visita de evaluadores independientes.

Esta evaluación proporciona un informe final que, a su vez, se compone de los puntos fuertes y áreas de mejora (por subcriterio) detectados por el equipo evaluador, los cuales permiten enriquecer la autoevaluación realizada por la organización evitando los posibles sesgos que esta pudiera tener.

## Resultados

En el año 2002, la Comunidad de Madrid adapta como referencia el modelo de calidad EFQM<sup>3</sup>. En el año 2003 nuestro hospital realizó su primera autoevaluación en la que se obtienen distintas áreas de mejora que dan lugar a ocho planes de acción que hacían referencia, principalmente, a la implantación de la gestión por procesos, la definición del cuadro de mandos, de la misión y visión, al fomento de la comunicación interna y a la formación.

En el año 2006 se realiza una nueva autoevaluación en la que se obtienen 63

áreas de mejora que, una vez priorizadas, dan lugar a 14 planes de acción relacionados con: un mayor despliegue de la gestión por procesos y del cuadro de mandos, logística, mejora de la percepción del cliente y de las personas de la organización, alianzas docentes y mantenimiento de equipos.

Los aspectos ambientales son considerados específicamente y se trabaja en la implantación de la gestión por procesos en lo relacionado con los residuos generados en el hospital y con la gestión de la limpieza. Respecto de los residuos, se especifican objetivos relacionados con la adecuada segregación de los mismos, con su detallada evaluación y con acciones para disminuir la producción de los peligrosos. En cuanto a la limpieza, se establecen acciones de ahorro y armonización entre el personal propio y el de la contrata.

De nuevo, en 2009 se realiza una nueva autoevaluación de la que se obtienen diez planes de acción que abordan diversos aspectos relacionados con los procesos, los clientes, las alianzas externas y los aspectos sociales de la atención.

En esta ocasión se obtuvo el reconocimiento europeo 400+ tras realizar la puntuación de acuerdo con el esquema REDER, la elaboración de una Memoria y la evaluación por el Club de Gestión.

El informe emitido por los evaluadores presenta los puntos fuertes y áreas de mejora detectados por ellos, especificados por subcriterio. Este informe complementa, por tanto, el realizado en la autoevaluación y, en esta ocasión, en lo que respecta a aspectos sociales y ambientales, se detectó una falta de tendencia en los resultados y la no existencia de informes ambientales.

A partir del estudio del informe se desarrolló el Plan de Responsabilidad Social con el fin de aumentar la implicación de las personas de la organización en los aspectos sociales, ambientales y económicos.

De esta manera, se desarrolló un cuadro de mando con indicadores relacionados, entre otros, con la eficiencia energética, la evaluación de la producción de residuos, el consumo de materiales y fuentes de energía, las reclamaciones y sugerencias, la satisfacción de personas y clientes, aspectos relacionados con la salud y seguridad en el trabajo, formación, no discriminación, etc. Se identificaron los grupos de interés con los que se compromete la organización:

- Pacientes y acompañantes.
- Empleados.
- Proveedores.
- Consejería de Sanidad.
- Ayuntamiento.
- Aliados.
- Sociedad.

La consideración de estos aspectos lleva a la publicación de la Memoria de Sostenibilidad del hospital con la finalidad de llegar a ser una organización socialmente responsable y aumentar nuestra transparencia. La Memoria fue calificada como A+ según las normas de la Global Report Initiative (GRI) y se encuentra a disposición del público en la página web del hospital. Estas Memorias poseen una estructura que permite considerar todos los aspectos sociales relevantes, aumentan la transparencia, demuestran el compromiso de la organización en estos temas y permiten diseñar estrategias, analizar

tendencias y compararse con otras para establecer nuevos objetivos de mejora.

Otro aspecto que considera nuestro Plan de Responsabilidad Social es la integración de los sistemas de gestión de la calidad certificados por la Norma ISO 9001 de gestión de residuos y de limpieza en un sistema de Gestión Ambiental según la Norma ISO 14001. En octubre de 2012 se comienza su instauración siendo certificado el hospital en enero de 2012.

Dentro del Plan mencionado, el hospital establece diversas sesiones de concienciación al personal en el uso eficiente de los recursos energéticos, en la necesidad de una adecuada segregación de residuos y en la potenciación del reciclado. En noviembre de 2010 el hospital organiza una Jornada Interhospitalaria a nivel nacional sobre Responsabilidad Social Corporativa.

En el año 2011 se realiza una nueva autoevaluación que da lugar a nueve planes de acción. Se redacta una nueva Memoria y, tras su evaluación, le es otorgado al hospital el Sello de Excelencia 500+. De nuevo, el informe de los evaluadores presenta un conjunto de puntos fuertes y áreas de mejora que, junto con los datos provenientes de una nueva autoevaluación del hospital (realizada en 2012) hace que se obtenga un nuevo conjunto de Planes de Acción, estando uno de ellos relacionado con una más ambiciosa mejora de la eficiencia energética por encima de lo conseguido anteriormente y con el establecimiento de un código ético.

## Discusión

La implantación sistemática de sistemas de gestión de la calidad junto con la incorporación del Modelo EFQM de

Excelencia hace que exista una cultura en las organizaciones que mantienen su foco de interés en sus clientes (internos y externos) y permite conocer los grupos de interés y establecer relaciones con ellos.

La realización sistemática de autoevaluaciones, complementadas con las visitas de los equipos evaluadores para el otorgamiento de los Sellos de Excelencia, permite considerar todos los aspectos que inciden en la satisfacción de los grupos de interés sin olvidar ninguno y establecer áreas de mejora sobre los mismos.

En la actualidad, la concienciación en temas sociales y ambientales es mucho mayor que hace tan solo unos años y es necesario considerarlas ya que la sociedad en su conjunto lo exige y una de las aspiraciones de las organizaciones ha de ser miembro responsable de la sociedad.

En nuestra experiencia, comenzamos estableciendo sistemas de gestión de la calidad según la Norma ISO 9001 en las áreas de residuos y limpieza que, posteriormente, fueron incluidas dentro de un sistema global de gestión ambiental de todo el hospital, certificado según la Norma ISO 14001.

La identificación de los grupos de interés a los que debíamos satisfacer generó la necesidad de publicar nuestra memoria de sostenibilidad según las normas de la GRI. Todas estas acciones se enmarcan dentro de un Plan de Responsabilidad Social y Ambiental que conduce a una serie de objetivos de eficiencia energética y de adecuada segregación y minimización de residuos.

En la actualidad estamos desarrollando un nuevo conjunto de Planes de Acción de forma que, de manera continua, intentamos ir mejorando nues-

tra actuación en todos los aspectos relevantes, incluida la sociedad.

### Bibliografía

1. Modelo EFQM de Excelencia 2013. EFQM Publications, 2012.
2. Modelo de Calidad del Sistema Sanitario de la Comunidad de Madrid. Manual de Aplicación y Autoevaluación. Madrid; 2006.
3. Decreto 85/2002 del Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid, artículo, 7.