

*Gestion de  
Calidad*

# 24

## Modelo Europeo de Calidad: EFQM

### ÍNDICE:

#### 24.1. INTRODUCCIÓN: los fundamentos de la Excelencia

24.1.1 Conceptos fundamentales de la Excelencia

24.1.2 Orientación hacia los resultados

24.1.3 Orientación al cliente

24.1.4 Liderazgo y coherencia en los objetivos

24.1.5 Gestión por procesos y hechos

24.1.6 Desarrollo e implicación de las personas

24.1.7 Aprendizaje, Innovación y Mejora continuos

24.1.8 Desarrollo de Alianzas

24.1.9 Responsabilidad Social

#### 24.2. EL MAPA DE LA EXCELENCIA

#### 24.3. EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

**24.4. CRITERIOS DEL MODELO EFQM****24.4.1 CRITERIO 1: LIDERAZGO****24.4.2 CRITERIO 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA****24.4.3 CRITERIO 3: PERSONAS****24.4.4 CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS****24.4.5 CRITERIO 5: PROCESOS****24.4.6 CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES****24.4.7 CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS****24.4.8 CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD****24.4.9 CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE****24.5. RECONOCIMIENTOS Y SELLOS****24.5.1 RECONOCIMIENTOS EUROPEOS****24.5.2 RECONOCIMIENTOS ESPAÑA****24.6. COMO IMPLANTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN EL MODELO****24.6.1 FASE DE PLANIFICACIÓN****24.6.2 FASE DE AUTOEVALUACIÓN****24.6.2.1 EL COMITÉ DE AUTOEVALUACIÓN****24.6.2.2 LA METODOLOGÍA DE TRABAJO****24.6.2.3 EL INFORME DE AUTOEVALUACIÓN****24.6.3 FASE DE EVALUACIÓN EXTERNA****24.6.3.1. Análisis de la documentación****24.6.3.2. Visita al servicio evaluado****24.6.3.3. Redacción del informe****24.6.4 FASE FINAL: EL INFORME FINAL Y EL PLAN DE MEJORA****24.7 REFERENCIAS****24.8 GLOSARIO DE TÉRMINOS EFQM****VOLVER**

## 24.1. INTRODUCCIÓN: los fundamentos de la Excelencia

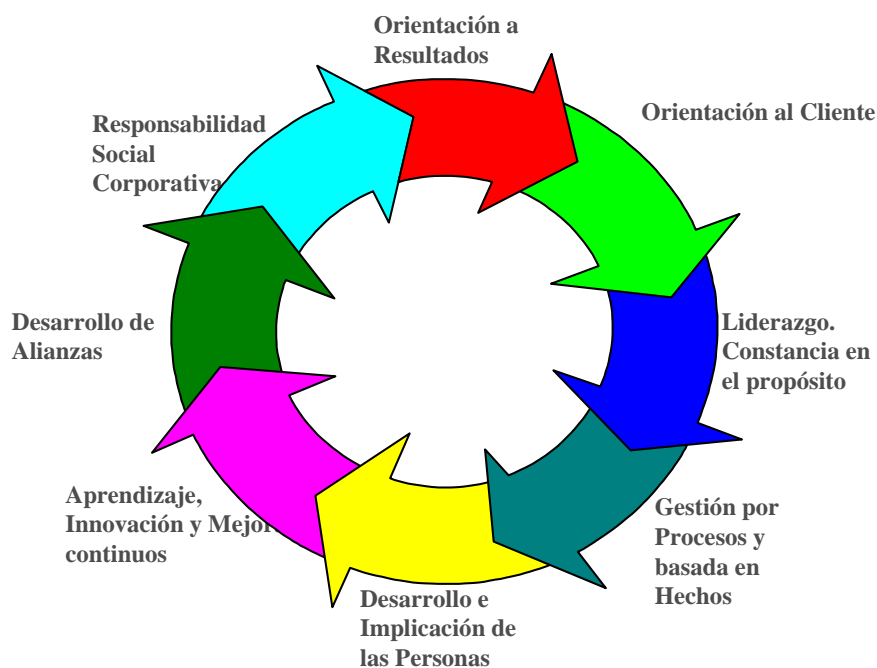
Las organizaciones verdaderamente excelentes se miden por su capacidad para alcanzar y sostener en el tiempo resultados sobresalientes para sus grupos de interés. Si alcanzar resultados sobresalientes es difícil, más difícil aún resulta sostenerlos en un mundo caracterizado por una competitividad global creciente, rapidez de innovación tecnológica, procesos de trabajo en cambio continuo y movimiento frecuente en las economías, en las sociedades y en los clientes.

El enfoque de gestión que conduce a una excelencia sostenida para cualquier tipo de empresa u organización se basa en ocho conceptos fundamentales:

**VOLVER**

### 24.1.1 Conceptos fundamentales de la Excelencia

A continuación se describen estos conceptos fundamentales ofreciéndose ejemplos de los beneficios que puede obtener una organización si los adopta.



**VOLVER**

### 24.1.2 Orientación hacia los resultados

La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización (las personas que trabajan en ella, los clientes, proveedores y la sociedad en general, así como todos los que tienen intereses económicos en la organización).

#### Beneficios significativos:

Añadir valor para todos los grupos de interés.

Éxito sostenido a largo plazo.

Relaciones mutuamente beneficiosas.

Existencia de medidas relevantes, incluidos los indicadores más importantes, para todos los grupos de interés.

[VOLVER](#)

### 24.1.3 Orientación al cliente

El cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio, así como de la fidelidad del cliente. El mejor modo de optimizar la fidelidad y retención del cliente y el incremento de la cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

#### Beneficios significativos:

Incremento de la cuota de mercado.

Mejor comprensión de lo que aporta valor al cliente.

Reducción al mínimo de los costes de transacción.

Éxito a largo plazo.

[VOLVER](#)

### 24.1.4 Liderazgo y coherencia en los objetivos

El comportamiento de los líderes de una organización suscita en ella claridad y unidad en los objetivos, así como un entorno que permite a la organización y las personas que la integran alcanzar la excelencia.

#### Beneficios significativos:

Máximo nivel de compromiso y efectividad de las personas.

Clara sensación de liderazgo.

Respeto a la fuerza del mercado.

Alineación y despliegue de todas las actividades de modo estructurado y sistemático.

[VOLVER](#)

### 24.1.5 Gestión por procesos y hechos

Las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos sus grupos de interés.

#### Beneficios significativos:

Orientación hacia los resultados deseados.

Optimización del empleo de las personas y los recursos.

Coherencia en los resultados y control de la variabilidad.

Gestión basada en datos para establecer unos objetivos realistas y un liderazgo estratégico.

[VOLVER](#)

#### 24.1.6 Desarrollo e implicación de las personas

El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor porque existen valores compartidos y una cultura de confianza y asunción de responsabilidades que fomentan la implicación de todos.

Beneficios significativos:

Máxima participación, actitud positiva y motivación.

Buena contratación y retención en la empresa.

El conocimiento se comparte de manera eficaz.

Oportunidad para las personas de aprender y desarrollar nuevas capacidades.

**VOLVER**

#### 24.1.7 Aprendizaje, Innovación y Mejora continuos

Las organizaciones alcanzan su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continuos.

Beneficios significativos:

Agilidad de la organización.

Reducción de costes.

Identificación de oportunidades.

Optimización del rendimiento.

Actividades de mejora, basadas en la prevención, en el trabajo diario de todas las personas de la organización.

**VOLVER**

#### 24.1.8 Desarrollo de Alianzas

La organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece con sus partners unas relaciones mutuamente beneficiosas basadas en la confianza, en compartir el conocimiento y en la integración.

Beneficios significativos:

Capacidad para crear valor para ambas partes.

Logro de una ventaja competitiva a través de relaciones duraderas.

Sinergia en cuanto a recursos y costes.

**VOLVER**

### 24.1.9 Responsabilidad Social

El mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y las personas que la integran es adoptar un enfoque ético, superando las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto.

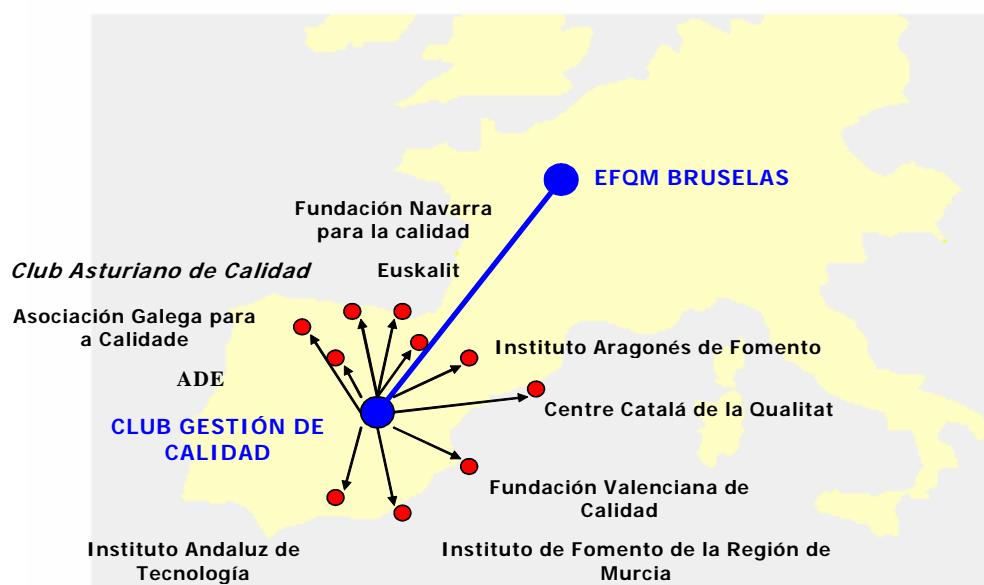
#### Beneficios significativos:

Aumento de la credibilidad, rendimiento y valor de la organización.

Conocimiento del público, seguridad y confianza.

**VOLVER**

### 24.2. EL MAPA DE LA EXCELENCIA



**VOLVER**

### 24.3. EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

La Excelencia, y por tanto el Modelo EFQM, no es sólo una teoría, es el logro de niveles tangibles de resultados (en áreas clave que consideramos “las mejores”) y la prueba que nos permite confiar en que esos resultados se mantendrán en el tiempo.

Las pruebas necesarias para confiar en que los resultados se mantendrán en el tiempo no se circunscribe exclusivamente a los resultados económicos, que muestran hechos del pasado. Las pruebas incluyen también resultados de otros grupos de interés que nos ofrecen indicios de cuál será el rendimiento económico futuro. Estos otros indicadores contemplan la medición de la excelencia de la satisfacción y fidelidad del cliente, la motivación y capacidad de las personas y la satisfacción de la comunidad en su sentido más amplio.

Para suscitar la confianza necesaria en que los resultados pueden mantenerse en el tiempo, deben existir pruebas también de que las operaciones y actividades de la organización están sólidamente fundamentadas y se revisan y mejoran de manera sistemática y continuada.

Para ayudar a las organizaciones a mejorar su rendimiento, la EFQM (Fundación Europea para la Gestión de Calidad) lanzó en 1991 el Modelo EFQM de Excelencia. Este Modelo, que supone la aplicación de los conceptos fundamentales en un sistema de gestión estructurado, lo utilizan en la actualidad centenares de organizaciones en España y decenas de miles en el resto de Europa: empresas, colegios, instituciones sanitarias, policía, organismos y servicios de la administración; sean pequeñas, medianas o grandes organizaciones o empresas. Además, el Modelo ofrece a todas ellas un lenguaje y una herramienta de gestión comunes, haciendo así más fácil compartir las "buenas prácticas".

La existencia e importancia de los conceptos fundamentales analizados previamente son la base para alcanzar la excelencia. Para aprovechar al máximo los beneficios que ofrece el Modelo EFQM de Excelencia, una organización necesita, en primer lugar, debatir si "acepta" o no los conceptos que sustentan el Modelo. Obviamente, si no se entienden y aceptan plenamente estos conceptos, será difícil progresar en la adopción del Modelo y carecerá de sentido intentarlo.

El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no-prescriptivo basado en nueve criterios, que puede utilizarse para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia. El Modelo reconoce que la excelencia en todo lo referente a resultados y rendimiento de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques.

El modelo se fundamenta en la premisa según la cual:

*Los resultados excelentes con respecto al Rendimiento de la Organización, a los Clientes, las Personas y la Sociedad se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, las Personas de la organización, las Alianzas y Recursos, y los Procesos*



**Gráfico 1.** Modelo EFQM de Excelencia

Las flechas subrayan la naturaleza dinámica del Modelo, mostrando que la innovación y el aprendizaje potencian la labor de los agentes facilitadores dando lugar a una mejora de los resultados.

Los criterios se agrupan en dos categorías: Agentes Facilitadores y Resultados. Los criterios del grupo de Agentes Facilitadores analizan cómo realiza la organización las actividades clave; los criterios del grupo de Resultados se ocupan de los resultados que se están alcanzando.

En los fundamentos del Modelo se encuentra un esquema lógico que denominamos REDER (en inglés RADAR), y que está integrado por cuatro elementos: Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión. Los elementos Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión se utilizan al evaluar los criterios del grupo de Agentes Facilitadores, mientras que el elemento Resultados se emplea para evaluar los criterios del grupo de Resultados.

Dentro de este marco general no-prescriptivo, los conceptos fundamentales analizados anteriormente constituyen la base del Modelo. Con frecuencia se hace referencia a los comportamientos, actividades o iniciativas basados en estos conceptos como Gestión de Calidad Total.

**VOLVER**

## 24.4. CRITERIOS DEL MODELO EFQM

A continuación indicamos las definiciones de los criterios y subcriterios que componen el Modelo EFQM.

**VOLVER**

### 24.4.1 CRITERIO 1: LIDERAZGO

#### Definición

Cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión, y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta.

#### Subcriterios

El criterio "*liderazgo*" cubre los cuatro subcriterios siguientes que **deben** ser abordados:

1a) Desarrollo de la misión, visión y valores por parte de los líderes, que actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de Excelencia.

En este subcriterio se **puede** incluir qué hace la organización para:

- ✓ Desarrollar la misión y visión, de la organización.
- ✓ Desarrollar, actuando como modelo de referencia, los principios éticos y valores que fundamentan la creación de la cultura de la organización.
- ✓ Implicarse personalmente en las actividades de mejora y establecer prioridades entre estas actividades.
- ✓ Revisar y mejorar la efectividad de su propio liderazgo en función de las necesidades futuras que se planteen.
- ✓ Estimular y animar la colaboración y asunción de responsabilidades de los empleados, la creatividad e innovación.

1b) Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.

En este subcriterio se **puede** incluir qué hace la organización para:

- ✓ Adecuar la estructura de la organización en la medida de sus posibilidades, para apoyar la implantación de su política y estrategia.
- ✓ Asegurar que se desarrolle e implante un sistema de gestión de procesos.
- ✓ Asegurar que se despliega y actualiza la política y estrategia de la organización.
- ✓ Asegurar que se implanta la medición, revisión y mejora de los resultados clave de la organización.
- ✓ Asegurar que se implanta un proceso o procesos que faciliten la innovación, la creatividad y las actividades de aprendizaje para mejorar los enfoques de los agentes facilitadores.

1c) Implicación de los líderes con los clientes, asociados (parteners) y representantes de la sociedad.

En este subcriterio se **puede** incluir qué hace la organización para:

- ✓ Conocer, comprender y satisfacer las necesidades y expectativas
- ✓ Establecer y participar en alianzas.
- ✓ Establecer y participar en actividades de mejora conjunta.
- ✓ Dar reconocimiento a las personas o equipos de cualquier grupo de interés por su contribución a las actividades de la organización.
- ✓ Participar en conferencias, congresos, seminarios y asociaciones profesionales, fomentando y apoyando la Excelencia.
- ✓ Apoyar y participar en actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente y la contribución de la organización a la sociedad.

1d) Motivación, apoyo y reconocimiento de las personas de la organización por parte de los líderes.

En este subcriterio se **puede** incluir qué hace la organización para:

- ✓ Comunicar personalmente la misión, visión, valores, política, estrategia, planes, objetivos y metas de la organización a las personas que la integran.
- ✓ Ser accesibles, escuchar activamente y responder a las personas que integran la organización.
- ✓ Ayudar y apoyar a las personas a cumplir sus objetivos.
- ✓ Animar y permitir a las personas a participar en actividades de mejora.
- ✓ Dar reconocimiento oportuna y adecuadamente a los esfuerzos de las personas y equipos de todos los niveles de la organización.

1e) Los líderes identifican y lideran los cambios organizacionales

**VOLVER**

## 24.4.2 CRITERIO 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA

### Definición

Cómo implanta la organización su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.

### Subcriterios

El criterio "política y estrategia" cubre los cinco subcriterios siguientes, que **deben** ser abordados:

2a) Las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés son el fundamento de la política y estrategia.

En este subcriterio se **puede** incluir qué hace la organización para:

- ✓ Efectuar la recogida y análisis de la información para prever las necesidades del entorno de la organización, tanto en la actualidad como en el futuro.
- ✓ Comprender y anticipar las necesidades y expectativas de clientes, empleados, asociados, y de la sociedad en general, y de las entidades u organismos de las que dependa la organización.
- ✓ Conocer y anticipar los avances y mejores prácticas que se producen en otras unidades y organizaciones que prestan servicios similares.

2b) La información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, la investigación, el aprendizaje, y la creatividad son el fundamento de la política y estrategia.

En este Subcriterio se **puede** incluir qué hace la organización para:

- ✓ Recoger y comprender el resultado final de los indicadores de rendimiento interno.
- ✓ Recoger y comprender el resultado final de las actividades de aprendizaje.
- ✓ Analizar las mejores prácticas de otras unidades y organizaciones.
- ✓ Analizar las disposiciones normativas.
- ✓ Analizar las cuestiones sociales y medioambientales.
- ✓ Analizar los indicadores económicos y sociodemográficos.
- ✓ Analizar el impacto de las nuevas tecnologías.

2c) Desarrollo, revisión y actualización de la política y la estrategia.

En este subcriterio se **puede** incluir qué hace la organización para:

- ✓ Desarrollar la política y estrategia de forma clara y coherente con su misión, visión y valores, partiendo de una información relevante de clientes, asociados y de las actividades de aprendizaje e innovación.
- ✓ Equilibrar las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés.
- ✓ Identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la organización así como las oportunidades y amenazas de la misma dentro de su entorno.

- ✓ Evaluar la relevancia de la política y de la estrategia.
- ✓ Revisar y actualizar la política y estrategia.

2d) Despliegue de la política y estrategia mediante un esquema de procesos clave.

En este subcriterio se **puede** incluir qué hace la organización para:

- ✓ Identificar y definir el esquema de los procesos clave necesarios para llevar a efecto la política y la estrategia de la organización.
- ✓ Establecer claramente los responsables ("propietarios") de los procesos clave.
- ✓ Definir los procesos clave, incluyendo la identificación de los distintos grupos de interés que se ven afectados.
- ✓ Revisar la efectividad del esquema de procesos clave a la hora de llevar a cabo la política y la estrategia.

2e) Comunicación e implantación de la política y estrategia.

En Este subcriterio se **puede** incluir qué hace la organización para:

- ✓ Comunicar en cascada la política y estrategia a todo el personal según proceda.
- ✓ Utilizar la política y la estrategia para elaborar planes de acción y fijar objetivos.
- ✓ Establecer prioridades de actividades y objetivos y comunicarlas al personal.
- ✓ Evaluar la comprensión que tiene el personal con respecto a la política y estrategia.

**VOLVER**

### 24.4.3 CRITERIO 3: PERSONAS

Definición

Como gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y como planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

#### Subcriterios

El criterio "Personas" cubre los cinco subcriterios siguientes, que **deben** ser abordados:

3.a) Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.

En este subcriterio se **puede** incluir qué hace la organización para:

- ✓ Desarrollar las políticas, estrategias y planes de recursos humanos.
- ✓ Implicar a las personas de la organización y sus representantes, en el desarrollo de las políticas, estrategias y planes de los recursos humanos.
- ✓ Alinear los planes de recursos humanos con la política y estrategia, la estructura de la organización y el esquema general de procesos clave.

- ✓ Utilizar las encuestas de personal o cualquier otro tipo de información procedente de los empleados para mejorar las políticas, estrategias y planes de recursos humanos.
- ✓ Utilizar metodologías organizativas innovadoras para mejorar la forma de trabajar.

3.b) Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.

En este subcriterio se **puede** incluir qué hace la organización para:

- ✓ Identificar y adecuar el conocimiento y las capacidades profesionales requeridas para el desempeño de las funciones de la organización.
- ✓ Actualizar los méritos requeridos para la provisión de los puestos de trabajo.
- ✓ Facilitar la incorporación de las personas a los procesos formativos en consonancia con sus deficiencias detectadas y los requerimientos organizacionales actuales y futuros.
- ✓ Evaluar la formación en sus tres niveles: grado de aprendizaje individual, repercusión sobre el puesto de trabajo y consecuencias sobre la organización.
- ✓ Desarrollar la capacidad de las personas a través del trabajo en la organización.
- ✓ Fomentar el trabajo en equipo a través del desarrollo de las aptitudes personales necesarias para la mejora y la formación de ambientes de trabajo cooperativos.
- ✓ Conciliar los objetivos individuales y de los equipos con los objetivos de la organización.
- ✓ Revisar y actualizar los objetivos individuales y de los equipos.
- ✓ Evaluar el rendimiento de las personas y ayudar a mejorarlo.

3.c) Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.

En este subcriterio se **puede** incluir qué hace la organización para:

- ✓ Fomentar y apoyar la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora.
- ✓ Proporcionar oportunidades que estimulen los comportamientos innovadores y creativos.
- ✓ Facultar a las personas para tomar decisiones, mediante la delegación, y evaluar su eficacia.
- ✓ Fomentar el trabajo en equipo.
- ✓ Fomentar y apoyar la implicación de las personas mediante conferencias y actos celebrados dentro de la organización.

3.d) Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.

En este subcriterio se **puede** incluir qué hace la organización para:

- ✓ Identificar las necesidades de comunicación.
- ✓ Desarrollar políticas, estrategias y planes de comunicación basados en las necesidades de comunicación.
- ✓ Desarrollar y utilizar canales de comunicación verticales (en ambos sentidos) y horizontales.
- ✓ Compartir las mejores prácticas y el conocimiento.

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

En este subcriterio se **puede** incluir qué hace la organización para:

- ✓ Alinear los aspectos retributivos y de movilidad con su política y estrategia dentro de los límites marcados por las políticas generales de la administración.
- ✓ Dar reconocimiento a las personas con el fin de mantener su nivel de implicación y asunción de responsabilidades.
- ✓ Divulgar y aplicar la normativa sobre prevención de riesgos laborales, para establecer un adecuado nivel de protección de la salud del personal frente a los riesgos derivados de las condiciones de trabajo.
- ✓ Establecer los diferentes planes de acción social.
- ✓ Fomentar actividades sociales y culturales.
- ✓ Proporcionar servicios complementarios.

**VOLVER**

#### 24.4.4 CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

Definición

Cómo planifica y gestiona la organización sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

##### Subcriterios

El criterio “Alianzas y Recursos” cubre los cinco subcriterios siguientes, que **deben** ser abordados:

4.a) Gestión de las alianzas externas.

En este subcriterio se **puede** incluir qué hace la organización para:

- ✓ Identificar y evaluar los asociados con los que se relaciona y que sean clave para el desarrollo de su política y estrategia.
- ✓ Organizar sistemáticamente las relaciones con los asociados para crear máximo valor, por ejemplo a través de acuerdos o convenios.
- ✓ Garantizar que existe coherencia entre la cultura de la organización y aquellas con las que se establecen las alianzas.
- ✓ Promover el desarrollo mutuo.
- ✓ Suscitar sinergias para mejorar procesos y añadir valor a la cadena cliente/proveedor.

#### 4.b) Gestión de los recursos económicos y financieros.

En este subcriterio se **puede** incluir qué hace la organización para:

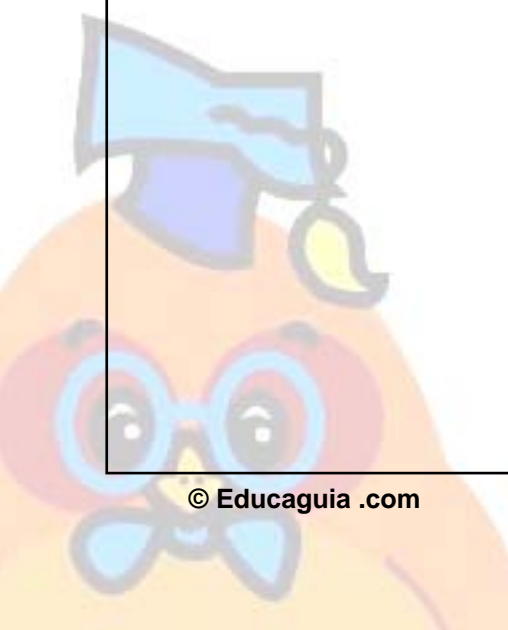
- ✓ Gestionar los recursos económicos y financieros para apoyar la política y la estrategia.
- ✓ Emplear mecanismos y parámetros económicos y financieros para garantizar una estructura de recursos eficiente.
- ✓ Considerar las posibilidades de obtener cofinanciación, cuando proceda.
- ✓ Proponer innovaciones a los órganos competentes que faciliten la eficacia, la autonomía y la responsabilidad en la gestión económica.
- ✓ Gestionar los riesgos de los recursos, cuando proceda.

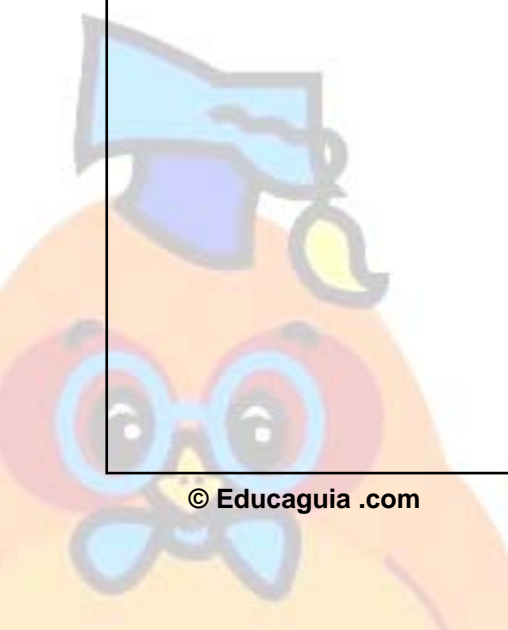
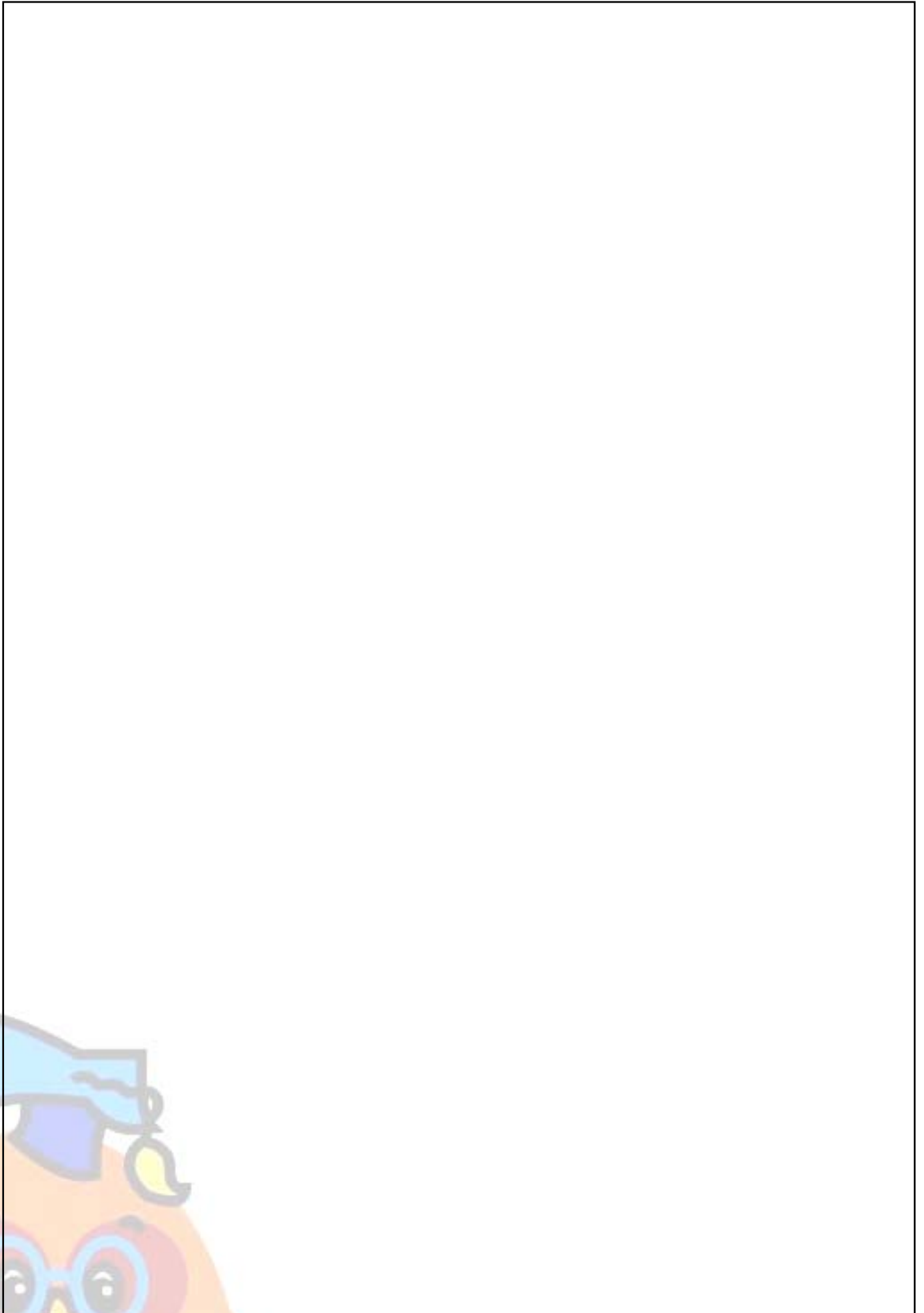
#### 4.c) Gestión de los edificios, equipos y materiales.

En este subcriterio se **puede** incluir qué hace la organización para:

- ✓ Utilizar los activos en apoyo de la política y la estrategia.
- ✓ Gestionar los inmuebles, equipos y materiales con el fin de que se aprovechen de la mejor manera posible por el personal, clientes y asociados.

- ✓ Tener en cuenta el impacto de los locales y equipoS en el personal, considerando





- ✓ Gestionar la seguridad de los edificios, equipos y materiales.
- ✓ Adecuar los edificios a las necesidades de los clientes y facilitar su accesibilidad (ubicación, señalización, supresión de barreras arquitectónicas y comunicaciones).
- ✓ Gestionar el mantenimiento y rendimiento de edificios, equipos y materiales.
- ✓ Disminuir y reciclar residuos.
- ✓ Optimizar los inventarios de material.
- ✓ Optimizar el consumo de los suministros.

#### 4.d) Gestión de la tecnología.

En este subcriterio se **puede** incluir qué hace la organización para:

- ✓ Identificar las tecnologías alternativas y emergentes de acuerdo con las necesidades de la organización y su política y estrategia.
- ✓ Gestionar la tecnología existente y optimizar su uso.
- ✓ Promover el uso común y generalizado de sistemas y aplicaciones que faciliten la comunicación y uso de datos de forma homogénea e integrada.
- ✓ Utilizar las tecnologías para la mejora del funcionamiento de la organización.
- ✓ Identificar y sustituir “viejas” tecnologías.

#### 4.e) Gestión de la información y del conocimiento.

En este subcriterio se **puede** incluir qué hace la organización para:

- ✓ Organizar y gestionar la información en apoyo de la política y la estrategia.
- ✓ Organizar la información en función de las necesidades y demandas del personal y de los clientes y facilitar el acceso pertinente a los registros y archivos.
- ✓ Utilizar un lenguaje comprensible para los clientes.
- ✓ Proteger eficazmente la información sobre datos de carácter personal.
- ✓ Cultivar, desarrollar y proteger la propiedad intelectual que sólo posee la organización, para maximizar su valor para el cliente.
- ✓ Identificar el conocimiento necesario en la organización, sistematizarlo y organizar su uso, enriquecimiento y explotación.

**VOLVER**

### 24.4.5 CRITERIO 5: PROCESOS

#### Definición

Cómo diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos para apoyar su política y estrategia, para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.

### Subcriterios

El criterio "Procesos" comprende los cinco subcriterios siguientes, que **deben** ser abordados:

#### 5.a) Diseño y gestión sistemática de los procesos.

En este subcriterio se **puede** incluir qué hace la organización para:

- ✓ Diseñar y/o definir los procesos de la organización, especialmente aquellos procesos clave necesarios para llevar a efecto la política y estrategia.
- ✓ Establecer el sistema de gestión de procesos que se va a utilizar, elaborando, en su caso, procedimientos administrativos sencillos.
- ✓ Aplicar a la gestión de procesos sistemas estandarizados que comprendan, por ejemplo, sistemas de calidad tales como la normativa ISO 9000 y sus adaptaciones, sistemas de gestión medioambiental y de riesgos laborales.
- ✓ Implantar sistemas de medición de los procesos y establecer objetivos de rendimiento.
- ✓ Resolver los problemas de interconexión dentro de la organización y los relacionados con otras organizaciones o asociados para gestionar los procesos eficazmente de principio a fin.

5.b) Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a los clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.

En este subcriterio se **puede** incluir qué hace la organización para:

- ✓ Identificar y establecer prioridades para las oportunidades de mejora, tanto drástica como continua, y otros cambios.
- ✓ Utilizar los resultados del rendimiento operativo y de las percepciones de los clientes, así como la información procedente de las actividades de aprendizaje, para establecer prioridades y objetivos de mejora, así como métodos de funcionamiento mejorados.
- ✓ Estimular la capacidad creativa e innovadora del personal, clientes y asociados para que repercuta en mejoras continuas y drásticas.
- ✓ Descubrir y utilizar nuevos diseños de procesos, enfoques operativos y tecnologías que faciliten la gestión.
- ✓ Establecer los métodos adecuados para llevar a efecto el cambio.
- ✓ Hacer pruebas piloto y controlar la implantación de procesos nuevos o modificados.
- ✓ Comunicar a todos los grupos de interés afectados los cambios introducidos en los procesos.
- ✓ Asegurarse de que las personas reciben la formación adecuada para gestionar los procesos nuevos o modificados antes de su implantación.
- ✓ Asegurar que los cambios alcanzan los resultados previstos.

5.c) Diseño y desarrollo de los productos y servicios a partir de las necesidades y expectativas de los clientes.

En este subcriterio se **puede** incluir qué hace la organización para:

- ✓ Utilizar análisis de la demanda, encuestas de clientes y otros tipos de información para determinar las necesidades y expectativas actuales y futuras de clientes y otros grupos de interés en cuanto a productos y servicios, así como sus percepciones de los existentes.
- ✓ Anticipar e identificar mejoras en los productos y servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los clientes.
- ✓ Diseñar, investigar y desarrollar nuevos productos y servicios –o nuevas modalidades de dispensación- que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.
- ✓ Utilizar la creatividad y la innovación para desarrollar productos y servicios atractivos o competitivos.
- ✓ Generar nuevos productos/servicios con los asociados.

5.d) Elaboración, prestación y sistema de atención de los productos y servicios.

En este subcriterio se **puede** incluir qué hace la organización para:

- ✓ Elaborar, adquirir o subcontratar productos y servicios en línea con los diseños y desarrollos.
- ✓ Comunicar, publicitar y suministrar o promocionar productos y servicios a los clientes actuales y potenciales, por ejemplo, a través de Cartas de Servicios.
- ✓ Suministrar los productos y servicios a los clientes.
- ✓ Proporcionar atención y asesoramiento sobre los productos y servicios, cuando proceda.

5.e) Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.

En este subcriterio se **puede** incluir qué hace la organización para:

- ✓ Determinar y satisfacer los requisitos del contacto cotidiano con los clientes.
- ✓ Gestionar la información procedente de los contactos habituales, incluidas las quejas y reclamaciones.
- ✓ Implicarse de manera proactiva para debatir y abordar sus necesidades, expectativas y preocupaciones.
- ✓ Hacer el seguimiento al suministro de productos y servicios, a la atención al cliente y a otros contactos para determinar los niveles de satisfacción al respecto.
- ✓ Esforzarse por mantener la creatividad e innovación en las relaciones de entrega o promoción y de atención al cliente.
- ✓ Emplear las encuestas periódicas y otras formas de recogida estructurada de datos, así como los datos obtenidos de los contactos habituales, para determinar e incrementar los niveles de satisfacción de los clientes en su relación con la organización.

**VOLVER**

### 24.4.6 CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Definición

**Qué** logros está alcanzando la organización en relación con sus clientes externos.

#### **Subcriterios**

El criterio “Resultados en los clientes” cubre los dos subcriterios siguientes, que **deben** ser abordados:

6.a) Medidas de percepción.

Estas medidas se refieren a la percepción que tienen los clientes de la organización y que se obtienen, por ejemplo, de las encuestas a clientes, grupos focales, felicitaciones, quejas, sugerencias.

Según los fines de la organización, las medidas de percepción del cliente **pueden** hacer referencia a:

✓ **Imagen general de la organización:**

- Accesibilidad.
- Tangibilidad (aspectos físicos y materiales).
- Comunicación e información.
- Receptividad y capacidad de respuesta.
- Equidad, cortesía y comprensión (empatía).

✓ **Productos y servicios:**

- Calidad del producto o servicio (acierto y precisión).
- Valor.
- Fiabilidad, eficacia, oportunidad y disponibilidad.
- Innovación en el diseño.
- Importancia del producto o servicio.
- Formas de entregar el servicio (variedades y facilidades).
- Perfil medioambiental.

✓ **Apoyo y atención durante y después de la prestación del servicio:**

- Profesionalidad, capacidad y conducta de los empleados.
- Asesoramiento y apoyo.
- Publicaciones y documentación para el cliente.
- Tratamiento de quejas y reclamaciones.
- Información sobre los productos y servicios.

- Tiempos de respuesta.
- Compromisos, garantías y, en su caso, compensaciones.

✓ **Fidelidad:**

- Intención de utilizar nuevamente el producto o el servicio.
- Voluntad de utilizar otros productos y servicios de la organización.
- Disposición a elogiar o recomendar la organización.

6.b) Indicadores de rendimiento.

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar la percepción de sus clientes externos.

Según los fines de la organización, los indicadores de rendimiento para con los clientes **pueden** hacer referencia a:

✓ **Imagen general:**

- Número de elogios y propuestas a premios hechas por los clientes.
- Apariciones en prensa.

✓ **Productos y servicios:**

- Rentabilidad o, en su caso, relación calidad/precio.
- Índices de defectos o errores.
- Grado de cumplimiento de los objetivos basados en el cliente.
- Compromisos y garantías.
- Quejas y reclamaciones.
- Tiempos/plazos de tramitación.
- Innovación en el diseño.
- Tiempo de lanzamiento de nuevos productos/servicios.
- Indemnizaciones o compensaciones.
- Número de quejas ante el Defensor del Pueblo o comisionados parlamentarios autonómicos.

✓ **Apoyo y atención durante y después de la prestación del servicio:**

- Solicitudes de asesoramiento.
- Tratamiento de quejas y reclamaciones.
- Índices de respuesta.

✓ **Fidelidad:**

- Duración de la relación, cuando proceda.

- Recomendaciones eficaces.
- Índices de frecuentación, cuando proceda.
- Aumento/disminución del número de usuarios, según proceda.
- Número de quejas, felicitaciones y elogios.

**VOLVER**

#### 24.4.7 CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Definición

**Qué** logros está alcanzando la organización en relación con las personas que la integran.

##### **Subcriterios**

El criterio "Resultados en las Personas" cubre los dos subcriterios siguientes, que **deben** ser abordados:

7 a) Medidas de percepción.

Estas medidas se refieren a la percepción de la organización por parte de las personas que la integran, y se obtienen, por ejemplo, de encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones del rendimiento estructuradas.

Las medidas que hacen referencia a la percepción de la organización por parte de las personas que la integran **pueden** hacer referencia a:

✓ **Motivación:**

- Oportunidades de promoción profesional, como puede ser el desarrollo de la carrera administrativa
- Nivel de capacitación profesional.
- Reconocimiento del esfuerzo realizado y del trabajo bien hecho.
- Confianza de los directivos en las personas.
- Delegación y asunción de responsabilidades.
- Comunicación interna y externa.
- Oportunidades para aprender y lograr objetivos.
- Participación en las definiciones y evaluaciones de resultados.
- Imagen de la organización
- Valores, Misión Visión y Política y Estrategia de la organización.
- Liderazgo.
- Formación y desarrollo.

✓ **Satisfacción:**

- Administración de los servicios comunes de la organización.

- Retribuciones.
- Instalaciones, servicios, mobiliario y materiales.
- Condiciones ambientales (luz, temperatura, ruidos, etc.).
- Medidas preventivas de riesgos laborales.
- Entorno laboral.
- Relaciones entre personas del mismo nivel laboral.

#### 7 b) Indicadores de rendimiento.

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender predecir y mejorar el rendimiento de las personas que la integran, así como para anticipar sus percepciones.

Según los fines de la organización, los indicadores de rendimiento para las personas que integran la organización **pueden** hacer referencia a:

##### ✓ **Logros:**

- Índice de participación de las personas en los resultados cuantitativos y cualitativos de la organización.
- Aportación de la formación al cumplimiento de objetivos.
- Productividad.

##### ✓ **Motivación e implicación:**

- Participación en grupos para la identificación de propuestas de mejora en la organización.
- Implicación en programas de iniciativas y sugerencias.
- Niveles de formación y desarrollo.
- Efectos beneficiosos y medibles del trabajo en equipo.
- Reconocimiento a personas y equipos.
- Índices de participación en las encuestas de empleados.

##### ✓ **Satisfacción:**

- Índice de absentismo y bajas por enfermedad.
- Índice de accidentes.
- Quejas y reclamaciones.
- Recursos en materia de personal,
- Conflictos laborales.
- Valoración y uso de las instalaciones y servicios sociales.
- Rotación del personal.

✓ **Servicios que la unidad proporciona a su personal:**

- Exactitud y precisión de la administración de personal.
- Eficacia y rapidez en la comunicación.
- Rapidez de respuesta a las preguntas planteadas.
- Evaluación de la formación.

**VOLVER**

#### 24.4.8 CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.

##### Definición

**Qué** logros está alcanzando la organización en la sociedad a nivel local, nacional e internacional (según resulte pertinente).

##### Subcriterios

El criterio "Resultados en la Sociedad" cubre los dos subcriterios siguientes, que **deben** ser abordados:

##### 8.a) Medidas de Percepción.

Estas medidas se refieren a la percepción de la organización por parte de la sociedad, y se obtienen, por ejemplo, de encuestas, informes, reuniones públicas, representantes sociales y autoridades administrativas.

Según los fines de la organización, las medidas que hacen referencia a la percepción de la organización por parte de la sociedad **pueden** hacer referencia a:

✓ **Sus actividades como miembro responsable de la sociedad:**

- Difusión de la información relevante para la comunidad.
- Impacto en la economía local, regional o nacional, según proceda.
- Política de igualdad de oportunidades.
- Relación con las autoridades relevantes para el funcionamiento de la organización.

✓ **Implicación en la comunidad donde realiza su función:**

- Implicación en la educación, formación y nivel cultural
- Apoyo a la salud y al bienestar.
- Apoyo al deporte y al ocio.
- Fomento del voluntariado, como puede ser la colaboración con organizaciones no gubernamentales.

✓ **Actividades orientadas a reducir molestias y daños provocados por su funcionamiento:**

- Riesgos para la seguridad.
- Riesgos para la salud.

- Riesgos para el medio ambiente.
- Ruidos y olores.
- ✓ **Información sobre sus actividades para contribuir a la preservación y al mantenimiento de los recursos:**
- Elección del tipo de transporte a utilizar.
- Utilización de energías alternativas y no contaminantes.
- Conservación de energía.
- Utilización de materiales reciclables.
- Reducción y eliminación de residuos.
- Impacto en el medio ambiente.

#### 8.b) Indicadores de rendimiento.

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, conocer predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar las percepciones de la sociedad.

Según los fines de la organización, los indicadores de su rendimiento de cara a la sociedad, **pueden** incluir los enumerados en **8 a** y además los referentes a:

- ✓ **Repercusión de las mejoras de la organización en la productividad social, como por ejemplo, disminución de la pérdida de horas de trabajo por el cumplimiento de obligaciones administrativas**
- ✓ **Medidas internas que contribuyan a la preservación del medio ambiente:**
- Documentos en papel que sean sustituidos por otros soportes.
- Papel reciclado utilizado.
- Utilización de procedimientos de ahorro de energía.
- Favorecer el transporte público entre el personal.
- Contribución a la conservación del patrimonio histórico, cuando proceda.
- Presencia en los medios de comunicación.
- Felicitaciones y premios recibidos.

**VOLVER**

#### 24.4.9 CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE

##### Definición

Qué logros está obteniendo la organización con relación al rendimiento planificado.

##### Subcriterios

El criterio "Resultados Clave del Rendimiento" cubre los dos subcriterios siguientes, que **deben** ser abordados:

Según los fines de la organización, algunas de las medidas contenidas en las directrices para los Resultados Clave del Rendimiento pueden aplicarse a los Indicadores Clave del Rendimiento de la organización y viceversa.

#### 9.a) Resultados clave del rendimiento de la organización.

Estas medidas son los resultados clave planificados por la organización y, dependiendo del objeto y los objetivos de la misma, **pueden** hacer referencia a:

✓ **Resultados de carácter económico y financiero, incluyendo:**

- Cumplimiento del presupuesto.
- Ejecución de las inversiones en relación con lo planificado.
- Auditoría de cuentas, incluidos ingresos, subvenciones, inversiones y gastos.
- Superávit o déficit, según proceda.

✓ **Resultados de carácter no económico:**

- Resultados obtenidos en comparación con los objetivos establecidos.
- Tiempo de lanzamiento de nuevos productos y servicios.
- Volúmenes de gestión.
- Cumplimiento de la legislación.
- Resultados de las auditorías e inspecciones reglamentarias.

#### 9.b) Indicadores clave del rendimiento de la organización.

Son las medidas operativas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar los probables resultados clave del rendimiento de la misma. Según los fines de la organización y sus procesos, los indicadores clave del rendimiento de la organización **pueden** hacer referencia a:

✓ **Procesos:**

- Cumplimiento de los plazos establecidos.
- Rendimiento.
- Innovación y mejoras.
- Índice de errores.
- Evaluaciones.
- Porcentaje de recursos contencioso-administrativos fallados a favor del demandante.
- Porcentaje de resoluciones adoptadas por silencio positivo.

✓ **Recursos externos y alianzas.**

- Número y valor añadido de los acuerdos y convenios con otras unidades, personas u organizaciones.
- Reconocimiento de los efectos positivos de la colaboración externa.

✓ **Tecnología**

- Valor del uso de las aplicaciones informáticas y otros elementos tecnológicos.
- Valor de la propiedad intelectual.

✓ **Información y conocimiento**

- Valor de la información y conocimiento.
- Accesibilidad.
- Participación y uso.

Declaración en la que se describe cómo desea ser la organización en el futuro.

**VOLVER**

## 24.5. RECONOCIMIENTOS Y SELLOS

### 24.5.1 RECONOCIMIENTOS EUROPEOS:

Los Premios Europeos de Excelencia Empresarial, convocados y otorgados anualmente por la Comisión Europea, *la European Foundation for Quality Management* (EFQM) y la *European Organization for Quality*, persiguen el reconocimiento internacional de la excelencia en la gestión de las organizaciones y empresas europeas que demuestran un alto grado de compromiso con la gestión de la Calidad Total según los criterios establecidos en el Modelo EFQM de Excelencia.

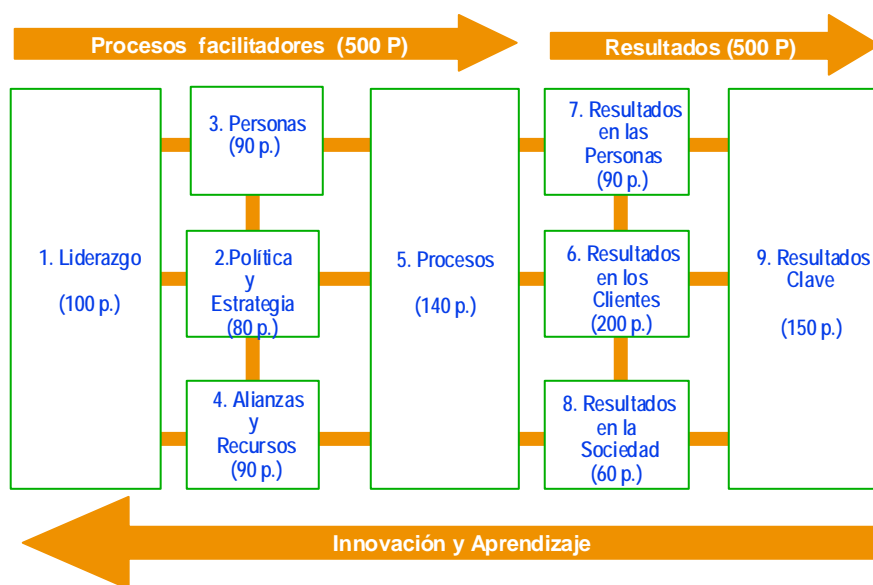
En 1988, catorce empresas europeas, líderes de distintos sectores, fundaron la "European Foundation for Quality Management" (EFQM), alcanzándose en la actualidad más de 800 miembros, pertenecientes a la mayor parte de los sectores tanto industriales como de servicios. Una de las acciones más importantes de la E.F.Q.M. fue impulsar la creación del Premio Europeo a la Calidad, que vio la Luz en 1991.

The European Foundation of Quality Management, ante la creciente necesidad de animar a las organizaciones a la mejora sistemática de su gestión, decidió establecer y otorgar 3 tipos o niveles de reconocimiento, que de menor a mayor son:

**“Committed to Excellence”**: A este nivel optan organizaciones que han superado los primeros obstáculos camino a la excelencia, es decir, que hayan obtenido en la autoevaluación una puntuación de menos de 400 puntos, y que hayan implantado 2 ó 3 acciones de mejora.

**“Recognised for Excellence”**: Optan a este tipo de nivel organizaciones con una gestión encaminada a la excelencia avanzada, es decir, empresas que han obtenido en la autoevaluación más de 400 puntos.

**“European Quality Award”**. El tercer y más alto nivel corresponde al Premio Europeo de Calidad, que se es otorgado anualmente en distintas modalidades que se desarrollan más adelante y cuyo objetivo final es premiar a las organizaciones con mayor compromiso con la excelencia.

**Puntuación del Modelo:**

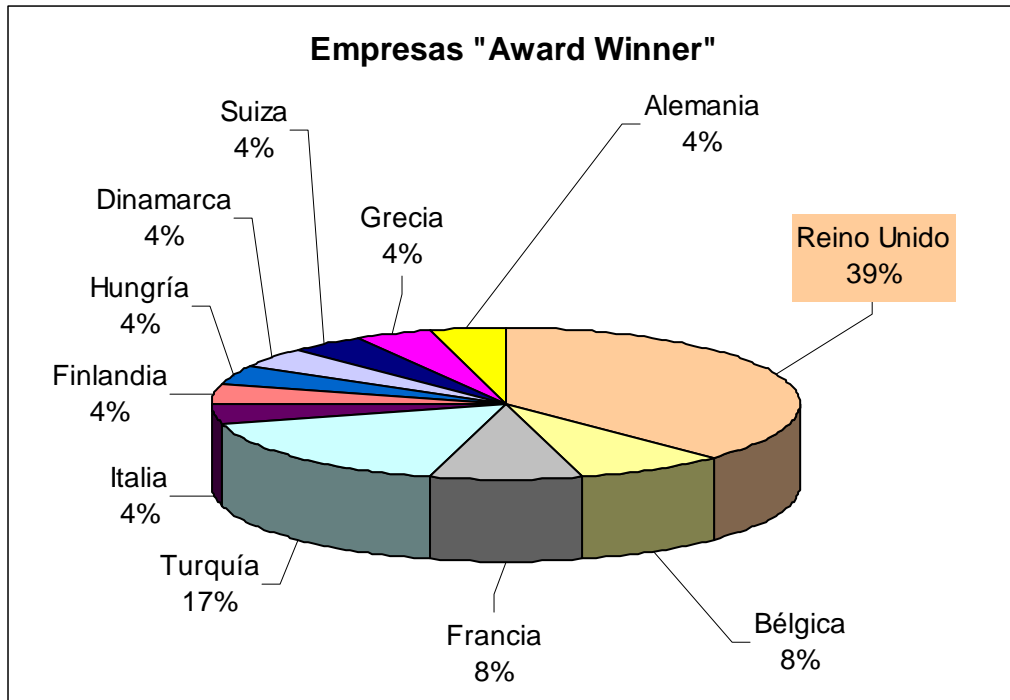
El Premio Europeo de excelencia empresarial, convocado y otorgado anualmente por la comisión europea, la European Foundation For Quality Management y la European Organization For Quality, persiguen el reconocimiento internacional de la excelencia en la gestión de las organizaciones y empresas europeas que demuestran un alto grado de compromiso con la gestión de la calidad total según los criterios establecidos en el modelo EFQM de excelencia.

De esta forma, EFQM estableció 3 niveles distintos de reconocimiento del premio:

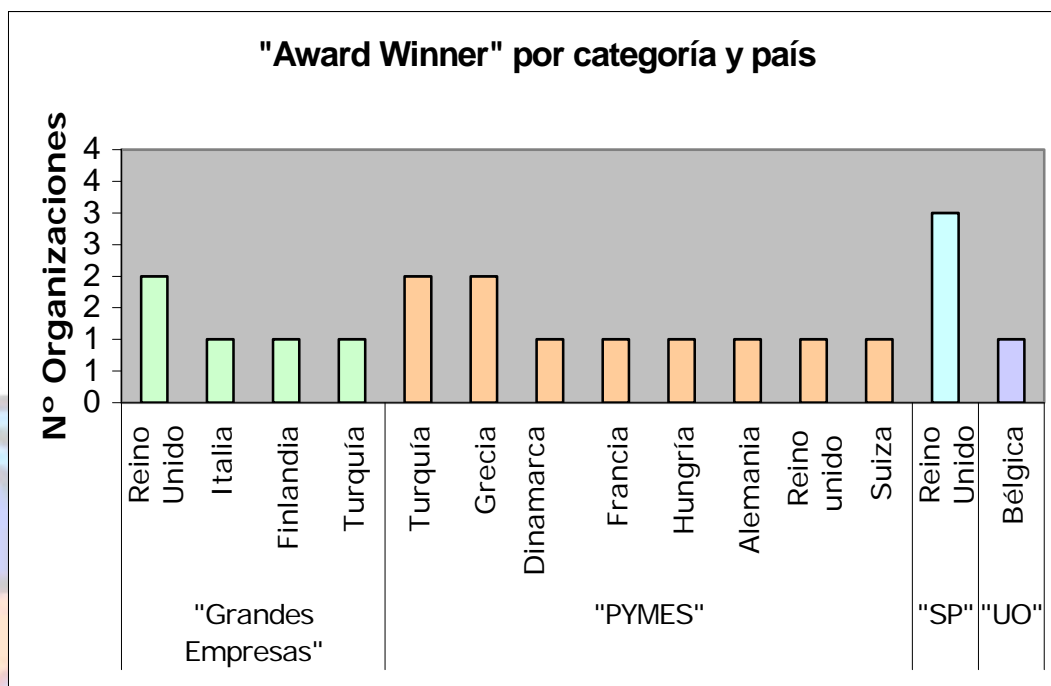
“Finalist”: Organizaciones que demuestran un alto nivel de excelencia.

“Prize Winner”: Son premios especiales entregados a empresas que sobresalen en uno o en varios de los 8 conceptos fundamentales de la excelencia

“Award Winner”: Se trata de las organizaciones ganadoras del premio anual, el cual se divide en varias subcategorías (desde 1997): Grandes Empresas, Unidades Operativas, PYMES independientes, PYMES subsidiarias, y Sector Público.



A partir de 1992 comenzó la andanza de entregas y menciones del Premio Europeo a la Calidad y así en el año 1996 en vista del auge que esta convocatoria estaba teniendo y el significado y prestigio que iba adquiriendo para las empresas que conformaban el tejido industrial europeo, se decidió ampliar el premio e incluir una categoría nueva que englobase a todas las empresas pertenecientes al Sector Público, y en 1997 el premio se extendió aún más para incluir a las Pymes y a las Unidades Operacionales. Se muestra a continuación una comparativa:



A partir de 1992 comenzó la andanza de entregas y menciones del Premio Europeo a la Calidad y así en el año 1996 en vista del auge que esta convocatoria estaba teniendo y el

significado y prestigio que iba adquiriendo para las empresas que conformaban el tejido industrial europeo, se decidió ampliar el premio e incluir una categoría nueva que englobase a todas las empresas pertenecientes al sector público, y en 1997 el premio se extendió aún más para incluir a las pymes y a las unidades operacionales.

[VOLVER](#)

#### 24.5.2 RECONOCIMIENTOS ESPAÑA

El Club Gestión de Calidad es una organización sin ánimo de lucro integrada por empresas y organizaciones de todos los tamaños y sectores de actividad, que quiere ser punto de referencia y lugar de encuentro para las organizaciones.

Para fomentar la excelencia en España El Club Gestión posee 2 tipos de reconocimientos, los denominados Sellos de Excelencia, y los Premios propios de esta entidad.

En este contexto de mejora continua, surge la necesidad de dar reconocimiento a las organizaciones que han implantado el modelo EFQM en su gestión, para aportarles prestigio y motivarles en el camino a la excelencia. Así pues El Club Gestión de Calidad, ha creado, para tal efecto, tres tipos de reconocimientos denominados Sellos de excelencia, que son los siguientes:

**Sello de Bronce “Calidad Europea”:** 200-400 puntos en la Autoevaluación (equivalente a “Committed to Excellence”)

**Sello de Planta “Excelencia Europea: Camino a la excelencia”:** 401-500 puntos en la Autoevaluación (equivalente a “Recognised for Excellence”).

**Sello de Oro “Excelencia Europea: Nivel de Excelencia”:** a partir de 500 puntos en la Autoevaluación (equivalente “Recognised for Excellence”).

Se muestran a continuación el listado de organizaciones, distribuido por categorías del sello, a las que se les han otorgado alguna de estos reconocimientos en Excelencia:



### SELLOS BRONCE

**SELLOS BRONCE**

Autoridad Portuaria de Gijón	Fundación Gaztelan
Ayuntamiento del Valle de Egües	Fundación Instituto San José
Centro Cultural Pineda	Fundación Proyecto Hombre Navarra
Centro San Juan de Dios	Horno Artesano, S.L.
Cima Nuevas Tecnologías Informáticas, S. L.	Hospital Infantil San Rafael
Clínica Nuestra Señora de la Paz	I.E.S. Donapea (Donapea B.H.I.)
Colegio Antonio de Lebrija	I.E.S ITURRAMA (ITURRAMA B.H.I.)
Colegio IALec	Iber-Swiss Catering, S.A.
Colegio Ibiform	Ikastola Paz de Ciganda
Colegio Infanta M <sup>a</sup> Teresa	Instituto Cuatrovientos
Colegio La salle-San Rafael	Instituto de Educación Secundaria "TOKI ONA"
Colegio María Inmaculada	KUZU, S.L.
Colegio Nuestra Señora de la Esperanza	La Caja de Canarias
Colegio Nuestra Señora de la Consolación	Les Alsines
Colegio Orvalle	Lizarra Ikastola
Colegio Santiago Apóstol	Malaca Institutio Club Hispanico
Colegio Stucum	Media Trans
Departamento de Seguridad de Presidencia de Gobierno	Organización Nacional de Transplantes-MSD
Dirección Provincial Tesorería de Guipúzcoa	Redur/T. Lozano
Escola Virolai	RENFE ESTACIÓN DE ABANDO
Escoles Freta	Subdelegación del gobierno de Málaga – MAP
Facultad de Psicología-Universidad de Salamanca	Subdirección general de personal- Ministerio de Defensa
Farma-Lepori, S.A.	Universidad de Salamanca
Feedback networks tecnologías, s.l.	
Fiberblade Eólica, S.a.	

PLATA		
	Agedna S.L. - La Atalaya	Dirección general Tesorería Zaragoza
	Ayuntamiento de Alcobendas	Direct Seguros
	Bayer División Diagnósticos, S.A.	Dragados OffShore
	BSH Electrodomésticos España, S.A.	Envases del Vallés, S.A.
	Caja Laboral Navarra- Euskadiko Kutxa	Fremap
	Clínica Moncloa	Ideko
	Construcciones Samaniego, S.L.	Izar-Fene
	Delegación de Almería – Agencia Tributaria	Schneider Electric España, S.A.

ORO		
	A3 Software	RENFE Circulación
	Banco Guipuzcoano	SIEMENS
	Dirección Provincial Tesorería de Valencia	TNT INTERNACIONAL EXPRESS
	Red Eléctrica de España, S.A.	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA CATALUÑA

*Lo que oigo, lo olvido*

*Lo que veo, lo recuerdo*

*Lo que hago, lo entiendo*

(Proverbio chino)

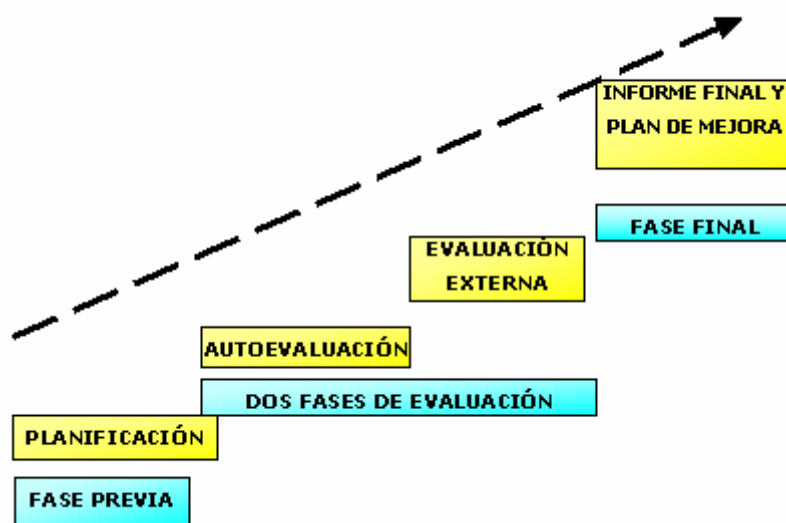
**VOLVER**

### 24.6. COMO IMPLANTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN EL MODELO

Cuando una empresa decide comenzar su camino hacia la excelencia ha de realizar una serie de fases para alcanzar el objetivo, concretamente el proceso se articula en cuatro fases:

- Una fase previa o de planificación en la que intervendrán diferentes agentes y en la que se preparará toda la información de base (datos de carácter cuantitativo o cualitativo) para poder comenzar a hacer frente al proceso de autoevaluación.
- Dos fases de evaluación: Evaluación Interna (o autoevaluación) y Evaluación Externa (Comité de evaluadores o Consultores).

- Una fase final en la que se redactará un Informe Final donde se destacarán los puntos fuertes, los puntos débiles y las propuestas de cambio para que se incluyan en los planes de mejora correspondientes.



**VOLVER**

### 24.6.1 FASE DE PLANIFICACIÓN

#### Preparación del proyecto

Constitución del Comité de Autoevaluación

Constitución del Comité de Expertos Externos

Preparación de la documentación de base

Establecimiento de la metodología de trabajo

**VOLVER**

### 24.6.2 FASE DE AUTOEVALUACIÓN

#### 24.6.2.1 EL COMITÉ DE AUTOEVALUACIÓN

Una vez realizada la planificación y, por tanto las unidades a evaluar, el máximo responsable de la organización o la persona en la que delegue nombrará un **Comité de Autoevaluación**

A modo orientativo, el comité, cuya dimensión vendrá condicionada por la magnitud de la organización, puede tener una composición que responda a la siguiente distribución:

- El director o máximo responsable
- Un miembro del personal con responsabilidad directiva
- Un/dos miembros del personal sin responsabilidad directiva
- Entre uno y tres miembros en representación del resto de personal

Entre las funciones del Comité de Autoevaluación, cabe destacar las de:

- Recoger datos suplementarios
- Favorecer la participación de la empresa
- Elaborar el informe de autoevaluación
- Actuar de interlocutor con el Comité de evaluación externa
- Elaborar el informe final de la autoevaluación

**VOLVER**

#### 24.6.2.2 LA METODOLOGÍA DE TRABAJO

La Autoevaluación puede llevarse a cabo de múltiples formas. Todas ellas son válidas, pero cada una es más apropiada en unas circunstancias que en otras. Nosotros analizaremos la autoevaluación por cuestionario, por ser el método que comúnmente se adapta a mayor número de organizaciones.

*La Autoevaluación mediante cuestionario* consiste en desarrollar cada uno de los criterios, subcriterios del modelo EFQM, mediante un cuestionario de preguntas que permite detectar puntos fuertes y áreas de mejora en base a evidencias obtenidas a partir de información de base. Este proceso debe ser lo más participativo posible y debe hacerse de forma objetiva.

A continuación se exponen las principales ventajas e inconvenientes de su utilización:

- Es fácil de usar: con una formación básica es suficiente para empezar
  - Puede involucrar rápidamente a numerosas personas e incluso a toda la empresa
  - La presentación de resultados resulta sencilla y comprensible por todos
  - La amplia circulación del cuestionario puede crear expectativas entre el personal de la empresa
  - Ofrece una buena introducción a la Autoevaluación
  - Los cuestionarios indican lo que la gente piensa, pero no el por qué lo piensan
- objetivos y acciones previstas para mejorar la situación.
- Puede utilizarse para facilitar los debates de grupos entre los equipos sobre las oportunidades de mejora en su unidad
  - La precisión depende de la calidad de las preguntas planteadas
  - Permite cuantificar la gestión de la calidad que lleva a cabo la Unidad y por tanto ver su evolución
  - No permite un examen exhaustivo de una Unidad
  - No genera, de manera directa, la relación de puntos fuertes y débiles

En relación con el proceso de evaluación, hay que prestar especial atención a las personas de las áreas de la empresa que estén siendo evaluadas, las cuales deben:

- Participar en la fase de Autoevaluación y dar respuestas al Comité de Autoevaluación.
- Participar en las audiencias con el Comité de Evaluación Externa.

- Implicarse en las acciones de mejora.

En definitiva es importante que todos los miembros de la empresa se impliquen en grados diferentes en este proceso, que conozcan que resultados se obtienen y que consecuencias tendrán.

El Comité de Autoevaluación, tendrá que diseñar en la fase de Planificación los mecanismos de participación de todo su colectivo. Para conseguir un clima propicio que elimine concepciones erróneas sobre la evaluación, es aconsejable tener en cuenta, entre otras, las siguientes posibilidades:

- Distribuir un documento breve sobre los objetivos, la planificación, la metodología, los responsables del proceso y los agentes implicados en la evaluación interna.
- Presentar, el procedimiento de actuación a los miembros de la unidad, para que cada uno sepa en qué momento puede participar.
- Dar publicidad al borrador del Informe de Autoevaluación y remitirlo, a los centros y departamentos más implicados, con suficiente antelación para que se puedan hacer las consideraciones pertinentes.
- Promover la participación directa del colectivo, mediante procedimientos de encuesta, organizando ponencias sobre puntos concretos, utilización de internet y/o intranet del servicio para difundir los resultados u organizar foros de debate sobre los diversos temas analizados.
- Dar publicidad al Informe de Autoevaluación que servirá de instrumento de trabajo al Comité de Expertos Externos.
- Promover desde la presidencia del Comité de Autoevaluación alguna reunión formal que permita el diálogo directo sobre el contenido del Informe de Autoevaluación.

**VOLVER**

#### 24.6.2.3 EL INFORME DE AUTOEVALUACIÓN

El Informe de Autoevaluación, elaborado por el Comité de Autoevaluación a partir de las directrices, integrará la información de base con las nuevas observaciones, opiniones y valoraciones generadas en el proceso de evaluación interna. Las principales notas que deben definir este informe son las siguientes:

- Tener el soporte que proporciona la calidad (información pertinente y contrastada)
- Ser fruto de un proceso de participación
- Tener un alto consenso de los miembros del servicio
- Explicar las fortalezas y debilidades más significativas
- Proponer las acciones de mejora pertinentes para superar los puntos débiles así como el mantenimiento o potenciación de aquellas fortalezas que las requieran.

Partiendo de estas premisas el Informe puede seguir el siguiente esquema:

##### **Presentación.**

- Descripción de la situación actual, sobre la base de las evidencias que nos aportan los datos estadísticos, los indicadores y los resultados de posibles encuestas de opinión dirigidas a los diferentes colectivos implicados en las titulaciones o unidades de análisis.

En este primer apartado, dedicado al análisis y la valoración del proceso de autoevaluación, el Comité describirá y valorará, en términos de adecuaciones e inadecuaciones, las acciones y los criterios utilizados en relación con:

- El lanzamiento (publicidad, información) del proyecto
- La constitución del propio Comité de Autoevaluación y del procedimiento de trabajo adoptado.
- El desarrollo del período de opinión pública sobre el Informe de Autoevaluación y el grado de participación de los diversos grupos implicados.
- Finalmente, el Comité hará las consideraciones que crea necesarias para ofrecer a los destinatarios de la Autoevaluación un marco preciso de referencia en el cual puedan interpretar correctamente el contenido.

#### ***Desarrollo de los apartados que configuran la guía de evaluación.***

- Análisis o valoración de la situación: puntos fuertes, puntos débiles, razones o factores que explican o mantienen la situación.

Es el cuerpo principal del Informe. Hay que estructurarlo sobre la base de cada uno de los elementos del Modelo que configuran la guía y se incluirá la información y la valoración de los puntos tratados que el Comité crea pertinente incluir.

#### **Anexos.**

- Propuestas de mejora para resolver o mantener los déficits descritos y potenciar los principales elementos fuertes, a ser posible con una referencia a su prioridad, una previsión temporal y la identificación del responsable.

Los posibles anexos a incluir han de ser pertinentes y sintéticos. Otras fuentes de datos o compendios informativos (memorias, libros de datos, hojas informativas, etc.) se citarán y se pondrán a disposición de las personas de la unidad y del Comité de Expertos Externos.

**VOLVER**

### **24.6.3 FASE DE EVALUACIÓN EXTERNA**

La fase de evaluación externa se inicia con el análisis del Informe de Autoevaluación por parte del Comité de Expertos Externos, que tiene a su disposición las estadísticas, los datos de gestión y los indicadores referidos al servicio. Asimismo, y mediante la visita in situ, realizará las observaciones que considere convenientes, recogerá opiniones y valoraciones, y finalmente emitirá su propia valoración a través del informe de evaluación externa.

La evaluación externa la llevará a cabo un Comité de Expertos Externos (CEE),

Sus responsabilidades básicas, son:

- Validar el contenido del Informe y del mismo proceso de autoevaluación.
- Detectar aspectos no previstos y equilibrar el análisis interno.
- Realizar aportaciones sobre la base de los perfiles representados.
- Servir de instrumento de mejora a la unidad.

A partir de las propias observaciones y de las opiniones y valoraciones recogidas en los contactos mantenidos, en las audiencias con los diferentes sectores que componen el servicio, el comité externo realizará un informe que someterá a consideraciones del

Comité de Autoevaluación para que se efectúen las alegaciones o consideraciones oportunas.

*La metodología de trabajo y la visita del CEE*

Para la realización del informe externo, el CEE seguirá les etapas siguientes:

**VOLVER**

#### 24.6.3.1. Análisis de la documentación

Informe de autoevaluación y documentación adicional proporcionada por la empresa. El primero deberá estar a disposición del CEE como mínimo un mes antes de la fecha de la visita.

Es necesario que habiendo examinado el autoinforme el CEE preste mucha atención a analizar si el contenido se ajusta a lo que se especifica en la Guía de Autoevaluación, en cuanto al proceso, el contenido y el contenido ausente (lagunas).

En esta fase de análisis del informe de autoevaluación, el CEE podrá reclamar de la unidad evaluada, aquella documentación, datos o información necesaria para su misión.

**VOLVER**

#### 24.6.3.2. Visita al servicio evaluado

y realización de entrevistas a las diversas audiencias.

El CEE como punto final de la visita, se reunirá con los miembros del comité de autoevaluación y les transmitirá un informe oral breve sobre las impresiones recibidas. Esta sesión tiene como finalidad, la de facilitar un contraste de los juicios de valor provisionales que el CEE haya elaborado.

**VOLVER**

#### 24.6.3.3. Redacción del informe

Una vez finalizada la visita, el presidente del CEE redactará, sobre la base de los informes de los miembros del comité y las impresiones recogidas, un primer esbozo de informe que enviará a todos los miembros del CEE para que le aporten sugerencias y propuestas. Después de esta fase, el presidente redactará el informe en un plazo máximo de un mes.

El informe debe ser claro y preciso en la descripción de la calidad de la unidad evaluada, de sus fortalezas, ventajas competitivas, de sus problemas, de las razones que sostienen estos problemas, de las posibles acciones para afrontarlos, y del procedimiento y de la metodología seguidas en el proceso de autoevaluación.

**VOLVER**

#### 24.6.4 FASE FINAL: EL INFORME FINAL Y EL PLAN DE MEJORA

*El informe final de evaluación se estructurara de la siguiente forma:*

**La primera parte del informe**, se centrará en señalar el ajuste o desajuste del proceso de autoevaluación, así como el grado de participación e implicación de los diferentes agentes de la unidad y el grado de consenso de los resultados del proceso de evaluación, de acuerdo a la siguiente pauta:

**La segunda parte** del informe corresponde a la valoración de los diferentes aspectos evaluados.

Supone una aportación muy valiosa para la unidad evaluada ya que contribuirá a corroborar o rectificar las conclusiones y reflexiones del proceso de autoevaluación y las impresiones e informaciones recogidas a lo largo de la visita *in situ*.

Por lo tanto, esta parte del informe se caracterizará por la descripción y valoración del servicio así como de los aspectos más relevantes del mismo, siguiendo el orden de los nueve elementos del Modelo.

**La tercera parte** hace referencia a la valoración general del comité y es donde aparecen, como conclusión, los principales puntos fuertes y débiles del área evaluada, así como también, algunas recomendaciones. Este apartado sirve para confrontar los puntos fuertes y débiles detectados en la autoevaluación.

El coordinador del CEE entregará el informe externo al comité de evaluación interna

*Es importante no demorar más de un mes la entrega del informe de evaluación externa a fin de no romper la dinámica participativa generada por el proceso de evaluación.*

Una vez recibido el informe externo definitivo, el Comité de Autoevaluación lo someterá a una fase de audiencia pública tan amplia como sea posible, antes de proceder a la redacción del Informe Final.

Este Informe Final será una síntesis de la valoración de las diversas dimensiones del servicio, una relación de los principales puntos fuertes y puntos débiles y, como elemento fundamental del documento, explicitación y priorización de las acciones a emprender con el fin de consolidar los puntos fuertes y conseguir resolver o mejorar los puntos débiles.

**VOLVER**

#### 24.7 REFERENCIAS:

[www.clubcalidad.com](http://www.clubcalidad.com)

[www.efqm.org](http://www.efqm.org)

[www.clubcalidad.es](http://www.clubcalidad.es)

#### 24.8 GLOSARIO DE TÉRMINOS EFQM

Alianzas:

Relaciones de trabajo entre dos o más partes que crean un valor añadido para el cliente. Entre los partners de una alianza podemos encontrar a proveedores, distribuidores, joint ventures, participantes de una alianza.

Aprendizaje:

La adquisición y comprensión de información que puede conducir a la mejora o cambio. Ejemplos de actividades de aprendizaje de las organizaciones son el benchmarking, las evaluaciones y/o auditorías internas y externas, y los estudios de mejores prácticas. Ejemplos de aprendizaje individual serían la formación y la cualificación personal.

Autoevaluación:

La Autoevaluación es un examen global, sistemático y regular de las formas de hacer y los resultados de una organización comparados con un Modelo de Excelencia Empresarial. Ofrece una imagen del estado de la organización "en un momento preciso" que suele expresarse en puntos fuertes, áreas de mejora y una puntuación.

**Benchmarking:**

Es el resultado de realizar una serie de actividades de manera sistemática y continua con la finalidad de identificar el punto de referencia (benchmarking o el mejor), compararse con él e identificar e implantar las prácticas o métodos que capacitarán a quien las lleve a cabo para convertirse en "el mejor".

**Calidad Total:**

La Calidad Total es una nueva forma de gestión empresarial que trata de mejorar todas las actividades y procesos de una empresa para mejorar sus resultados en el más amplio sentido del término: la satisfacción del cliente, la del personal y demás resultados tanto financieros como no financieros. Afecta a toda la gestión y resultados empresariales en el más amplio sentido del término y que necesariamente abarca el disponer de un sistema de Calidad. Un planteamiento de Calidad Total implica tener planes de mejora en todas las áreas de la empresa u organización.

**Creatividad:**

Generación de ideas que da lugar a prácticas de trabajo y/o productos y servicios nuevos o mejorados.

**Conocimiento:**

El conocimiento es uno de los elementos de la trilogía formada por los datos, la información y el conocimiento. Los datos son los hechos en sí. La información son los datos dentro de un contexto y con una perspectiva. El conocimiento es la información más directrices que permiten pasar a la acción.

**Cultura:**

El conjunto de comportamientos, principios éticos y valores que los miembros de la organización transmiten, practican y refuerzan.

**Estrategias:**

El conjunto de acciones que tratan de conseguir un objetivo.

**Excelencia:**

Prácticas sobresalientes en la gestión de la organización y logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas, y responsabilidad social.

**Grupos de interés:**

Un grupo de interés es todo colectivo que tiene impacto actual o potencial sobre la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos. Todos aquellos grupos que tienen interés en una organización, sus actividades y sus logros. Entre ellos se pueden incluir a clientes, partners, empleados, accionistas, gobierno, legisladores.

**Innovación:**

Traducción práctica de ideas en nuevos productos, servicios, procesos, sistemas e interacciones sociales.

**Líderes:**

Aquellas personas que coordinan y equilibran los intereses de todos los grupos que de una u otra forma tienen interés en la organización, incluidos el equipo de dirección, los

demás directivos y todos aquellos que dirigen equipos o participan de la función de liderazgo.

**Matriz de Puntuación REDER:**

La Matriz de Puntuación REDER es un método que permite cuantificar mediante una puntuación la posición de la empresa en el camino hacia la Excelencia.

**Mejora Continua:**

La mejora continua es la actuación sistemática y organizada para la identificación y resolución de los problemas existentes en una empresa.

**Meta:**

Determinación en cuantía, sea con valor absoluto o relativo, de un objetivo.

**Misión:**

La finalidad o razón de ser de la organización.

**Modelo EFQM de Excelencia:**

El Modelo Europeo de Excelencia Empresarial es un conjunto de nueve criterios que pretenden reflejar unas buenas prácticas de gestión que conduzcan a la empresa hacia la Excelencia. Las nueve cajas del Modelo nos muestran los criterios que nos sirven para evaluar el progreso de las organizaciones hacia la Excelencia. La Autoevaluación es una actividad esencial de la gestión.

**Objetivo:**

Es la descripción de lo que se quiere conseguir, los resultados a alcanzar, la finalidad a la que se encaminan las acciones de una empresa. Deben ser concretos, fechados y tener un responsable.

**Percepción:**

La opinión de un individuo o grupo de personas.

**Personas:**

La totalidad de individuos empleados en la organización, incluidos los contratados a tiempo completo o parcial, los temporales y los sujetos a contratos específicos.

**Plan:**

Las acciones y programas de actuación concretos fijados para alcanzar las metas y objetivos.

**Políticas:**

Los criterios o reglas de actuación que, dentro del marco de la misión, condicionan el establecimiento de objetivos.

**Proceso:**

Es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre la entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente.

Recursos económicos y financieros:

Fondos a corto plazo necesarios para el funcionamiento diario de la organización, así como inversiones de capital, procedentes de distintas fuentes, necesarias para la financiación a largo plazo de la organización.

Sociedad:

Todos aquellos a quienes afecta la organización, o que se creen afectados por ella, a excepción de las personas que trabajan en dicha organización, sus clientes y partners.

Valores:

Los conceptos y expectativas que describen el comportamiento de las personas de la organización y determinan todas sus relaciones (por ejemplo: confianza, apoyo, principios).

Visión:

Declaración en la que se describe cómo desea ser la organización en el futuro.

**VOLVER**