

Modelo EFQM

2ª edición

Edición revisada que incluye información adicional sobre diferentes formas de usar el Modelo EFQM, guía de uso de la herramienta REDER y matrices de puntuación



EFQM dispone del modelo de referencia en gestión más utilizado por las organizaciones, en todo el mundo, para mejorar su gestión y resultados. Y así ha sido en los últimos 30 años. Utilizando sus internacionalmente reconocidas metodologías, el Modelo EFQM y la tecnología, con el respaldo de buenas prácticas, las organizaciones pueden poner el foco en las mejoras de sus prioridades, de su propósito, y de sus personas.

A través de la detallada y cuidadosamente diseñada cartera de formación y servicios, trabajamos codo con codo con líderes para equipar mejor a sus equipos en la gestión de la excelencia, el cambio cultural y la transformación. Nuestro objetivo es ayudar a las organizaciones a tener un rendimiento positivo y beneficios significativos para todos sus grupos de interés clave y, como consecuencia, para la sociedad en su conjunto.

Convirtiéndonos en un exitoso aliado para organizaciones en todo el mundo, podemos alcanzar nuestra propia ambición: construir un futuro mejor para las personas, las comunidades y las propias organizaciones.

Es una asociación, sin ánimo de lucro, de empresas y organizaciones en busca de la excelencia, la innovación y la sostenibilidad en la gestión. Desde hace más de 30 años ayuda a las organizaciones, grandes, medianas y pequeñas, a mejorar sustancialmente su competitividad, y a conseguir niveles de excelencia en su gestión y resultados. Tenemos más de 240 socios de todos los tamaños, con una gran diversidad de sectores y repartidos por toda España.

Nuestro propósito es crear una sociedad con confianza en el futuro, impulsando organizaciones con una gestión excelente, innovadora y sostenible. Para nuestros socios, formamos una comunidad multisectorial de aprendizaje en gestión que les ayuda a transformarse, a promover la innovación, a integrar la sostenibilidad en su sistema de gestión, a mejorar sus prácticas de buen gobierno, en definitiva, mejorar continuamente y de forma estructurada y priorizada los resultados que ambicionan.

Mantenemos, desde hace más de 30 años, una estrecha alianza estratégica con EFQM, siendo su partner principal en todo el mundo. Por ello, podemos ofrecer a nuestros socios y clientes todos los servicios y la formación, en español, relacionada con el Modelo EFQM. Evaluamos, gracias a nuestra red de evaluadores independientes, a cerca de 200 organizaciones al año, a las que otorgamos el Sello EFQM, procurándoles una satisfactoria experiencia que culmina con un informe final de alto valor añadido y el reconocimiento de su nivel de excelencia, innovación y sostenibilidad.

Índice

EFQM

Un mensaje de nuestros Directores Generales

1 Introducción al Modelo EFQM

- 1.1 Fundamentos del Modelo EFQM
- 1.2 Diferentes formas de usar el Modelo EFQM
- 1.3 Modelo EFQM: Concepto y Estructura
- 1.4 Testimonios

2 Modelo EFQM

Dirección

- Criterio 1: Propósito, visión y estrategia
- Criterio 2: Cultura de la organización y liderazgo

Ejecución

- Criterio 3: Implicar a los grupos de interés
- Criterio 4: Crear valor sostenible
- Criterio 5: Gestionar el funcionamiento y la transformación

Resultados

- Criterio 6: Percepción de los grupos de interés
- Criterio 7: Rendimiento estratégico y operativo

3 Herramienta de diagnóstico EFQM: REDER

- 3.1 Introducción
- 3.2 Aplicación de la metodología REDER a Dirección y Ejecución
- 3.3 Aplicación de la metodología REDER a Resultados
- 3.4 Puntuar con las matrices REDER

4 Directrices de la REDER EFQM

- 4.1 Directrices para el uso de las matrices REDER en los bloques de Dirección y Ejecución
- 4.2 Directrices para el uso de las matrices REDER en los bloques de Resultados

5 Análisis de puntuaciones EFQM

6 Análisis de sentimiento

7 Glosario

8 Agradecimientos

9 Ayuda adicional

Un mensaje de...

... Russell Longmuir, Chief Executive Officer de l'EFQM



Russell Longmuir
Chief Executive Officer,
EFQM

El Modelo EFQM ha estado disponible durante más de 30 años y ahora es el marco de gestión más utilizado a nivel mundial. En 2019 revisamos y transformamos el Modelo EFQM para que cumpliera con su propósito, y estuviera preparado para una nueva década de transformación, avance tecnológico, cambio cultural y disrupción. En esta edición del Modelo EFQM, hemos tenido la oportunidad de evaluar y refinar la publicación del modelo para hacer algunas pequeñas modificaciones que den a los usuarios mayor claridad en cómo los grupos de interés deben ser considerados y medidos. Además, creemos que es especialmente importante profundizar en la herramienta de evaluación REDER, la segunda dimensión más relevante en la aplicación del Modelo EFQM.

Hemos incluido también algunos ejemplos de uso del modelo, información y testimonios sobre casos reales y los datos de puntuaciones del primer año de uso. El trabajo que el equipo de desarrollo del Modelo desarrolló hace 2 años, liderado por Geoff Carter, ha demostrado ser líder mundial y universalmente aplaudido y, por tanto, no ha cambiado.

El Modelo EFQM emparejado con la Plataforma de Evaluación EFQM Digital (EFQM AssessBase), es una herramienta de gestión altamente eficaz que permite a líderes, empleados, académicos, miembros de equipo, estudiantes y otros grupos de interés entender cómo una organización debe fijar su propósito y cumplir sus promesas. Y hacerlo de una manera sostenible y ética. El foco del Modelo EFQM está menos en la evaluación y el reconocimiento y más en proporcionar una hoja de ruta con preguntas e ideas que os permita profundizar sobre cómo vuestra organización puede tener éxito en mejorar su funcionamiento, su rendimiento, su plan de cambio, satisfaciendo las necesidades de la sociedad y desarrollando a sus personas.

Creemos que encontrará esta edición de gran ayuda. Aún así, como siempre, estaremos encantados de escuchar su *feedback*, responder a sus propuestas y asegurar que el Modelo EFQM evoluciona y se desarrolla como, sin duda, las organizaciones de todos los tamaños y sectores continuarán evolucionando y desarrollándose.

A stylized, handwritten signature in black ink, which appears to read 'R Longmuir'.

Russell Longmuir
Chief Executive Officer, EFQM

... Ignacio Babé, Director General del Club Excelencia en Gestión



Ignacio Babé
Director General
Club Excelencia en Gestión

Es un placer volver a contribuir, en esta edición, al Modelo EFQM. Esta vez no como parte integrante del equipo de desarrollo, como hace dos años, sino como revisor de la nueva traducción, pero con una perspectiva nueva y diferente después de un largo año de utilización del Modelo EFQM por muy diversas organizaciones españolas.

Siento un tremendo orgullo de haber formado parte de ese equipo de desarrollo, que menciona Russell en su mensaje, liderado por Geoff Carter, colega y amigo. Porque el rediseño del Modelo EFQM ha demostrado ser muy útil para atravesar esta época de cambios acelerados, incertidumbres y mayor complejidad para tomar decisiones con acierto. Y se ha probado especialmente válido para aquellas empresas y organizaciones que, en estos difíciles tiempos de la pandemia, lo han usado de referencia para su transformación o para generar confianza en sus grupos de interés, certificando su nivel de excelencia, de innovación y de sostenibilidad en su sistema de gestión.

Creo que muchos han descubierto que, parte de la clave, para convertirse en una organización resiliente pasa por trabajar con excelencia en todo lo que se hace, pero preparando el futuro para todos los grupos de interés. Esa combinación de presente y futuro; de propósito y ejecución; de innovación, cambios y disrupción con sostenibilidad, ODS y buen gobierno, otorga hoy a las organizaciones un perfil competitivo para posicionarse, en las mejores condiciones, ante sus diferentes grupos de interés.

Ojalá más organizaciones sigan descubriendo este Modelo EFQM para que el Club Excelencia en Gestión vaya acercando su propósito: conseguir una sociedad con confianza en el futuro.

A stylized, handwritten signature in dark ink, consisting of a large 'B' and 'A' intertwined with horizontal strokes.

Ignacio Babé
Director General, Club Excelencia en Gestión

1 Introducción al Modelo EFQM

Desde su creación, el Modelo EFQM ha constituido una referencia para que las organizaciones de toda Europa y de fuera de sus fronteras, desarrollen una cultura de mejora e innovación.

Ahora, a través de la recopilación de contenidos actualizados, datos reveladores, un nuevo lenguaje y una revisión de las mega-tendencias y de los cambios globales que están transformando el mundo en el que vivimos, el Modelo EFQM proporciona un reflejo modernizado de lo que supone ser sobresaliente hoy.

Para co-crear el nuevo modelo EFQM, encuestamos a casi 2.000 expertos en gestión, realizamos 24 talleres con equipos de trabajo, entrevistamos cara a cara a líderes de más de 60 organizaciones diversas y creamos un equipo de desarrollo con expertos y colaboradores de todos los sectores y del mundo académico.

Gracias a esta colaboración, y a partir del conocimiento y experiencia de todos los participantes, hemos sido capaces de elaborar, prototipar y perfeccionar el marco de gestión flexible más adecuado para ayudar a las organizaciones a replantearse sus formas de trabajar, tanto a corto como a largo plazo.

Al abordar los problemas reales a los que se enfrentan las organizaciones en la actualidad, el Modelo EFQM ofrece herramientas basadas en análisis de datos, proporcionando a las organizaciones y profesionales información significativa, datos y soporte, así como les ayuda a sentirse parte del proceso de transformación de sus organizaciones y a ser parte de la comunidad de aprendizaje e intercambio del Club Excelencia en Gestión y EFQM.

Construido a través de técnicas de *design thinking*, el nuevo Modelo ha pasado de ser una simple herramienta de evaluación, a una que ofrece un marco y una metodología necesarios para ayudar con los cambios, la transformación y la disrupción a la que las personas y las organizaciones se enfrentan cada día.

En pocas palabras, el Modelo EFQM ayudará a tu organización a alcanzar el éxito, midiendo dónde se encuentra en el camino de crear valor sostenible, tanto para sus grupos de interés como para la propia organización. Además, te ayudará a identificar y comprender las brechas y a buscar posibles soluciones disponibles, lo cual permitirá progresar y mejorar significativamente el rendimiento de tu organización.

1 Introducción al Modelo EFQM

1.1 Fundamentos del Modelo EFQM



El Modelo EFQM, no sólo sigue siendo relevante, sino que es vital para gestionar una organización que desee un futuro sostenible a largo plazo.

El Modelo EFQM es un marco reconocido mundialmente que ayuda a las organizaciones a gestionar el cambio y mejorar su rendimiento. A lo largo de los años, el Modelo ha atravesado diversos ciclos de mejora para garantizar que continúa siendo relevante y vital para gestionar una organización que desee un futuro sostenible a largo plazo.

Aunque con el paso del tiempo hayan variado el contenido y la presentación del Modelo EFQM, los principios en que se basa no han cambiado. Independientemente del tamaño de la organización o de que sea pública, privada o del tercer sector, la importancia de estos principios permanece inalterable, por lo que esta última edición del Modelo EFQM continúa poniendo de relieve la importancia de:

- Los clientes
- Centrarse en los grupos de interés con una perspectiva a largo plazo
- Comprender las relaciones causa-efecto entre: por qué una organización hace algo, cómo lo hace y qué logra con sus acciones

Esta última actualización del Modelo EFQM reconoce, al igual que las anteriores, el conjunto de valores europeos que forman parte del mismo desde su nacimiento. Estos valores están recogidos en:

- La Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea.
- La Convención Europea de Derechos Humanos.
- La Directiva 2000/78/EC de la Unión Europea.
- La Carta Social Europea.

La EFQM reconoce también el papel que las organizaciones pueden desempeñar en el apoyo a los objetivos de Naciones Unidas, objetivos que han contribuido también a dar forma al Modelo EFQM:

- El Pacto Mundial de Naciones Unidas (año 2000), que recoge diez principios para que las actividades empresariales sean socialmente responsables y sostenibles (www.pactomundial.org)
- Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (ODS), que constituyen un llamamiento a que los países y sus organizaciones actúen y promuevan la igualdad social, el buen gobierno y la prosperidad, al tiempo que protegen el planeta.



www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/

Se supone y espera que cualquier organización que utiliza el Modelo EFQM, respeta y cumple la esencia de los mensajes de los anteriores documentos y trata de incorporarlos a su forma de actuar, con independencia de si está obligada a ello.

1 Introducción al Modelo EFQM

1.2 Diferentes formas de usar el Modelo EFQM

El Modelo EFQM es utilizado por las organizaciones con diferentes objetivos. En este apartado, y a partir de la información que hemos recopilado de profesionales con experiencia en gestión que lo han usado, ofrecemos un resumen de los diferentes usos del Modelo EFQM que puede hacer una organización.



Conocer la madurez de la organización

Utilizando el Modelo EFQM y la herramienta de diagnóstico REDER, las organizaciones podrán realizar un análisis de su rendimiento actual, sus capacidades, su eficacia en la ejecución de su estrategia y en la creación de valor sostenible. El uso del Modelo EFQM permite realizar un primer diagnóstico que ayuda a comprender el nivel de madurez organizacional actual.



Realizar una evaluación externa y obtener un Sello EFQM

Las organizaciones utilizan el Modelo EFQM para preparar y someterse a una evaluación externa, cuyo resultado final será la obtención de un Sello EFQM. Durante la evaluación, el equipo evaluador, formado por profesionales con gran experiencia en gestión, y acreditados por el Club Excelencia en Gestión y EFQM, revisan con detalle la gestión de la organización evaluada, con el objetivo de ayudarles a identificar sus principales fortalezas y buenas prácticas, sus oportunidades de mejora y de proporcionarles información y visiones relevantes, que plasman en un informe de evaluación. Adicionalmente, se incluye una puntuación sobre 1.000 puntos y, de acuerdo con el nivel de madurez organizacional alcanzado, recibirán su Sello EFQM en unos de los niveles existentes: 200, 300, 400, 500, 600 ó 700.



Impulsar la transformación

Son muchas las razones por las que una organización decide emprender una transformación de su gestión. Pero, independientemente de las razones, el Modelo EFQM y la herramienta de diagnóstico REDER son herramientas que juegan un papel crucial en el diseño, desarrollo y gestión de un programa de transformación eficaz. Ambas herramientas ayudan a impulsar la transformación desglosando el programa en varios enfoques y resultados esperados, que hacen que la organización transforme su gestión basándose en todos los elementos que forman los criterios del Modelo EFQM.



Construir capacidades organizativas para la mejora

Analizar el rendimiento y el nivel de madurez actual es el inicio del viaje para que cualquier organización establezca y, posteriormente, desarrolle una cultura de mejora continua a lo largo del tiempo, reforzada por controles regulares para revisar el avance realizado. El Modelo EFQM y la evaluación proporcionan a cualquier organización las capacidades necesarias para impulsar la cultura de mejora continua deseada.



Facilitar la creación de nuevas organizaciones

En aquellos casos en los que queremos poner en marcha un nuevo negocio, sea una gran empresa o una Pyme, los fundamentos en los que se basa el Modelo EFQM proporcionan, a la nueva organización, una hoja de ruta para incluir lo que más importa al crear una estrategia dirigida a los grupos de interés, que cree valor sostenible.



Detectar y responder al impacto de la disrupción del mercado

Aunque las organizaciones siempre han tenido que hacer frente a cambios y disrupciones en el mercado, hoy en día, la velocidad y la diversidad de estos cambios es cada vez mayor. Ser capaz de detectar y responder al impacto potencial de las grandes disrupciones del mercado, poniendo en marcha acciones que mitiguen su impacto, es una competencia fundamental para las organizaciones que quieren seguir teniendo éxito. El uso del Modelo EFQM y de la herramienta de evaluación REDER, independientemente del tamaño o de la madurez de cada organización, ha demostrado ser eficaz, para ayudar a las organizaciones a ser más ágiles, identificando y respondiendo mejor a los cambios y disrupciones del entorno.



Gestionar el *benchmarking*

Gracias a su sencilla estructura y al hecho de que es el modelo más utilizado en todo el mundo, el Modelo EFQM ofrece a los usuarios un lenguaje común, independientemente del tamaño o del sector de la organización, que actúa como facilitador para compartir las buenas prácticas y para aprender de otras organizaciones, tanto de características similares como de aquellas que más destacan por sus resultados y buenas prácticas. El punto de partida para este ejercicio de *benchmarking* es utilizar el Modelo EFQM y la herramienta de evaluación REDER para obtener un diagnóstico completo de la gestión de la organización hoy, que permita entender dónde está hoy la organización, comparada con su mercado y más allá, antes de buscar socios para el *benchmarking*.



Gestionar acciones corporativas

El uso del Modelo EFQM, la herramienta de evaluación REDER y la Plataforma de Evaluación, EFQM Digital, proporciona a cualquier organización recursos para apoyar acciones estratégicas clave, como fusiones, escisiones o compraventa de otras empresas. Por ejemplo, en una de sus posibilidades de uso, estas herramientas pueden proporcionar una evaluación base del negocio objetivo para establecer si es adecuado su encaje, o bien, con una determinada estructura corporativa, pueden ayudar con las comprobaciones o diligencias debidas antes de comprar o con un análisis de brechas para los planes de integración o disposición. En una segunda posibilidad de uso, además, estas herramientas pueden ayudar a la organización a orientarse mejor hacia el futuro, expresado en el contexto de criterios del modelo, como consecuencia de dichas acciones corporativas.



Gestionar los riesgos – Construir resiliencia

El uso del Modelo EFQM facilita a las organizaciones la construcción de su resiliencia al gestionar los riesgos emergentes que se han identificado con el potencial de causar un significativo impacto negativo sobre el negocio. Una vez identificado cuáles de esos riesgos significativos requieren atención prioritaria, se puede utilizar la herramienta de evaluación REDER para desarrollar y seguir planes de mitigación y sus subsiguientes acciones, ayudando a proteger el negocio al asegurar que los riesgos se han reducido o controlado y que la resiliencia se ha integrado.



Calificar la capacidad y encaje de los proveedores

Las organizaciones utilizan el Modelo EFQM y la herramienta de evaluación REDER para complementar sus procesos de compras y financiación, usándolos para establecer una referencia de partida, acreditar y hacer seguimiento a la mejora de las capacidades y rendimiento de los proveedores y receptores de financiación.

1 Introducción al Modelo EFQM

1.3 Modelo EFQM: Concepto y Estructura

La naturaleza estratégica del Modelo EFQM, combinada con su foco en el funcionamiento operativo y su orientación a los resultados, lo convierten en el marco de referencia ideal para comprobar la consistencia y el alineamiento de las metas a futuro de la organización, frente a la forma de trabajar actual y su respuesta a los desafíos y mejoras prioritarias.



El uso del Modelo permite contemplar la organización en su conjunto, adoptar una perspectiva holística o global y apreciar que es un sistema complejo pero que, a la vez, es un sistema organizado. Una organización no es un sistema lineal, mecánico y predecible, sino que es un sistema complejo de personas interdependientes, en un mundo vivo y dinámico.

Las organizaciones que utilizan el Modelo EFQM:

- Reconocen que no operan aisladamente y que forman parte de un ecosistema mayor y complejo en el que otros actores, conocidos y desconocidos, pueden ayudar u obstaculizar su progreso. Asimismo, entienden que les beneficia implicarse y aprender de las organizaciones de su ecosistema sacando el máximo partido de su relación.
- Aceptan el desafío de actuar como líderes, en su esfera de influencia, siendo fuente de inspiración para otros y demostrando lo que se puede lograr en beneficio propio y de los demás.
- Comprenden que se enfrentarán a vertiginosos cambios cada vez más rápidos y mayores y que deben estar preparadas para anticiparse, afrontarlos y responder adecuadamente, asumiendo el reto de la gestión del día a día y, a la vez, previendo el futuro y asegurándose de estar preparadas para cuando llegue.

La estructura del Modelo EFQM se basa en una lógica sencilla pero muy poderosa y que responde a tres cuestiones:

- ¿“**Por qué**” existe la organización? ¿“Qué” propósito cumple? ¿“Por qué” esta estrategia concreta? (Dirección)
- ¿“**Cómo**” tiene la intención de cumplir con su propósito y estrategia? (Ejecución)
- ¿“**Qué**” ha logrado hasta ahora? ¿“Qué” quiere lograr en el futuro? (Resultados).

El hilo conductor fundamental del Modelo EFQM, muestra la lógica conexión entre el propósito y la estrategia de una organización y cómo ésta es utilizada para ayudar en la creación de valor sostenible para sus grupos de interés clave y generar resultados sobresalientes.

1 Introducción al Modelo EFQM

1.4 Testimonios

Descubra en primera persona cómo el Modelo EFQM ayudó a impulsar mejoras en estas empresas líderes.

Planta de BMW, Munich



Todo empezó con una idea...

Repensar la movilidad individual de forma holística y sostenible



Dr. Robert Engelhorn, Director de la planta de BMW en Múnich

“El Modelo EFQM nos ayuda a garantizar una orientación, ejecución y resultados consistentes (por qué, cómo y qué) y extendidos a lo largo de toda la organización. Las autoevaluaciones y evaluaciones externas periódicas permiten identificar el potencial de mejora.”



Para ver el caso de éxito completo, visite efqm.org/bmw

ENAIRE



Una empresa comprometida con la aviación y la sociedad con la inspiración puesta en el futuro

Una clara estrategia de transformación hacia la innovación y la digitalización de un cielo español más eficiente, sostenible y seguro



Ángel Luis Arias Serrano, Director General de ENAIRE

“El Modelo EFQM nos está ayudando a enfocar nuestra transformación para prepararnos mejor para el futuro, reforzando nuestra orientación a todos nuestros grupos de interés, con un liderazgo ético y responsable con nuestras personas, la sociedad y el medioambiente.”



Para ver el caso de éxito completo, visite ClubExcelencia.org/enaire



Alberta Norweg

Agilidad en la toma de decisiones, flexibilidad de equipos, innovación y adaptación

Modularidad, escalabilidad y anticipación a nuevas situaciones



Santiago de Tarranco Carvajal, fundador y CEO de Alberta Norweg

“El Modelo EFQM es una herramienta que asiste en los procesos de reflexión para alcanzar la transformación eficiente y sostenible en las organizaciones. A nosotros, nos ha facilitado abordar nuevas líneas de negocio con las mismas exigencias de excelencia, implicar más a las personas del equipo y nos ha ayudado a que nuestra excelencia la perciba el cliente”



Para ver el caso de éxito completo, visite ClubExcelencia.org/AlbertaNorweg



Signify

Encender el interruptor para gestionar el cambio permanente

Apoyar una estrategia de mejora continua, centrada en la satisfacción del cliente



Thomas Lazer, Director Global de Calidad y Excelencia Empresarial de Signify

“Con la metodología del Modelo EFQM, te comparas a tí mismo y a tus aspiraciones con los mejores de la clase para apuntar alto y alcanzar tus objetivos estratégicos.”



Para ver el caso de éxito completo, visite efqm.org/signify

DIRECCIÓN

Para que una organización pueda alcanzar y mantener resultados sobresalientes que satisfagan o superen las expectativas de sus grupos de interés, necesita:

- Definir un propósito inspirador.
- Crear una visión de lo que trata de alcanzar en el futuro.
- Desarrollar una estrategia centrada en crear valor sostenible.
- Fomentar una cultura que favorezca el éxito.

Este bloque de Dirección prepara el camino para que la organización pueda ser líder en su ecosistema y se encuentre bien posicionada para llevar a cabo sus planes de futuro.

Criterio 1

Propósito, visión y estrategia

Introducción

Una organización sobresaliente se caracteriza por tener un propósito que inspira, una visión ambiciosa y una estrategia que genera resultados.

El propósito de la organización:

- Explica por qué su actividad es importante.
- Establece las bases para crear y proporcionar valor a sus grupos de interés.
- Proporciona un marco de referencia en el que asume la responsabilidad de su contribución y el impacto en el ecosistema en el que opera.

La visión de la organización:

- Describe lo que trata de alcanzar en el largo plazo.
- Sirve de guía clara para elegir las líneas de actuación actuales y futuras.
- Proporciona, junto con el propósito, las bases para definir la estrategia.

La estrategia de la organización:

- Describe cómo se pretende alcanzar el propósito.
- Detalla los planes para alcanzar las prioridades estratégicas y acercarse a la visión.

Una organización sobresaliente debe, por tanto:

- 1.1 Definir el propósito y la visión
- 1.2 Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés
- 1.3 Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos
- 1.4 Desarrollar la estrategia
- 1.5 Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno

1.1 Definir el propósito y la visión

En la práctica una organización sobresaliente:

- Comprende la importancia de que su propósito sea reconocido como beneficioso para su ecosistema.
- Define un propósito que proporciona inspiración, resaltando la importancia y el valor de su actividad y que resulta atractivo a todos sus grupos de interés.
- Utiliza su propósito para crear una visión que motive a todos sus grupos de interés.
- Implica a sus grupos de interés, en definir, en dar forma y en comunicar su propósito y visión.
- Identifica las áreas en las que debe alcanzar resultados sobresalientes, de manera sostenida, para conseguir su visión.

1.2 Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés

En la práctica una organización sobresaliente:

- Identifica los grupos de interés de su ecosistema, dando prioridad a los que considera clave, que son los que potencialmente pueden facilitar o impedir el logro de su propósito, visión y estrategia.
- Comprende cómo su propósito y visión afectan a estos grupos de interés clave.
- Identifica las necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave teniendo en cuenta su propio propósito y visión.
- Analiza los comportamientos y relaciones de sus grupos de interés clave, y cómo pueden afectarle.
- Examina y comprende las estrategias de sus grupos de interés clave, evalúa cómo pueden afectar a su propósito, visión y modelo de negocio, y actúa en consecuencia.

1.3 Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos

En la práctica una organización sobresaliente:

- Examina y comprende su ecosistema, incluidas las megatendencias, y las consecuencias en él de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Analiza diferentes escenarios y reacciona adecuadamente a cualquier impacto que puedan tener sobre su propósito, visión, estrategia y resultados.
- Conoce el potencial de sus capacidades actuales y desarrolla sistemas para optimizar el impacto sobre su propósito, visión, estrategia y resultados.
- Investiga y entiende las dinámicas del mercado, actuales y futuras, y el impacto que puedan tener sobre su propósito, visión y estrategia, desarrollando respuestas adecuadas a las mismas.
- Evalúa y valora los datos, información y conocimiento, recogidos de su ecosistema, para entender cuáles son sus principales retos actuales y futuros.

1.4 Desarrollar la estrategia

En la práctica una organización sobresaliente:

- Desarrolla la estrategia y un conjunto de prioridades estratégicas relacionadas que abordan los principales retos identificados, asegurándose de que se desarrollan y llevan a cabo acciones, cuando sea necesario, para marcar el ritmo dentro de su ecosistema.
- Traduce la estrategia y las prioridades estratégicas en objetivos de rendimiento e iniciativas de transformación.
- Implica a sus grupos de interés clave en la definición de la estrategia para favorecer su compromiso, despliegue y comunicación.
- Desarrolla modelos de negocio que se ajustan a su propósito, visión y estrategia.
- Actualiza y adapta las prioridades estratégicas para reflejar las tendencias del mercado, de las redes sociales, el aprendizaje interno y la información procedente de los grupos de interés clave.

1.5 Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno

En la práctica una organización sobresaliente:

- Diseña e implanta un sistema de gestión (del funcionamiento y del rendimiento) y de gobierno, alineado con sus aspiraciones y que responde a su estrategia, a su evolución en el ecosistema, a sus propias capacidades y a los principales desafíos.
- Establece un sistema de gobierno corporativo que permite a los grupos de interés clave, contribuir a la estrategia y la toma de decisiones.
- Define e implanta un calendario de revisión del sistema de gobierno, que se adapta a la velocidad de los cambios en el ecosistema y que facilita el seguimiento de la implantación de la estrategia y orienta el funcionamiento y las prioridades de transformación.
- Se asegura de que la gestión del funcionamiento y de la transformación y los sistemas de reporte están contruidos de acuerdo a la forma de trabajar de la organización, para facilitar la información puntual y la transparencia con los grupos de interés clave.
- Se asegura de cumplir con los principales requerimientos gubernamentales, legales y regulatorios.

Criterio 2

Cultura de la organización y liderazgo

Introducción

La cultura de una organización es el conjunto específico de valores y normas que comparten sus personas y equipos y que influyen a lo largo del tiempo en la forma en que se comportan entre ellos y con los grupos de interés clave externos.

El liderazgo de la organización se refiere a toda ella en su conjunto, y no a un individuo o a un grupo que proporciona directrices desde la alta dirección. Se trata de la organización actuando como líder en su ecosistema y siendo reconocida como referente, en lugar del concepto tradicional del equipo de alta dirección de la organización.

En una organización sobresaliente, el liderazgo es una actividad y no un rol, y las conductas de liderazgo se evidencian en todos los niveles y áreas. Estas conductas de liderazgo son un referente que inspiran a otros, reforzando y adaptando cuando es necesario, los valores y normas de la organización, a la vez que ayudan a dirigir la cultura.

Una organización que aspira a ser reconocida como referente y líder en su ecosistema, alcanza el éxito centrándose en:

- 2.1 Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores
- 2.2 Crear las condiciones para hacer realidad el cambio
- 2.3 Estimular la creatividad y la innovación
- 2.4 Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia

2.1 Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores

En la práctica una organización sobresaliente:

- Comprende y orienta su cultura para alinearla con el propósito e identifica cuándo hay necesidad de reajustarla.
- Refuerza sus valores, traduciéndolos en normas y conductas deseadas que se promueven, comunican y manifiestan claramente a través de acciones.
- Transmite los comportamientos deseados en cuanto a ética, integridad y conciencia social, asegurando que sus personas incorporan estos comportamientos deseados en sus propias actuaciones.
- Manifiesta y promueve la preocupación por el medioambiente y la escasez de recursos, alertando sobre la importancia de ser socialmente responsable con el entorno.
- Alinea los sistemas de evaluación, reconocimiento y retribución con sus valores, con el fin de fomentar la cultura organizativa deseada, celebrando los logros que se van obteniendo.
- Identifica, reconoce y promueve a otros referentes de su ecosistema que están liderando el camino hacia un futuro más sostenible para todos.

2.2 Crear las condiciones para hacer realidad el cambio

En la práctica una organización sobresaliente:

- Trabaja con sus grupos de interés clave para crear las condiciones en las que conseguir que los cambios con éxito sean la norma.
- Crea un ambiente en el que puedan desarrollarse actitudes de “no culpabilización” y un espacio donde experimentar, equivocarse y aprender de los errores.
- Cultiva un espíritu de aprendizaje para hacer realidad su estrategia, estimulando la mejora continua y, a la vez, la transformación de la organización.
- Establece el ritmo de cambio y demuestra mediante sus acciones, la necesidad, beneficios y consecuencias de cualquier cambio relacionado con su propósito, visión y estrategia.
- Aprende de las experiencias de cambio anteriores y define estrategias que permiten gestionar el cambio con éxito.

2.3 Estimular la creatividad y la innovación

En la práctica una organización sobresaliente:

- Entiende la importancia y los beneficios de focalizarse en la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo para alcanzar su propósito, visión y estrategia.
- Establece metas y objetivos ambiciosos que estimulan la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo.
- Promueve una cultura en la que se fomenta la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo y, cuando se produce un fallo, su causa se identifica rápidamente y se comparte para evitar que el mismo error se repita.
- Desarrolla la cultura y el conocimiento práctico que facilitan la puesta en marcha de los diferentes tipos de mejora, utilizando para ello las herramientas y técnicas necesarias.
- Participa en redes de aprendizaje y colaboración para identificar oportunidades de creatividad, innovación y pensamiento disruptivo.
- Busca oportunidades de *benchmarking* externo para estar al día de las últimas tendencias y oportunidades de innovación.

2.4 Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia

En la práctica una organización sobresaliente:

- Invierte en asegurar que su propósito, visión y estrategia se comunica eficazmente a sus grupos de interés clave, para obtener su confianza y compromiso, creando un ambiente abierto y de tranquilidad.
- Fomenta y aprecia un *feedback* sincero en todo lo relativo a su propósito, visión y estrategia.
- Transmite a sus grupos de interés clave, el impacto y relevancia de sus contribuciones específicas al propósito, visión y estrategia, explicándoles la importancia de obtener y mantener su compromiso.
- Se asegura de que sus grupos de interés clave conocen la importancia de mantenerse alineados con el propósito, visión y estrategia.
- Reconoce, celebra y comparte con sus grupos de interés clave cada éxito alcanzado, para ayudar a reforzar las conductas deseadas.

2 Modelo EFQM



EJECUCIÓN

Para que una organización pueda alcanzar y mantener resultados sobresalientes, que satisfagan o excedan las expectativas de sus grupos de interés, es necesario, aunque no suficiente:

- Definir un propósito inspirador.
- Crear una visión ambiciosa.
- Desarrollar una estrategia centrada en crear valor sostenible.
- Construir una cultura de éxito.

El bloque Dirección descrito anteriormente fija el rumbo de la organización pero, a continuación, la organización necesita ejecutar la estrategia (bloque Ejecución) de manera eficaz y eficiente, asegurándose de que:

- Conoce los grupos de interés de su ecosistema y se compromete totalmente con los que son clave para su éxito.
- Crea valor sostenible.
- Impulsa los niveles de rendimiento que necesita para alcanzar el éxito hoy y, al mismo tiempo, impulsa la mejora y transformación necesarias para conseguir el éxito futuro.

Criterio 3

Implicar a los grupos de interés

Introducción

En el Criterio 1, el propósito, la visión y la estrategia de una organización están vinculados con la identificación y comprensión de las necesidades de los grupos de interés, en el contexto de su ecosistema único.

También existe una clara relación entre la forma en que una organización implica a sus grupos de interés (criterio 3) y la percepción del funcionamiento y rendimiento por esos mismos grupos de interés a los que sirve (criterio 6).

Dado que vivimos en un entorno cada vez más dinámico y cambiante, necesitamos flexibilidad a la hora de evaluar la estrategia de implicación de los grupos de interés de una organización.

Del mismo modo, dado que existe un claro vínculo entre el criterio 3 y el criterio 6, necesitamos la misma flexibilidad a la hora de evaluar y puntuar no sólo los resultados de percepción actuales, sino también teniendo en cuenta la situación futura de negocio y las prioridades de la organización.

Para facilitar esta flexibilidad en la evaluación y puntuación tanto en el criterio 3 como en el criterio 6, la organización decide cuál es el peso relativo de cada uno de los cinco grupos de interés identificados.

Ese peso relativo será el factor de ponderación que se aplique a cada uno de los subcriterios de los criterios 3 y 6. La organización decide dicha ponderación, pero ésta debe cumplir con las reglas de ponderación mínima y máxima para los cinco grupos de interés, que se describen a continuación:

- Ninguno de los cinco grupos de interés puede tener una ponderación inferior al 10% del número máximo de puntos disponibles.
- Ninguno de los cinco grupos de interés reconocidos puede obtener una puntuación superior al 40% del número máximo de puntos disponibles.
- Entre el umbral inferior del 10% y el umbral superior del 40%, las organizaciones pueden decidir utilizar factores de ponderación en rangos de 5%.

Una vez decidido el factor de ponderación mínimo y máximo que debe aplicarse a cada uno de estos cinco grupos de interés, e identificado por tanto cuáles son los grupos de interés más importantes para la organización, es decir, sus grupos de interés clave, debe existir una lógica correlación entre dichas ponderaciones y las relaciones establecidas con ellos.

Una organización sobresaliente:

- Identifica los tipos y categorías específicas dentro de cada uno de los grupos de interés clave.
- Utiliza el conocimiento de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave para lograr su implicación continua.
- Implica a sus grupos de interés clave en el despliegue de su estrategia y en crear valor sostenible, reconociendo sus contribuciones.
- Construye, mantiene y desarrolla posteriormente una relación con sus grupos de interés clave basada en la transparencia, responsabilidad, comportamiento ético y confianza.
- Trabaja con sus grupos de interés clave para comprender y tener un entendimiento común de cómo, a través del co-desarrollo, inspirarse y contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- Recoge activamente las percepciones de sus grupos de interés clave en lugar de esperar a que ellos hagan el contacto.
- Evalúa su funcionamiento respecto a las necesidades de sus grupos de interés clave y decide qué acciones necesita acometer para que sus grupos de interés clave perciban que su futuro está asegurado.

En la práctica, una organización sobresaliente incluirá los siguientes grupos en la clasificación de sus grupos de interés clave:

3.1 Clientes: Construir relaciones sostenibles

3.2 Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento

3.3 Inversores y reguladores: Asegurar y mantener su apoyo continuo

3.4 Sociedad: Contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad

3.5 Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible

3.1 Clientes: Construir relaciones sostenibles

Los clientes son los destinatarios de los productos, servicios o soluciones que proporciona la organización. Pueden ser:

- Clientes directos e indirectos.
- Usuarios y otras personas implicadas en los diferentes puntos de interacción del pasillo del cliente.
- Prosumidores (son simultáneamente productor y consumidor).
- Personas o grupos implicados en la decisión de compra.

En la práctica una organización sobresaliente:

- Identifica y clasifica sus clientes en base a criterios definidos, por ejemplo: características sociales, diferencias en necesidades y expectativas, comportamientos de usuario o comprador, etc.
- Mantiene relación con sus clientes durante todas las etapas de creación de valor sostenible, incluso en aquellas fases en las que no hay creación de valor en curso.
- Comprende las necesidades de comunicación y contacto directo de los diferentes segmentos de clientes.
- Establece canales de comunicación que facilitan a sus clientes interactuar con la organización y proporcionar *feedback* sobre su experiencia de cliente, al tiempo que ayudan a que la organización pueda reaccionar de forma ágil y adecuada.

3.2 Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento

Este grupo de interés está constituido por los individuos o grupos de individuos que trabajan para la organización.

En la práctica una organización sobresaliente:

- Desarrolla una estrategia y planes para la gestión de las personas que apoyan la estrategia global y los planes de la organización.
- Se adapta a los cambios en las necesidades y expectativas de sus empleados actuales y futuros, teniendo en cuenta, por ejemplo, el cambio en sus expectativas sobre la cultura y el liderazgo, la paridad y el equilibrio de género, la diversidad e inclusión, o el entorno de trabajo deseado.
- Facilita que las personas de su organización comprendan la necesidad de cambiar e identifiquen oportunidades para desarrollar su conocimiento y capacidades, teniendo en cuenta su propósito, visión y estrategia.
- Empodera a las personas de su organización para que comuniquen y compartan eficazmente sus experiencias y aprendizajes con otros integrantes del ecosistema.
- Crea un entorno en el que las personas de su organización pueden prosperar y en el que se favorece su bienestar.
- Se asegura de dirigir de forma proactiva, recompensar, reconocer y cuidar a las personas de su organización.

3.3 Inversores y reguladores: Asegurar y mantener su apoyo continuo

Los inversores y reguladores incluyen los individuos o grupos a los que la organización debe rendir cuentas cumpliendo los requisitos fiscales, legales, éticos y administrativos.

- Entre los inversores se pueden incluir los propietarios, accionistas, organizaciones de financiación e instituciones financieras.
- Entre los reguladores se pueden incluir los ministerios, consejerías, organismos regionales o locales, otras autoridades públicas e instituciones paraestatales.

En la práctica una organización sobresaliente:

- Identifica a los inversores y reguladores clave que poseen un interés financiero, legal y administrativo en la organización, y comprende sus necesidades y expectativas.
- Implica a sus inversores y reguladores clave en sus objetivos de mejora y transformación y en la definición de su estrategia global.
- Se asegura de que las relaciones con sus inversores y reguladores clave sean mutuamente beneficiosas.
- Es transparente y rinde cuentas a este grupo de interés clave, estableciendo y manteniendo un alto nivel de confianza en todo momento.

3.4 Sociedad: Contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad

La sociedad incluye los individuos o grupos externos que representan a su comunidad más cercana, o a la sociedad en general, incluidos, por ejemplo, colectivos especiales que se centran en temas como la protección del medioambiente.

En la práctica una organización sobresaliente:

- Usa su propósito, visión y estrategia para comprender y enfocar de manera clara su contribución a su comunidad.
- Establece, desarrolla y mantiene una relación con los grupos de interés clave de su comunidad, encaminada al beneficio mutuo de la organización y su comunidad.
- Utiliza canales de comunicación que facilitan a su comunidad interactuar con la organización y proporcionar *feedback* sobre sus experiencias, así como que ayudan a que la organización reaccione de forma ágil y adecuada.
- Es transparente y rinde cuentas a este grupo de interés clave, estableciendo y manteniendo un alto nivel de confianza.

3.5 Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible

Los partners y proveedores son los agentes externos con los que la organización decide trabajar para poder alcanzar su propósito y su visión, hacer realidad su estrategia y lograr objetivos compartidos que benefician a ambas partes.

En la práctica una organización sobresaliente:

- Segmenta a sus partners y proveedores clave, de acuerdo con su propósito, visión y estrategia.
- Se asegura de que sus partners y proveedores clave actúen alineados con su estrategia y de que la relación con ellos se establece en base a la transparencia, integridad y responsabilidad mutuas y se mejora.
- Establece una relación de confianza con sus partners y proveedores clave con el objetivo de crear valor sostenible.
- Trabaja, proactivamente, con sus partners y proveedores clave, para apalancarse en la cultura y el entendimiento de ambas partes con el fin de alcanzar un beneficio mutuo.

Criterio 4

Crear valor sostenible

Introducción

Una organización sobresaliente reconoce que crear valor sostenible es vital para su éxito a largo plazo y su fortaleza económica.

El propósito, claramente definido por la organización y reforzado por su estrategia, establece a quién debe ir dirigida la creación de valor sostenible. En la mayoría de los casos, los clientes, adecuadamente segmentados, son el público objetivo de la creación de valor sostenible. No obstante, algunas organizaciones pueden también centrarse en otros grupos de interés clave de la sociedad o de los inversores y reguladores.

Una organización sobresaliente sabe que las necesidades de sus grupos de interés clave pueden cambiar y entiende la importancia de recoger información directa (*feedback*) de ellos y analizarla para poder mejorar o adaptar sus productos, servicios o soluciones.

Las diferentes etapas para la creación de valor sostenible se detallan a continuación de manera secuencial aunque podrían desarrollarse de forma paralela, o incluso solaparse, dependiendo de la naturaleza de la actividad de la organización, en la situación actual o en el futuro:

- 4.1 Diseñar el valor y cómo se crea
- 4.2 Comunicar y vender la propuesta de valor
- 4.3 Elaborar y entregar la propuesta de valor
- 4.4 Diseñar e implantar la experiencia global

4.1 Diseñar el valor y cómo se crea

En la práctica una organización sobresaliente:

- Es capaz de identificar lo que les diferencia de otros, incluyendo a la competencia cuando sea relevante, y lo convierte en la parte esencial del valor que crea.
- Implica a sus grupos de interés clave en el proceso de desarrollo para (co-) crear y maximizar el valor.
- Desarrolla un catálogo de productos, servicios y soluciones alineado con su propósito y con las necesidades y expectativas, actuales y futuras, de su público objetivo, existente y potencial.
- Diseña la propuesta de valor y los sistemas para crearla, reflejando en el ciclo de vida de los productos, servicios y soluciones, de manera responsable, el impacto en la salud, seguridad pública y medioambiente.
- Utiliza herramientas cuantitativas y cualitativas de investigación de mercado, encuestas (a clientes) y otros sistemas de obtener información y percepciones del entorno, para desarrollar y mejorar su propuesta de valor y las etapas de creación de valor.

4.2 Comunicar y vender la propuesta de valor

En la práctica una organización sobresaliente:

- Comunica lo que les diferencia de otros y su propuesta de valor con mensajes atractivos para sus clientes, actuales y potenciales, y otro posible público objetivo.
- Aprovecha, de forma responsable, sus redes de contactos e influencias, en el mundo físico y digital, para potenciar una imagen positiva de la organización, de lo que les diferencia de otros y de su propuesta de valor.
- Utiliza estrategias y sistemas específicamente destinados a vender lo que les diferencia de otros y su propuesta de valor, así como sus productos, servicios y soluciones, a su público objetivo.
- Facilita la relación con su público objetivo, ofreciéndole su apoyo, tanto antes como después de la relación comercial, favoreciendo así la venta con éxito de su propuesta de valor.

4.3 Elaborar y entregar la propuesta de valor

En la práctica una organización sobresaliente:

- Implanta sistemas eficaces y eficientes para crear el valor, asegurándose de que el valor creado está alineado con el propósito y el valor.
- Entrega su propuesta de valor: productos, servicios y soluciones, según lo prometido, satisfaciendo o superando las expectativas de su público objetivo.
- Entrega sus productos, servicios y soluciones minimizando el impacto negativo en la sociedad y el medioambiente.
- Aconseja a su público objetivo sobre el uso responsable de sus productos, servicios y soluciones.

4.4 Diseñar e implantar la experiencia global

En la práctica una organización sobresaliente:

- Utiliza la percepción, entendimiento y el conocimiento de su público objetivo para definir la experiencia global de relación con la propia organización.
- Establece un seguimiento consistente, continuo y eficaz, a lo largo de las diferentes fases de la creación de valor, incorporando mediciones relevantes en los puntos de contacto adecuados.
- Aprovecha todas las oportunidades de personalizar la experiencia global para su público objetivo, así como sus productos, servicios y soluciones.
- Se asegura de que las personas de la organización disponen de los recursos, competencias y poder de decisión necesarios para maximizar la experiencia global de su público objetivo.
- Diseña, implanta y utiliza en los momentos oportunos sistemas de *feedback* que le permiten mejorar las distintas etapas de creación de valor y sus productos, servicios y soluciones.

2 Modelo EFQM EJECUCIÓN

Criterio 5

Gestionar el funcionamiento y la transformación

Introducción

Para poder alcanzar y mantener el éxito, toda organización tiene que ser capaz de satisfacer los dos siguientes requisitos al mismo tiempo.

Por una parte, la necesidad de gestionar el funcionamiento de sus operaciones actuales, de forma continuada, para alcanzar el éxito (Gestionar el funcionamiento).

Por otra parte, es necesario gestionar, en paralelo, los cambios continuos que se producen, tanto dentro como fuera de la organización, para mantener el éxito (Gestionar la transformación).

La combinación de ambos conceptos, “Gestionar el funcionamiento y la transformación”, confirma la necesidad de que las organizaciones trabajen para hoy mientras se preparan para el mañana.

Los elementos fundamentales para facilitar el funcionamiento y la transformación son: la innovación y la tecnología, la creciente importancia de los datos, la información y el conocimiento y la utilización adecuada de los activos y recursos críticos.

Una organización sobresaliente debe, por tanto:

5.1 Gestionar el funcionamiento y el riesgo

5.2 Transformar la organización para el futuro

5.3 Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología

5.4 Aprovechar los datos, la información y el conocimiento

5.5 Gestionar los activos y recursos

5.1 Gestionar el funcionamiento y el riesgo

En la práctica una organización sobresaliente:

- Utiliza el sistema de gestión para asegurar una vinculación coherente entre propósito, estrategia, objetivos de creación de valor sostenible y resultados.
- Utiliza el sistema de gestión para promover las mejoras fundamentadas, basadas en hechos, eficaces y con resultados.
- Gestiona proyectos y mejora los procesos utilizando información de su sistema de gestión.
- Identifica riesgos y evalúa el impacto potencial en: sus prioridades estratégicas, su funcionamiento, los resultados deseados y las posibles oportunidades.
- Desarrolla e implanta planes para gestionar el riesgo desde diferentes perspectivas: cultural, estratégica, operativa, financiera, legal, normativa, social o tecnológica (incluyendo los riesgos de las tecnologías de la información y los desafíos de la ciberseguridad).

5.2 Transformar la organización para el futuro

En la práctica una organización sobresaliente:

- Identifica las necesidades de cambio y transformación teniendo en cuenta su propósito, estrategia, objetivos de creación de valor sostenible y resultados, así como examina su ecosistema para prever los principales retos y oportunidades del futuro.
- Adapta la estrategia y su modelo de negocio actual, para satisfacer necesidades futuras, e implanta nuevos modelos de negocio basados en los retos y oportunidades previstos para el futuro.
- Construye su estructura organizativa para servir mejor a su propósito, visión y estrategia y tiene en cuenta enfoques innovadores para adaptarla, basándose en los principales retos y oportunidades previstos para el futuro.
- Establece y utiliza metodologías de trabajo ágiles, al tiempo que proporciona la estabilidad necesaria para gestionar las operaciones actuales.
- Rediseña, cuando es necesario, la creación de valor y otros procesos organizativos, basándose en las necesidades operativas y de futuro.

5.3 Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología

En la práctica una organización sobresaliente:

- Proporciona las capacidades, recursos y herramientas para desarrollar y mantener la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo.
- Aprovecha las innovaciones que apoyan tanto la mejora en su actividad actual, como la necesidad de transformación en el futuro.
- Evalúa y explota el potencial de las nuevas tecnologías para apoyar la creación de valor, las mejoras en su infraestructura y la capacidad de respuesta y flexibilidad de sus procesos y proyectos.
- Introduce desarrollos relevantes en tecnología a una velocidad que maximiza los beneficios a obtener.
- Evalúa y gestiona el ciclo de vida completo de las tecnologías existentes y emergentes, basándose en los principios de la economía circular, para maximizar el beneficio para todos.

5.4 Aprovechar los datos, la información y el conocimiento

En la práctica una organización sobresaliente:

- Se asegura de haber identificado los datos que necesita para apoyar sus planes de transformación y gestionar los productos, servicios y soluciones que ofrece actualmente y es capaz de conseguir la información esencial que le pueda faltar.
- Utiliza analítica avanzada de datos, incluyendo modelos predictivos, para extraer valor de los datos, obtener información útil y tomar decisiones fundamentadas.
- Convierte los datos en información y conocimiento, utilizando el resultado para identificar oportunidades y crear más valor sostenible.
- Usa el conocimiento que tienen sus grupos de interés para generar ideas e innovaciones con el fin de desarrollar productos, servicios y soluciones, que contribuyan a la creación de valor sostenible, con la posibilidad de desarrollarlos conjuntamente.
- Garantiza que los datos, información y conocimiento se tratan y utilizan de manera ética, respetando las necesidades y derechos de quienes los proporcionan.
- Asegura, protege y maximiza el conocimiento único que posee, como por ejemplo la propiedad intelectual.

5.5 Gestionar los activos y recursos

En la práctica una organización sobresaliente:

- Utiliza recursos financieros de manera equilibrada y sostenible para garantizar el éxito actual y la inversión futura.
- Identifica y gestiona de manera responsable los activos y recursos críticos que son vitales para su estrategia, funcionamiento y necesidades de transformación, incluyendo los activos financieros (liquidez, capital e inversiones), los activos tangibles (infraestructura comercial, como por ejemplo: cadena logística, bienes inmobiliarios, tecnología y maquinaria) y los activos intangibles (datos propiedad de la organización, tecnologías y software desarrollados por la propia organización, marca, fondo de comercio y patentes).
- Identifica e incorpora métodos coherentes e innovadores para lograr el máximo aprovechamiento de los activos y recursos que impulsan los objetivos de funcionamiento y transformación, tanto a corto como a largo plazo, de acuerdo con las necesidades cambiantes de la organización y del mercado.
- Determina los activos y recursos que ya no necesita (para su actividad actual o futura) y los desecha de manera responsable, basándose en los principios de la economía circular.

RESULTADOS

Lo que la organización consigue como consecuencia de lo realizado en los bloques de Dirección y Ejecución, incluyendo una previsión a futuro. En la práctica, observamos que una organización sobresaliente mide y dispone de datos sobre:

- Percepción de los grupos de interés.
- Creación de valor sostenible.
- Gestión del funcionamiento y la transformación.

Criterio 6

Percepción de los grupos de interés

Introducción

Este criterio se centra en los resultados basados en el *feedback* de los grupos de interés clave obtenido tras su experiencia personal con la organización, es decir, sus percepciones.

Estas percepciones pueden pertenecer a grupos de interés clave pasados o actuales y se pueden obtener de múltiples fuentes que incluyen: encuestas, grupos focales, *ratings*, medios de comunicación o redes sociales, reconocimientos externos, recomendaciones, reuniones periódicas de seguimiento, informes de inversores y felicitaciones y quejas, incluyendo el *feedback* recogido por los equipos de atención al cliente.

Además de las percepciones que puede tener un grupo de interés clave, basadas en su experiencia personal con la organización, las percepciones también están conformadas por la reputación de la organización respecto al impacto social y ambiental. Por ejemplo, cómo perciben los grupos de interés clave la contribución positiva de la organización a uno o más de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) o al Pacto Mundial de Naciones Unidas.

Tal y como se describe en el criterio 3, existe una clara relación entre la forma en que una organización ejecuta su estrategia de implicación de los grupos de interés y las percepciones de los mismos (criterio 6). Por tanto, la ponderación establecida por la organización en el criterio 3, y aplicada a cada uno de los cinco grupos de interés, se aplica igual en el criterio 6.

En la práctica una organización sobresaliente:

- Sabe cuál es su nivel de éxito en la ejecución de su estrategia para satisfacer las expectativas y necesidades de sus grupos de interés clave.
- Utiliza el análisis de su rendimiento actual y pasado para predecir su rendimiento futuro.
- Usa los resultados de percepción relevantes de sus grupos de interés clave para mantenerse informado e influir en su Dirección actual y en la Ejecución de su estrategia.

A continuación, se muestran ejemplos de resultados de percepción de los grupos de interés clave y de posibles temas a abordar, *si bien la relación no es exhaustiva y no aparecen por orden de prioridad:*

6.1 Resultados de percepción de clientes

6.2 Resultados de percepción de personas

6.3 Resultados de percepción de inversores y reguladores

6.4 Resultados de percepción de la sociedad

6.5 Resultados de percepción de partners y proveedores

6.1 Resultados de percepción de clientes

Cuáles son las percepciones de los clientes en relación a, por ejemplo:

- La experiencia general en su trato con la organización.
- La cultura de la organización, la actitud y el nivel de compromiso de las personas con el cliente.
- La marca y reputación de la organización, incluyendo su impacto social y ambiental.
- Los productos, servicios y soluciones ofertados por la organización.
- El uso de la innovación para mejorar los productos, servicios y soluciones de la organización.
- El uso de la tecnología por la organización, para aportar valor sostenible.
- La entrega y servicio post-venta de los diferentes canales.
- La eficacia y eficiencia de los canales de comunicación utilizados.

6.2 Resultados de percepción de personas

Cuáles son las percepciones de las personas en relación a, por ejemplo:

- La cultura de la organización.
- Su experiencia trabajando en la organización, incluyendo cómo se gestiona el cambio.
- El compromiso y los logros de la organización en cuanto a paridad y equilibrio de género, diversidad e inclusión.
- La forma en que la organización se está adaptando a futuros modelos de trabajo como, por ejemplo, la coexistencia de personas trabajando con robots, el uso de la inteligencia artificial y la realidad virtual aumentada.
- El apoyo de la organización a la conciliación entre el trabajo y la vida familiar.
- Apoyo prestado a las personas, empoderamiento, reconocimiento y desarrollo profesional.
- El ambiente de trabajo, la remuneración y los beneficios.
- La gestión y mejora del desempeño de las personas.
- La reputación de la organización, incluyendo su papel de líder en su ecosistema.
- La comunicación interna.
- La atracción y retención del talento.
- Cómo se ejecuta la estrategia de la organización, la contribución de las personas a dicha ejecución y su grado de confianza en el futuro de la organización.

6.3 Resultados de percepción de inversores y reguladores

Cuáles son las percepciones de los inversores y reguladores (propietarios, accionistas, organizaciones de financiación e instituciones financieras, ministerios, consejerías, organismos regionales o locales, otras autoridades públicas e instituciones paraestatales) en relación a, por ejemplo:

- La gestión financiera, la seguridad y la sostenibilidad de la organización.
- La estructura de gobierno, transparencia, responsabilidad y comportamiento ético.
- La responsabilidad social y ambiental.
- La gestión de riesgos y cumplimiento normativo (*compliance*).
- La marca y reputación de la organización.
- Los productos, servicios y soluciones ofertadas y a la aplicación de la innovación en los procesos, productos, servicios y soluciones.
- La capacidad de la organización de anticiparse al futuro, detectar megatendencias y afrontarlas con éxito.
- La experiencia general en el trato con la organización.

6.4 Resultados de percepción de la sociedad

Cuáles son las percepciones de la sociedad y su comunidad, bien sea local, nacional o internacional, en relación a, por ejemplo:

- La capacidad de la organización para satisfacer las expectativas de su comunidad.
- El impacto que la gobernanza de la organización y su nivel de transparencia y comportamiento ético tienen sobre la comunidad.
- El impacto que las operaciones de la organización tienen sobre la comunidad.
- La sostenibilidad de las contribuciones de la organización a la comunidad por sus prácticas económicas, sociales y ambientales.
- El compromiso de la organización para avanzar hacia la economía circular.
- El compromiso y logros de la organización en reducir la desigualdad, en incrementar la diversidad e inclusión y en alcanzar el equilibrio de género.

6.5 Resultados de percepción de partners y proveedores

Cuáles son las percepciones de los partners y proveedores clave, en relación a, por ejemplo:

- La experiencia en el trato con la organización.
- El compromiso y los logros de la organización en cuanto a co-creación y el trabajo para el beneficio mutuo.
- El grado de implantación de nuevas tecnologías y cambios.
- El compromiso social de la organización.
- El compromiso y logros alcanzados en el avance hacia la economía circular.
- La gestión y mejora del rendimiento de los partners y proveedores claves.
- La comunicación y gestión de las relaciones con la organización.
- La estructura de gobierno, transparencia y ética de la organización y sus prácticas.
- La sostenibilidad de la relación entre la organización y sus partners y proveedores claves.

Criterio 7

Rendimiento estratégico y operativo

Introducción

Este criterio se centra en los resultados ligados al rendimiento de la organización en cuanto a:

- La capacidad de alcanzar su propósito, ejecutar su estrategia y crear valor sostenible.
- Su preparación (estado de forma) para afrontar el futuro.

Estos resultados se utilizan para dar seguimiento, comprender y mejorar el rendimiento global de la organización y para predecir el impacto que este rendimiento tendrá, tanto en las percepciones de sus grupos de interés clave como en sus objetivos estratégicos futuros.

En la práctica una organización sobresaliente:

- Utiliza indicadores financieros y no financieros para medir su rendimiento estratégico y operativo.
- Comprende la correlación entre las percepciones de sus grupos de interés clave y su rendimiento actual, y es capaz de predecir, con un elevado grado de certeza, cómo evolucionará su rendimiento en el futuro.
- Decide los indicadores de rendimiento más apropiados para medir sus objetivos estratégicos y operativos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas actuales y futuras de sus grupos de interés clave.
- Comprende las relaciones causa-efecto que afectan a su rendimiento y utiliza los resultados conseguidos para evaluar y modificar lo que está haciendo hoy en los bloques de Dirección y Ejecución.
- Utiliza sus resultados actuales para predecir su rendimiento futuro con un determinado grado de certeza.

Los indicadores de rendimiento estratégico y operativo pueden incluir los resultados y previsiones que se utilizan tanto para mostrar el grado de consecución de los objetivos estratégicos, como para mostrar el grado de consecución de los objetivos operativos de la organización.

Algunos ejemplos de indicadores que se podrían incluir (no son obligatorios, ni exclusivos) son los siguientes:

Logros alcanzados en la consecución del propósito, la estrategia y la creación de valor sostenible

- Consecución de objetivos estratégicos clave y de indicadores clave de rendimiento.
- Consecución de los objetivos de transformación.

Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés clave

- Indicadores de entrega de productos y servicios.
- Servicio al cliente.
- Gestión de reclamaciones.
- Cuota de mercado.
- Formación y desarrollo profesional.
- Gestión y evaluación del desempeño de las personas.
- Actividades medioambientales y sociales.
- Rendimiento en materia de salud y seguridad.
- Rendimiento de los partners y proveedores.

Rendimiento económico y financiero

- Ingresos.
- Beneficios.
- Flujo de caja.
- Rotación de existencias/ inventario.
- Beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA).
- Inversiones/ retorno de la inversión.
- Coste de proyectos.
- Cumplimiento del presupuesto.
- Eficiencia en el uso de los recursos financieros.

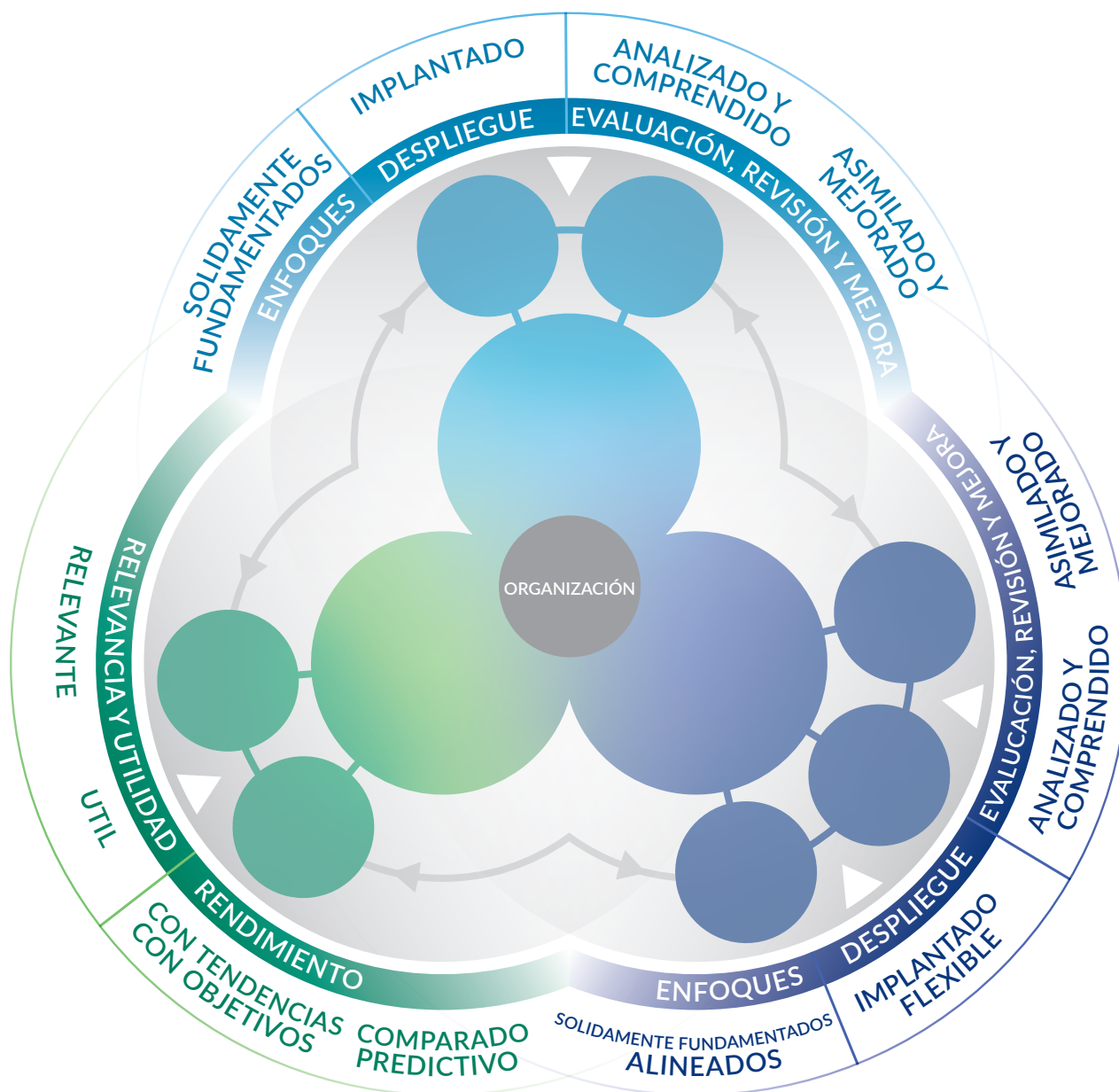
Logros en la gestión del funcionamiento y la transformación

- Indicadores de funcionamiento.
- Indicadores de procesos clave (eficacia, eficiencia).
- Resultados de la gestión del cambio.
- Logros en materia de innovación.

Mediciones predictivas sobre el futuro de la organización

- Análisis de patrones de rendimiento y conjuntos de datos.
- Proyecciones a partir de los resultados existentes.
- Dinámicas de los indicadores directos e indirectos (de arrastre).
- Previsiones futuras.

Herramienta de diagnóstico EFQM: REDER



3.1 Introducción

REDER es el acrónimo que utiliza la EFQM para describir la lógica que hay detrás de la herramienta de evaluación que fue desarrollada con el objetivo de ayudar a la organización a:

- Mejorar la gestión de su actual forma de trabajar.
- Detectar sus fortalezas y oportunidades de mejora.

De manera general, la lógica REDER establece que toda organización necesita:

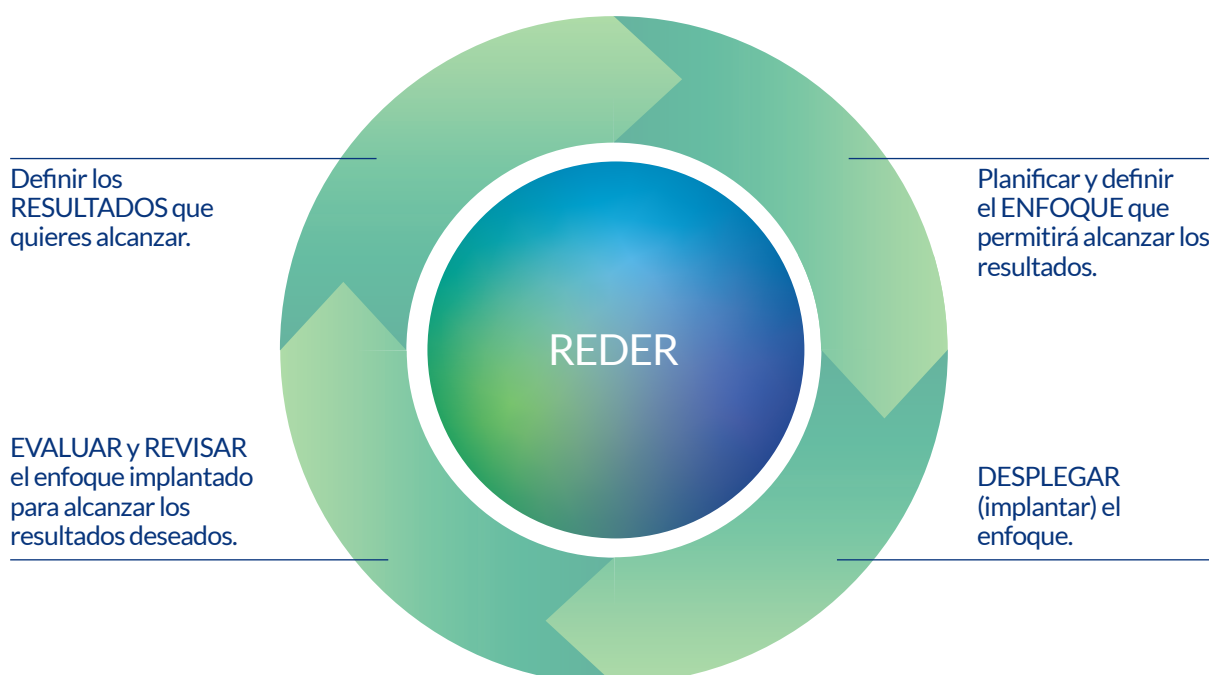
- Determinar los **R**esultados que pretende conseguir como parte de su estrategia.
- Contar con una serie de **E**nfoques que le permitirán alcanzar los resultados previstos ahora y en el futuro.
- **D**esplegar (implantar) dichos enfoques de manera adecuada.
- **E**valuar y **R**everisar los enfoques implantados para aprender y mejorar.

Para obtener un análisis más robusto, los elementos del REDER se han dividido en un conjunto de atributos. Cada uno de estos atributos dispone de una descripción que detalla su significado. La organización debe demostrar el grado de avance en cada uno de dichos atributos.

En las tablas 1 a 3 de las páginas siguientes puede verse el detalle.

La lógica REDER, con sus atributos, usada junto con el Modelo EFQM, puede ayudar a personas o equipos a:

- Identificar dónde están las fortalezas y oportunidades de mejora de la organización.
- Describir el futuro de la organización, en cuanto a los resultados deseados y las acciones necesarias a llevar a cabo para alcanzarlos.



3.2 Herramienta de diagnóstico EFQM

Aplicación de la metodología REDER al bloque de Dirección y Ejecución

La siguiente tabla se utiliza para facilitar el análisis de los enfoques definidos en el Criterio 1 (Propósito, visión y estrategia) y en el Criterio 2 (Cultura de la organización y liderazgo).

Las descripciones asociadas a cada atributo proporcionan una guía de lo que la organización debe demostrar.

Tabla 1: Análisis del bloque de Dirección		
Elementos	Atributos	Descripción
Enfoque	Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, con el objetivo de cumplir y responder a las necesidades de sus grupos de interés clave. Se describen adecuadamente y están diseñados para que la organización se adapte al futuro.
Despliegue	Implantado	Los enfoques se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna.
Evaluación, Revisión y mejora	Analizado y comprendido	Se recoge, comprende y comparte el <i>feedback</i> relativo a la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.
	Asimilado y mejorado	Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes, la medición, el aprendizaje y el <i>benchmarking</i> se utilizan para inspirar la creatividad y generar soluciones innovadoras con el fin de mejorar el rendimiento en los plazos adecuados.

Puntuación: Matriz REDER para el bloque de Dirección

		No hay capacidad para conseguirlo	Limitada capacidad para conseguirlo			Existe capacidad para conseguirlo			Totalmente capacitado para conseguirlo		Sobresaliente capacidad para conseguirlo	
Enfoque	Sólidamente fundamentado	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Despliegue	Implementado	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Evaluación, revisión y mejora	Analizado y comprendido	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Asimilado y mejorado	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
PUNTUACIÓN GLOBAL (nunca superior a la puntuación de “Sólidamente fundamentado”)		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

Nota: Consulte la sección 3.4 para obtener más información sobre la puntuación con la herramienta de evaluación REDER.

La tabla 2 se utiliza para facilitar el análisis de los enfoques definidos en el Criterio 3 (Implicar a los grupos de interés), Criterio 4 (Crear valor sostenible) y Criterio 5 (Gestionar el funcionamiento y la transformación).

Las descripciones asociadas a cada atributo proporcionan una guía de lo que la organización debe demostrar.

Tabla 2: Análisis del bloque de Ejecución		
Elementos	Atributos	Descripción
Enfoque	Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, con el objetivo de cumplir y responder a las necesidades de sus grupos de interés clave. Se describen adecuadamente y están diseñados para que la organización se adapte al futuro.
	Alineado	Los enfoques apoyan los objetivos del bloque Dirección y están vinculados a otros enfoques relevantes.
Despliegue	Implantado	Los enfoques se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna.
	Flexible	La implantación facilita la agilidad y la adaptación de los enfoques.
Evaluación, Revisión y mejora	Analizado y comprendido	Se recoge, comprende y comparte el <i>feedback</i> relativo a la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.
	Asimilado y mejorado	Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes, la medición, el aprendizaje y el <i>benchmarking</i> se utilizan para inspirar la creatividad y generar soluciones innovadoras con el fin de mejorar el rendimiento en los plazos adecuados.

Puntuación: Matriz REDER para el bloque de Ejecución

Enfoque		No hay capacidad para conseguirlo	Limitada capacidad para conseguirlo			Existe capacidad para conseguirlo			Totalmente capacitado para conseguirlo		Sobresaliente capacidad para conseguirlo	
Enfoque	Sólidamente fundamentado	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Alineado	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Despliegue	Implantado	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Flexible	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Evaluación, revisión y mejora	Analizado y comprendido	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Asimilado y mejorado	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
PUNTUACIÓN GLOBAL (nunca superior a la puntuación de "Sólidamente fundamentado")		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

Nota: Consulte la sección 3.4 para obtener más información sobre la puntuación con la herramienta de evaluación REDER.

3.3 Herramienta de diagnóstico EFQM

Aplicación de la metodología REDER al bloque de Resultados

La tabla 3 se utiliza para facilitar el análisis de los Resultados incluidos en el Criterio 6 (Percepción de los grupos de interés) y el Criterio 7 (Rendimiento estratégico y operativo).

Los usuarios de la lógica REDER deben utilizar los atributos descritos en la tabla 3 para analizar las evidencias presentadas.

Normalmente, dichas evidencias serán un conjunto de datos que muestran el rendimiento estratégico y operativo de la organización y que responden a lo incluido en los subcriterios del criterio 6 (del 6.1. al 6.5) y del criterio 7. Las descripciones asociadas a cada atributo proporcionan una guía de lo que la organización debe demostrar.

Tabla 3: Análisis del bloque de Resultados		
Elementos	Atributos	Descripción
Relevancia y Utilidad	Relevante	La organización identifica un conjunto de resultados claramente vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Estos resultados se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
	Útil	Los datos son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
Rendimiento	Con tendencias	Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido durante el periodo o ciclo estratégico.
	Con objetivos	Las metas establecidas son relevantes, están alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada.
	Comparado	Hay comparaciones externas relevantes (<i>benchmarking</i> de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
	Predictivo	Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.

Puntuación: Matriz REDER para el bloque de Resultados

		Puntuación por atributo										
		No hay capacidad para conseguirlo	Limitada capacidad para conseguirlo			Existe capacidad para conseguirlo			Totalmente capacitado para conseguirlo		Sobresaliente capacidad para conseguirlo	
Relevancia y utilidad	Relevante	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Útil	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Rendimiento	Con tendencias	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Con objetivos	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Comparado	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Predictivo	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
PUNTUACIÓN GLOBAL (nunca superior a la puntuación de "Relevante")		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

Nota: Consulte la sección 3.4 para obtener más información sobre la puntuación con la herramienta de evaluación REDER.

3.4 Puntuar con las matrices REDER

Debajo de las tablas 1, 2 y 3 se facilitan las matrices de puntuación: un sencillo cuadro de puntuación con divisiones del 10%, que están alineados con los atributos de la herramienta REDER. Se han incluido estos cuadros porque muchas organizaciones valoran asociar una cuantificación numérica a sus esfuerzos de mejora continua, para poder evaluar el progreso. Aunque, es necesario destacar, que no es obligatorio que una organización se puntúe a si misma cuando realiza un ejercicio de autoevaluación con el Modelo EFQM y REDER. La única situación en que la puntuación es obligatoria es cuando la organización realiza una evaluación EFQM externa, siendo los evaluadores asesores asignados al proyecto de evaluación, quienes realizarán dicho ejercicio de puntuación.

La EFQM y sus partners, como el Club Excelencia en Gestión, promueven un sistema de reconocimiento que distingue a aquellas organizaciones que, tras ser evaluadas frente a los criterios del Modelo EFQM, pueden demostrar un rendimiento sobresaliente de manera sostenida.

Las organizaciones que se presentan a un reconocimiento EFQM son evaluadas con el Modelo EFQM y reciben una puntuación sobre 1.000 puntos. Los 1.000 puntos se distribuyen entre los siete criterios del Modelo EFQM como se muestra en el siguiente gráfico:



3.4 Herramienta de diagnóstico EFQM

Puntuar con las matrices REDER

La puntuación del Criterio 3 y del Criterio 6 ya se ha abordado previamente en esta publicación.

Al utilizar la herramienta de evaluación REDER para puntuar el rendimiento de una organización en los demás criterios, existe una diferencia de enfoque entre la puntuación de los criterios 1, 2, 4 y 5 y la del criterio 7.

En el criterio 7 (Rendimiento estratégico y operativo) no existen subcriterios, por lo que la totalidad de los 200 puntos se asignan a dicho criterio de forma global.

Como los criterios 1, 2, 4 y 5 sí están divididos en subcriterios, los puntos asignados a cada criterio, mostrados en el gráfico de la página anterior, se dividen entre los distintos subcriterios con el mismo peso.

A modo de ejemplo:

- A cada uno de los 5 subcriterios del criterio 1 (Propósito, visión y estrategia) se le asigna un 20% de los 100 puntos del criterio:
 - a. 1.1 = 20 puntos
 - b. 1.2 = 20 puntos
 - c. 1.3 = 20 puntos
 - d. 1.4 = 20 puntos
 - e. 1.5 = 20 puntos
- A cada uno de los 4 subcriterios del criterio 4 (Crear valor sostenible) se le asigna un 25% de los 200 puntos del criterio:
 - a. 4.1 = 50 puntos
 - b. 4.2 = 50 puntos
 - c. 4.3 = 50 puntos
 - d. 4.4 = 50 puntos

Al evaluar con el Modelo EFQM y utilizar la lógica REDER para puntuar, se deben aplicar dos reglas, una para Dirección y Ejecución y la otra para Resultados:

- La puntuación global de cada subcriterio de los bloques Dirección y Ejecución no puede ser superior a la puntuación del atributo “Sólidamente fundamentados” del elemento “Enfoque”. No importa lo bien que se haya puntuado el resto de atributos, ya que el atributo “Sólidamente fundamentados” es el dominante y sirve de límite a la puntuación global del subcriterio.
- Al evaluar los Resultados, la puntuación global de cada uno de los subcriterios del 6.1 al 6.5 y de la del criterio 7 no puede ser superior a la puntuación del atributo “Relevante” del elemento “Relevancia y utilidad”. No importa lo bien que se haya puntuado el resto de atributos, ya que el atributo “Relevante” es el dominante y sirve de límite a la puntuación global del criterio.

Las organizaciones que quieren obtener un reconocimiento EFQM por sus logros son evaluadas por un equipo externo de evaluadores asesores que utiliza, para ello, las matrices de puntuación REDER.

Las organizaciones que deseen realizar una autoevaluación con el Modelo EFQM pueden también utilizar las matrices de puntuación, obteniendo una puntuación global, así como una relación de puntos fuertes y oportunidades de mejora.

Tanto en las evaluaciones externas como en las autoevaluaciones EFQM la organización obtiene una puntuación global sobre un máximo de 1.000 puntos y una puntuación para cada uno de los siete criterios. Esto ofrece una oportunidad de compararse con otras organizaciones que utilicen el Modelo EFQM y la metodología REDER. Además, ofrece a la organización un punto de partida para medir su progreso, o retroceso, al comparar los resultados con los de futuras autoevaluaciones.

4 Directrices de la REDER EFQM

4.1 Directrices para el uso de las matrices REDER en los bloques de Dirección y Ejecución

ENFOQUE	Descripción	La organización tiene que conseguir:
Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, con el objetivo de cumplir y responder a las necesidades de sus grupos de interés clave. Se describen adecuadamente y están diseñados para que la organización se adapte al futuro.	- Existen razones para justificar la elección o adaptación del enfoque presentado. ¿Cuál es el razonamiento para elegir y/o adoptar un enfoque determinado (p.ej., investigación, aprendizaje o <i>benchmarking</i>)? - El enfoque está bien descrito/documentado para quienes necesitan comprenderlo como un proceso (p.ej., ¿el proceso se representa gráficamente, cambiaron las “formas de trabajar” con el paso del tiempo?) - El enfoque se centra en las expectativas de los grupos de interés claves y de todos los implicados en su ejecución estratégica y operativa (p.ej., aquellos que se benefician y, también, los que usarán el enfoque). - El enfoque muestra signos de madurez o está probado en la práctica (p.ej., porque cada vez se introducen menos cambios, o porque se ha constatado que ha funcionado bien en condiciones difíciles o fuera de lo normal). - El enfoque está diseñado pensando en el futuro y puede adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno.
Alineado (sólo se aplica en Ejecución, no en Dirección)	Los enfoques apoyan los objetivos del bloque Dirección y están vinculados a otros enfoques relevantes.	- El enfoque está diseñado para alcanzar los resultados deseados (ahora y en el futuro) y está alineado con la dirección y orientación de la organización. - Existe un vínculo claro y visible/lógico con la estrategia y el enfoque apoya a uno o más de sus objetivos estratégicos. - Las personas que han elegido el enfoque lo han alineado con uno o más aspectos de la estrategia, además de considerar la dependencia de y/o el impacto en otros enfoques.
DESPLIEGUE		
Implantado	Los enfoques se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna.	- El grado de utilización y puesta en práctica del enfoque puede estar relacionado con los diferentes niveles jerárquicos de la organización, los diferentes centros de trabajo, el número de implantaciones basadas en dicho enfoque, el número de personas implicadas activamente o los diferentes productos/servicios o soluciones ofrecidas. - Hay una conciencia de la capacidad potencial que existe para seguir implantando los enfoques en toda su amplitud y profundidad. - Hay algunos hechos y datos que ponen de relieve la frecuencia de uso del enfoque, cómo y por qué ha variado su uso con el paso del tiempo.
Flexible (sólo se aplica en Ejecución, no en Dirección)	La implantación facilita la agilidad y la adaptación de los enfoques.	- Existe un plan y un calendario para el despliegue real que permite la flexibilidad y la adaptación a las circunstancias cambiantes. - Existen ejemplos de situaciones en que se han requerido cambios temporales o definitivos, grandes o pequeños.
EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA		
Analizado y comprendido	Se recoge, comprende y comparte el <i>feedback</i> relativo a la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.	- Hay una visión del enfoque específico sobre la eficacia (conseguir el objetivo deseado) y la eficiencia (coste en recursos, tiempo y dinero). - Hay un camino definido para saber la frecuencia de la medición y la recogida de <i>feedback</i> (p.ej., cuál es un buen ajuste). - El <i>feedback</i> se analiza, comprende y comparte con los grupos de interés, más relevantes, dentro y fuera de la organización.
Asimilado y mejorado	Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes, la medición, el aprendizaje y el <i>benchmarking</i> se utilizan para inspirar la creatividad y generar soluciones innovadoras con el fin de mejorar el rendimiento en los plazos adecuados.	- Se realizan acciones que facilitan la comprensión de las tendencias futuras y su posible impacto. - Hay un conocimiento resultante de las actividades de aprendizaje y de las comparaciones para entender si el enfoque puede ser considerado “obsoleto”, “normal”, “mejorado” o “sobresaliente”. - Conoce su capacidad para seguir mejorando (progreso incremental o radical, p.ej., mejora continua/cambio/transformación). - Las mediciones y aprendizaje anteriores dan lugar a mejoras reales que son visibles en los resultados. - Hay una forma de seleccionar y actuar solamente sobre las mejores ideas y propuestas, no sobre todas ellas (p.ej., basándose en las restricciones de tiempo, recursos y capacidades necesarias para convertir las ideas en realidad).

4.2 Directrices para el uso de la matriz REDER en el bloque de Resultados

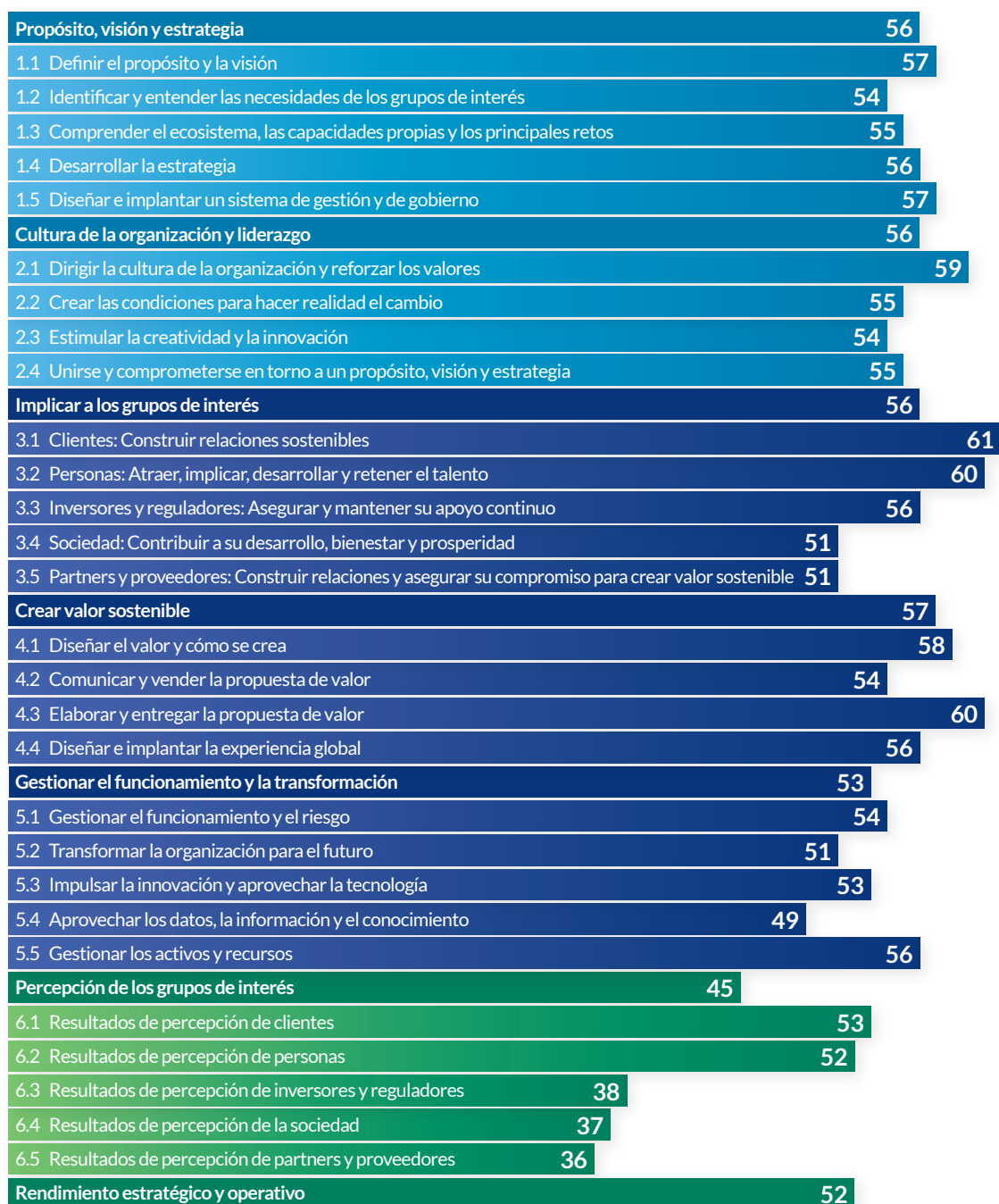
RELEVANCIA Y UTILIDAD	Descripción	La organización tiene que conseguir:
Relevante	La organización identifica un conjunto de resultados claramente vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Estos resultados se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.	• La organización tiene claro lo que necesita medir/lograr/gestionar para desplegar su estrategia y comprender su impacto sobre la percepción de los grupos de interés y el rendimiento estratégico y operativo (entender cómo se decide la selección y priorización de los resultados). • Las mediciones/resultados son significativos, en el contexto de la Dirección y Estrategia. • Cuando se usan los resultados para comprender “la huella” (impronta), el impacto y el rendimiento de la organización, ¿cuál es la forma de establecer la diferencia entre los resultados esenciales, no tan esenciales y no importantes que hay que seguir? • ¿Qué tipo de información, entendible y útil, existe sobre cómo los diferentes resultados están relacionados unos con otros? • Si existen aspectos, tanto de eficacia como de eficiencia, ¿Hay conciencia de cómo se interrelacionan entre ellos? • ¿Cómo se revisa y adapta el conjunto de resultados cuando se producen cambios estratégicos y/o operativos?
Útil	Los datos son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.	• La velocidad, consistencia, integridad, o cualquier otro aspecto sobre la calidad de los datos, y la información utilizada como fuente, son las adecuadas para la organización. • Los datos, incluidas las medidas predictivas, se recopilan y se convierten en información y conocimiento para ayudar en la toma de decisiones y en dirigir la mejora y la transformación. • ¿Cuál es la razón de las segmentaciones realizadas al analizar el rendimiento y los resultados alcanzados?
RENDIMIENTO		
Con tendencias	Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido durante el periodo o ciclo estratégico.	• ¿Cuál es la velocidad de los cambios en el sector/entorno operativo en el que se desenvuelve la organización? • ¿Cuál es la evolución del rendimiento con el paso del tiempo: mejora, está estable o empeora teniendo en cuenta los objetivos estratégicos y las metas operativas? • ¿Una tendencia concreta es más fuerte, igual o más débil que otras tendencias relevantes del sector y en qué medida?
Con objetivos	Las metas establecidas son relevantes, están alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada.	• Para un resultado clave concreto existe un nivel deseado a alcanzar, que está alineado con la Estrategia y que es comprendido por los grupos de interés clave. • Cuando el nivel de rendimiento futuro deseado para un resultado específico está claro, ¿Cuál es o ha sido el razonamiento para acordar ese nivel específico? • Hasta qué punto se alcanzan o superan en la realidad estos niveles de rendimiento deseados, o no se alcanzan, y cómo repercute esto en la adaptación de los objetivos para el futuro.
Comparado	Hay comparaciones externas relevantes (<i>benchmarking</i> de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.	• Si existe (a partir de los resultados de la dirección estratégica) un conocimiento de medidas similares utilizadas por “otros”, dentro o fuera del sector u organización. • Hasta qué punto la información con la que se compara es válida, se puede confiar en ella, es fácil de utilizar, etc. para posicionar su propio rendimiento. • ¿Qué dice la comparación sobre una medida concreta? ¿Es un poco o mucho mejor, tal vez incluso “el mejor”, o simplemente en el mismo rango, o un poco/mucho peor, y cómo afecta a la fijación de objetivos? • Nota: se pueden utilizar las medias de la competencia y del sector, pero en el caso de las organizaciones destacadas, éstas también mostrarán comparaciones con las mejores de su clase o con las de clase mundial: pueden mostrar que “son el punto de referencia”, que rinden al nivel que a otros les gustaría tener.
Predictivo (<i>con foco en el futuro</i>)	Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.	• ¿Cuáles son los conocimientos obtenidos sobre las relaciones causa-efecto? Por ejemplo, cómo el enfoque ha marcado una diferencia significativa, y qué resultado nunca se habría logrado sin una o más acciones, proyectos, iniciativas específicas, etc. • ¿Para qué resultados existe un alto nivel de confianza y una gran capacidad para convencer a los demás de que las ganancias conseguidas en el rendimiento se mantendrán? ¿Cuál es la probabilidad de que siga mejorando o se estabilice? • ¿Cuáles son las medidas predictivas pertinentes teniendo en cuenta el sector y el entorno operativo de la organización? • ¿Cómo se utilizan las medidas predictivas para comprender el rendimiento futuro? • Comprensión de los vínculos y la jerarquía de los KPI. Por ejemplo, la relación de los indicadores “aguas arriba” y “aguas abajo”, en la cadena de valor/proceso.

5 Análisis de puntuaciones EFQM

El siguiente gráfico representa las puntuaciones de las evaluaciones realizadas con el Modelo EFQM en los primeros 12 meses desde su lanzamiento.

A partir de los datos extraídos de la Plataforma de Evaluación EFQM Digital (teniendo en cuenta los resultados de las organizaciones que han realizado una

evaluación EFQM externa y han obtenido una puntuación global superior a los 300 puntos), el gráfico muestra los perfiles de puntuación media para cada uno de los criterios y subcriterios que integran el Modelo EFQM.



La mayoría de los usuarios de la versión 2020 del Modelo EFQM durante los primeros 12 meses de su introducción en el mercado ya estaban familiarizados con la versión anterior, por lo que estaban bien preparados para su siguiente evaluación. Esto explica por qué las puntuaciones medias están en rangos de puntuación elevados.

Con este conjunto de datos, creemos que la mayoría de las organizaciones han obtenido una puntuación acorde con su rendimiento en evaluaciones anteriores con el Modelo EFQM. Por lo tanto, nos sentimos cómodos sugiriendo que puede haber una trazabilidad consistente entre la puntuación global obtenida (puntuación sobre 1.000) con la versión 2013 y la versión 2020 del Modelo EFQM.

A nivel global, podemos hacer algunas observaciones sobre las organizaciones que están funcionando bien. Estas organizaciones, en los últimos 12 meses, han mostrado:

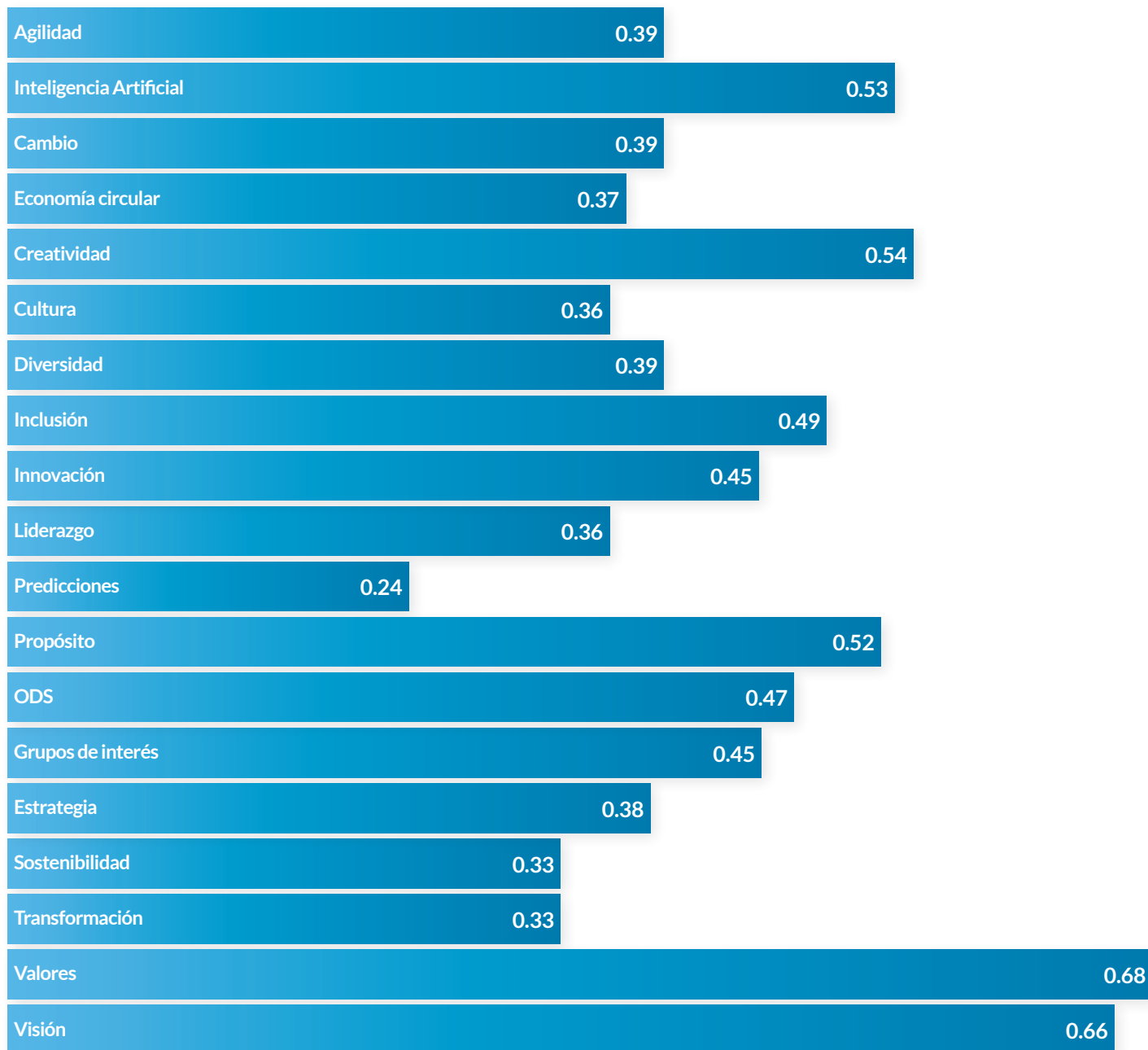
- Una mayor capacidad para gestionar, en paralelo, los cambios a gran escala (transformación) y las operaciones cotidianas (funcionamiento del día a día).
- Un único y claro propósito que todos los miembros de la organización entienden y que discurre a través de todos los elementos del ADN de la organización.
- Una capacidad para anticiparse a los cambios futuros, ser ágiles y adaptarse con sus personas, procesos y recursos, especialmente los datos y la tecnología.

Si se observan los datos, las organizaciones están estableciendo bien su propósito y estrategia y creando valor sostenible para un amplio espectro de grupos de interés. Todavía es necesario mejorar el equilibrio entre las prioridades diarias y la disrupción, el cambio y la transformación. Existen oportunidades de mejora si se reconfigura la organización para el futuro con un mejor uso de los datos y la tecnología digital.

Las áreas con menor puntuación son los resultados de la percepción de los grupos de interés. Y ésta es una oportunidad clave para aquellas organizaciones que quieran dar un salto significativo en su rendimiento. Nuestra hipótesis es que, efectivamente, las organizaciones pueden no cumplir los requisitos de sus grupos de interés clave, pero es más probable que las expectativas no se hayan gestionado bien, y que los datos de resultados y la forma en que éstos se recogen y miden necesiten mejorar. Por ejemplo, casi no se utilizan los datos de percepción en tiempo real de los partners y proveedores clave y no hay pruebas de que se recojan y analicen los análisis de sentimientos. Además, parece que se invierte menos y se presta menos atención a cómo convertir a esos grupos de interés más amplios en prescriptores, en comparación con las personas y los clientes.

EFQM siempre está dispuesta a proporcionar un desglose detallado de las puntuaciones de las evaluaciones por criterios, tamaño de la empresa o sector, y sólo puede hacerlo con el apoyo de sus partners nacionales, como el Club Excelencia en Gestión en España, que llevan a cabo evaluaciones utilizando el Modelo EFQM, por lo que está en deuda con ellos y agradece su valiosa cooperación.

6 Análisis de sentimiento



Este análisis, realizado por EFQM, se basa sólo en las evaluaciones completadas en inglés, utilizando la herramienta de evaluación por subcriterios de la Plataforma de Evaluación EFQM Digital (EFQM AssessBase).

El análisis del sentimiento es el uso del análisis del lenguaje para identificar, extraer, cuantificar y estudiar sistemáticamente los estados afectivos y la información subjetiva. Utiliza un algoritmo que determina la emoción que hay detrás de las palabras de una frase. Se da una puntuación combinada a un texto, basada en el grado de positividad, negatividad o neutralidad de las palabras individuales utilizadas, cuando se sitúan en el contexto establecido.

Una puntuación de +1.0 sería un comentario lleno de sentimientos fuertes y positivos y de apoyo efusivo. Por el contrario, una puntuación de -1.0 conllevaría una fuerte emoción negativa. El valor de este análisis es que capta los matices y trata de proporcionar al lector más información sobre lo que el escritor está diciendo frente a una puntuación comparable.

EFQM utiliza una herramienta de análisis de sentimiento que nos proporciona mucha información de nuestra organización, como, por ejemplo, los comentarios recogidos de asistentes a cursos de formación. Se analizan sus respuestas de texto en lugar de utilizar una simple puntuación en una escala de 1 a 5. Esto nos proporciona una visión más rica de lo que los alumnos “sienten” sobre su experiencia en la formación.

Además, utilizando esta herramienta de análisis de sentimiento, EFQM ha analizado cada una de las candidaturas al EFQM Global Award (EGA) de 2021 para identificar qué palabras evocan realmente un fuerte sentimiento positivo en la organización cuando escriben sobre sí mismos. Es gratificante ver los sentimientos tan positivos expresados cuando las organizaciones hablaban de valores, visión, propósito y creatividad. Esperamos que estas ideas proporcionen a los líderes de todas las organizaciones señales de lo que motiva a la gente a unirse y a permanecer unidos.

9 Glosario

Agilidad: capacidad de la organización para cambiar su dirección o reenfocarse, de manera oportuna y rápidamente, en respuesta a cualquier oportunidad o amenaza que surja.

Alianza: relación de trabajo a largo plazo entre la organización y uno o varios partners que crea valor añadido para ambas partes. Las alianzas pueden establecerse, por ejemplo, con proveedores, distribuidores, clientes, entidades educativas, empresas de consultoría o investigación.

Aprendizaje: proceso por el que se adquieren destrezas, conocimiento y comprensión mediante el estudio y la experiencia.

Benchmarking: comparación sistemática de resultados y de enfoques (de la forma de hacer las cosas) con otras organizaciones relevantes para obtener información valiosa que ayude a la organización a actuar para mejorar su rendimiento.

Buenas prácticas/Mejores prácticas: enfoques, políticas, procesos o métodos efectivos que conducen a logros excepcionales. Dado que es difícil definir lo que es “mejor”, la mayoría de las organizaciones prefieren usar la expresión “buenas prácticas”. Entre las maneras de encontrar buenas prácticas fuera de la organización se encuentran el *benchmarking* y el aprendizaje externo.

Cliente: destinatario de los productos, servicios y/o soluciones de la organización. El cliente es uno de los grupos de interés clave, en muchos casos el principal, para el que la organización aspira a crear un valor sostenido.

Comparaciones: datos utilizados para comparar el rendimiento de una organización o proceso con el de otra.

Competencia: capacidad o habilidad para hacer algo eficaz y eficientemente.

Comportamiento ético: la ética está integrada por estándares arraigados en una cultura que hacen que las acciones de una persona sean correctas o incorrectas. Estos estándares influyen en el comportamiento y ayudan al individuo a tomar las decisiones adecuadas y a actuar de forma responsable.

Comunidad: el término hace referencia normalmente a los distintos individuos, grupos e instituciones que tienen un interés particular en el bienestar y éxito de la organización, así como a su entorno inmediato.

Conocimiento: habilidades y capacidades adquiridas por una persona a través de la experiencia y la educación, incluyendo la comprensión teórica y/o práctica de un tema. Mientras que los datos son los hechos en sí, y la información son los datos contextualizados y con perspectiva, el conocimiento es la información que conlleva directrices y capacidad para emprender acciones.

Creación de valor sostenible: concepto que pone de manifiesto la necesidad de tener en cuenta las dimensiones ambiental, social y económica a la hora de crear valor, sin perder de vista el foco de creación de valor de la organización.

Creatividad: habilidad para huir de reglas, métodos y relaciones actuales, para generar ideas para mejorar o crear nuevos procesos, productos, servicios, soluciones, sistemas o interacciones sociales.

Cultura: conjunto específico de valores y normas que comparten las personas y grupos de una organización, que influye en el modo de comportarse entre ellos y con los grupos de interés clave externos.

Diversidad e inclusión: medida en que las personas de la organización reconocen, aprecian y aprovechan las características que hacen único a cada individuo. La diversidad y la inclusión pueden hacer referencia a la edad, creencias, clase social, origen étnico, capacidades físicas, raza, religión y orientación sexual.

Economía circular: en contraste con la economía tradicional lineal que tiene un modelo de producción de “adquisición-uso-deshecho”, la economía circular es un modelo económico basado en: diseños de larga duración, mantenimiento, reparación, reutilización, re-fabricación, restauración y reciclaje. http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index_en.htm

Ecosistema: un principio fundamental de un ecosistema es la interdependencia: algo que sucede en una parte del sistema, puede afectar a otras partes del mismo. En el contexto de una organización hay muchos factores externos que pueden afectar a su funcionamiento, y sin embargo, la organización no tiene control sobre ellos. Entre estos factores pueden estar: la política gubernamental, el tejido económico y social de su región y entorno inmediato, las expectativas religiosas y culturales de su comunidad, la exigencia de sostenibilidad y mecanismos de financiación disponibles.

Empoderamiento: proceso por el que la organización otorga poder a los individuos o equipos, que disponen de cierto grado de autonomía en su trabajo, asumen responsabilidades en la toma de decisiones, tienen acceso a recursos y control sobre sus propias vidas. Al hacerlo, los individuos o equipos consiguen la capacidad para lograr sus metas y objetivos personales y colectivos más ambiciosos. Cuando un individuo está empoderado, tiene una gran motivación y confianza en sí mismo.

Enfoque: manera general en la que algo ocurre; el enfoque se compone de procesos y acciones estructuradas dentro de un marco de principios y políticas. Por enfoques se entenderán los diferentes planteamientos, prácticas de gestión, actividades, procesos o sistemáticas de la organización.

Estrategia: forma en la que una organización pretende alcanzar sus prioridades estratégicas, en un periodo de tiempo determinado, habiendo realizado un análisis detallado del ecosistema y manteniéndose fiel a su propósito.

Gestionar el cambio: dirigir la transformación de individuos, equipos y organizaciones desde el estado actual hasta el estado futuro definido y deseado. Se trata de un proceso cuyo objetivo es ayudar a los grupos de interés afectados por la transformación a comprenderla, aceptarla y unirse a ella.

Gobernanza: marco de referencia para la autoridad y control dentro de una organización que ayuda a ésta a cumplir con las obligaciones legales, financieras, éticas y administrativas

Grupo de interés: es una persona, grupo u entidad que tiene un interés directo o indirecto en la organización, sus actividades y rendimiento, porque puede afectar a la organización o ser afectado por ella. Ejemplos de grupos de interés externos son los propietarios, accionistas, clientes, proveedores, partners, reguladores y representantes de su comunidad o de la sociedad. Ejemplos de grupos de interés internos son las personas o grupos de personas que la integran. Una organización sobresaliente toma en consideración las necesidades, demandas, peticiones y expectativas de sus grupos de interés en el marco de su ecosistema, las equilibra y evalúa su rendimiento con relación a sus grupos de interés clave.

Innovación: aplicación práctica de ideas en productos, servicios, soluciones, enfoques, procesos, sistemas, estructuras organizativas o interacciones sociales, nuevos o existentes.

Integridad: cualidad de tener un código ético o moral sólido. Esto incluye valores como respeto, equidad, credibilidad y honestidad.

Megatendencias: temas que se espera tengan una influencia global en los próximos años y a los que la organización, independientemente de su tamaño, alcance o si es pública o privada, deberá prestar atención si quiere seguir siendo relevante.

Modelo de negocio: los elementos del negocio que crean y aportan valor. Normalmente estos elementos son: la propuesta de valor, los segmentos de clientes y cómo se relaciona con ellos, los canales utilizados para llevar los productos, servicios y soluciones al mercado, los flujos de ingresos y gastos, los partners y los recursos y procesos críticos de la organización.

Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas: www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible

Pacto Mundial de Naciones Unidas: www.pactomundial.org

Paridad de género: en el contexto de una organización, se refiere al hecho de que la mujer tenga las mismas oportunidades que el hombre para desarrollar su carrera profesional, así como al aumento de la representación femenina en los órganos de toma de decisiones.

Partner: aliado externo con el que la organización escoge trabajar siguiendo criterios estratégicos, con el fin de alcanzar objetivos comunes y obtener un beneficio mutuo a largo plazo.

Pensamiento disruptivo: pensar, liberándose de las limitaciones del pensamiento rutinario, obteniendo una perspectiva nueva, diferente y más amplia y viendo las cosas desde otro punto de vista.

Percepción: todo lo que un grupo de interés clave puede pensar o sentir sobre la organización, independientemente de si coincide con lo que dice. La organización necesita entender y gestionar esa percepción para continuar satisfaciendo las necesidades de los grupos de interés clave.

Personas: conjunto de individuos que trabajan para la organización (a tiempo completo, a tiempo parcial, voluntarios), incluyendo los líderes de cualquier nivel.

Previsión: capacidad para predecir o calcular lo que ocurrirá o lo que será necesario en el futuro, como resultado del estudio y análisis de los datos relevantes disponibles.

Proceso: conjunto de actividades que se repiten en el tiempo y que interactúan entre sí, y donde la salida de una actividad se convierte en la entrada de otra. Los procesos añaden valor para los clientes internos o externos, utilizando recursos para transformar los elementos de entrada en resultados. En general, existen tres tipos de procesos: procesos clave, de gestión y de apoyo.

Propiedad intelectual: valor de una organización que no está recogido en su contabilidad tradicional. Representa los activos intangibles de una organización y, con frecuencia, es la diferencia entre el valor de mercado y su valor contable.

Propósito: una declaración que describe la razón de ser de una organización, es decir, qué hace y por qué lo hace y qué entienden sus grupos de interés.

Propuesta de valor: valor diferencial que los productos, servicios y soluciones de la organización ofrecen al cliente.

Prosumidores: una forma de clasificar a los clientes de una organización, más allá de los segmentos tradicionales. El mundo digital y virtual del siglo XXI, ofrece un potencial significativo para que las organizaciones involucren a sus clientes en el diseño de los productos, servicios o soluciones que ellos mismos quieren consumir, y así, se convierten en prosumidores.

9 Glosario

Público objetivo: también conocido como *target*, es el grupo de personas al cual está dirigida una marca, producto, servicio, solución o campaña. En otras palabras, son personas que buscan lo que una empresa ofrece, por lo cual están más inclinadas a llegar a un acuerdo comercial.

Red de aprendizaje: grupo de personas con un objetivo o interés común que comparte su información, conocimiento y experiencia para aprender juntos de forma activa.

Sociedad: infraestructura social externa a la organización que puede impactar en la misma o verse afectada por ella. Pueden ser representantes de su comunidad más cercana o de la sociedad en general, incluidos, por ejemplo, colectivos especiales que se centran en temas como la protección del medioambiente.

Sostenibilidad: futuro a largo plazo de la organización, tal y como lo perciben sus diferentes grupos de interés clave, es decir, inversores y reguladores, personas, sociedad, partners y proveedores. Una empresa sostenible es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general.

Tercer sector: una organización del tercer sector es aquella que no pertenece al sector público ni al privado. Puede ser una organización no lucrativa o comunitaria, una organización benéfica o un grupo de autoayuda o comunitario. Generalmente, la organización es independiente de los gobiernos y tiene objetivos sociales. Necesita obtener un excedente (beneficio) para ser sostenible financieramente y algunos de sus beneficios los reinvierte en la búsqueda de sus metas.

Transparencia: situación en la que la colaboración, cooperación y toma de decisiones compartida, se producen de forma abierta y en la que las personas pueden confiar en que el negocio se está gestionando de forma honesta y justa.

Valores: filosofía o principios operativos que rigen la conducta interna de una organización y su relación con el mundo exterior. Los valores orientan a las personas sobre lo que es bueno o deseable y lo que no. Ejercen una influencia fundamental en el comportamiento de los individuos y equipos y sirven como directrices generales en todas las situaciones.

Visión: descripción de lo que la organización trata de alcanzar en el largo plazo. Pretende ser una guía clara para escoger lo que hay que hacer en la actualidad y en el futuro y, junto con el propósito, constituye la base de la estrategia y las políticas que la desarrollan.

10 Agradecimientos

Cerca de 2.000 personas han contribuido a la revisión del Modelo EFQM 2013 en un proceso iniciado en junio de 2018 y que culmina con el lanzamiento de la nueva versión del Modelo EFQM en el foro de Helsinki (23-24 de octubre de 2019).

La EFQM desea manifestar su sincero agradecimiento y reconocer el apoyo prestado por personas y organizaciones sin las cuales no habría sido posible la elaboración de lo que EFQM considera que es un modelo de primer nivel que todas las organizaciones pueden utilizar para alcanzar resultados sobresalientes.

En primer lugar, la EFQM desea reconocer los esfuerzos de los miembros del **equipo de desarrollo** creado para desarrollar el nuevo Modelo. Su profesionalidad y el modo en que abordaron el reto que se les presentaba han sido ejemplares. La EFQM quiere agradecer su esfuerzo y compromiso que ha desembocado con éxito en el desarrollo del Modelo EFQM 2020.

- Dr. Andreas Schmidt - SSB Consult - Alemania
- Carola Menzer - T-Systems Multi Media Solutions - Alemania
- Diane Dibley - British Quality Foundation - Reino Unido
- Ehrtfried Baeumel - Robert Bosch GmbH, Plant Bamberg - Alemania
- Gail Tutcher - British Quality Foundation - Reino Unido
- Professor Hadi El Tigani - Dubai Electricity & Water Authority - UAE
- Hakan Kilitcioglu - ARGE Consulting - Turquía
- Ignacio Babé - Club Excelencia en Gestión - España
- Johann Sauermann - Quality Austria - Austria
- Matt Byrom - Siemens - Reino Unido
- Peter Browning - Signify - Holanda
- Rebecca Kelly - West Lothian Council - Escocia
- Sabine Kern - Vamed - Austria
- Stéphane Verdoux - Strateis - France
- Susana Fábregas - Club Excelencia en Gestión - España
- Dr. Thomas Bäuerle - SSB Consult - Alemania
- Professor Vittorio Cesarotti - University of Rome Tor Vergata - Italia

El segundo grupo fundamental para que el equipo de trabajo iniciara sus actividades, lo integran las más de 1.200 personas que respondieron a una **encuesta**. No fue una tarea rápida responder a sus 86 preguntas, y el elevado número de respuestas recibidas nos demuestra el alto nivel de interés que suscitó la renovación del Modelo EFQM.

El tercer grupo a reconocer está integrado por las más de 60 personas que participaron en el **taller del Foro EFQM de 2018** en Viena. Allí se reflexionó sobre las ideas iniciales del equipo de trabajo y se analizaron algunos resultados, especialmente interesantes, surgidos de la encuesta anterior.

El cuarto grupo a reconocer lo integran los **directivos que aceptaron ser entrevistados** por miembros del equipo de desarrollo y respondieron a la pregunta: "Como alto directivo, ¿qué te ocupa y preocupa de tu organización?". Como no todos los entrevistados deseaban que se publicara su nombre, nos limitamos a reseñar los distintos sectores implicados en este paso del proceso:

- Alimentación y bebidas
- Automatización industrial
- Automoción
- Aviación
- Comercio electrónico
- Consultoría
- Economía circular
- Educación
- Electrónica y TIC
- Energía
- Fabricación
- Farmacéuticas
- Industrias del acero
- Negocios digitales
- Organizaciones sin ánimo de lucro
- Sanidad: pública y privada
- Sector público
- Servicios financieros
- Sindicatos
- Transporte

10 Agradecimientos

El quinto grupo a reconocer está integrado por las 23 **organizaciones que voluntariamente participaron en la fase piloto y co-desarrollo** del Modelo. El valioso *feedback* que estas organizaciones aportaron contribuyó a que el Equipo de Trabajo ajustara el contenido del Modelo para que pueda seguir siendo útil en el futuro. Nuestro más sincero agradecimiento a las siguientes organizaciones que han participado en la fase piloto en Europa:

- Bosch Rexroth S.p.A - Italia
- Club Excelencia en Gestión - España
- Enagás - España
- ESBAS - Turquía
- Geriatric Health Centres of the City of Graz (GGZ) - Austria
- Helsana Versicherungen AG - Suiza
- Robert Bosch GmbH, Plant Bamberg - Alemania
- Robert Bosch GmbH, Plant Blaichach - Alemania
- Robert Bosch Car Multimedia GmbH - Alemania
- Siemens: Digital Factory - Reino Unido
- Signify - Holanda
- TetraPak - Italia
- UNOPS - Dinamarca
- Vamed - Austria
- West Lothian Council - Escocia
- Wheatley Group - Escocia
- Wiener Konzerthaus - Austria

Deseamos reconocer también a las siguientes organizaciones de Emiratos Árabes Unidos el *feedback* igualmente valioso de su participación en la fase piloto y co-desarrollo.

- Abu Dhabi Police
- Dubai Airport Free Zone Authority
- Dubai Electricity & Water Authority
- Dubai Municipality
- Dubai Police
- Knowledge & Human Development Authority (KHDA)

Queremos agradecer de manera especial a Isra'a Mobideen, de la oficina de la EFQM en Emiratos Árabes Unidos, el apoyo prestado a estas seis organizaciones durante el proceso de prueba y co-desarrollo.

Asimismo, la EFQM agradece al personal del departamento de operaciones de BMW de la fábrica de San Luis de Potosí de Méjico y a su consultor Hans-Joachim Schneider (QMS GmbH).

Mención especial merecen los miembros del Club de *Benchmarking* de Francia que examinaron el borrador del Modelo durante dos talleres de medio día en Lyon y Toulouse.

Agradecemos sinceramente el trabajo realizado por las **personas** (en el caso de la traducción al español, al equipo del Club Excelencia en Gestión, partner en España de EFQM) **que han traducido el Modelo EFQM** a los distintos idiomas y que han permitido que todos los países que no utilizan el inglés como primer idioma, dispongan de la traducción correspondiente.

Por último, queremos agradecer también a los miembros de la **Secretaría de la EFQM** que se implicaron plenamente en el proceso de desarrollo del Modelo y cuyo apoyo y dedicación han sido esenciales para el éxito del proyecto.

- Geoff Carter, Líder del Equipo de Desarrollo del Modelo y Asesor.
- Gianluca Mulé, Director de Operaciones.
- Samuli Pruikkonen, Gerente Senior – Evaluación y Reconocimiento.
- Vinciane Beauduin, Gerente Senior - Digital Marketing

Mi agradecimiento sincero a todos por su tiempo, sus aportaciones y su interés en ayudar a la EFQM en su propia transformación y en la de su mundialmente reconocido Modelo, para que continúe estando en primera línea.

Russell Longmuir
CEO
EFQM

11 Ayuda adicional. Información y servicios Club Excelencia en Gestión

El Club Excelencia en Gestión es una asociación empresarial, con más de 240 socios de todos los sectores y tamaños, que contribuye a transformar las organizaciones a través de la gestión excelente, innovadora y sostenible y para ello ofrece distintos productos, servicios y soluciones. Desde el año 2004, el Club Excelencia en Gestión es el representante oficial de la EFQM en España, siendo la única organización en España con licencia para ofrecer la gama completa de productos y servicios EFQM.

La EFQM es una fundación sin ánimo de lucro, creada en 1988 con sede en Bruselas. Desde sus inicios, se ha orientado a ayudar a crear organizaciones europeas sólidas y más competitivas y para ello, se ayuda del Modelo EFQM y cuenta con partners nacionales en casi 40 países, que ayudan a difundir el Modelo por todo el mundo.

El Modelo EFQM es una herramienta muy útil que ayuda a las organizaciones a llevar a cabo sus procesos de transformación. Desde el Club Excelencia en Gestión en colaboración con EFQM, te guiamos para que avances en tu camino hacia la gestión excelente, innovadora y sostenible, ofreciéndote una completa propuesta de valor.

Formación

Para empezar a trabajar con el Modelo EFQM, lo primero que debes hacer es conocerlo bien y puedes hacerlo con los distintos cursos de formación que ponemos a tu disposición. Más de 20.000 profesionales han pasado por nuestras aulas, depositando su confianza en nuestros programas formativos, los cuales, les han ayudado, no solo a impulsar su carrera y desarrollo profesional sino también a transformar sus organizaciones gracias al Modelo EFQM y la gestión excelente, innovadora y sostenible.

Plataforma de conocimiento

En los procesos de mejora debemos compararnos y aprender de los mejores, tanto si buscas apoyo en temas específicos como si quieres investigar lo que hacen los líderes de vuestro sector, la Plataforma de Conocimiento puede ayudarte a identificar las últimas tendencias.

Plataforma de Evaluación EFQM Digital

El diagnóstico es el primer paso para conocer a tu organización y saber lo que mejor funciona y lo que haya que mejorar o cambiar, para ello tenemos a tu disposición la Plataforma de Evaluación EFQM Digital, que podrás utilizar para conocer bien vuestra gestión y tomar decisiones fundadas.

Sello EFQM

La Evaluación EFQM es una reflexión estratégica global a través del Modelo EFQM que ofrece una visión integral de la gestión de la organización, ayudándola a potenciar sus puntos fuertes y a aprovechar las oportunidades de mejora. Con la evaluación externa obtendrán un informe de evaluación, que incluye la identificación de puntos fuertes, oportunidades de mejora y buenas prácticas, y la concesión del Sello EFQM.

Actividades y Benchmarking

El Club Excelencia en Gestión crea espacios de encuentro en diferentes formatos de intercambio, de co-creación y *benchmarking* para que profesionales de diferentes sectores con intereses mutuos se relacionen y compartan sus conocimientos, experiencias y lecciones aprendidas, teniendo como referente el Modelo EFQM y dentro de un marco de confianza mutua y duradera.



Formación

El catálogo de formación EFQM ofrece cursos que ayudan a desarrollar las competencias de los profesionales para que se conviertan en expertos en el Modelo EFQM, desde distintos puntos de vista.

Existen diferentes sesiones de introducción y sensibilización que permiten entender qué es el Modelo EFQM y cómo puede ayudar a la organización en su transformación. A partir de estas sesiones, el profesional, podrá elegir diferentes formaciones, según sus propias necesidades:

1) Introducción al Modelo EFQM: Transforma tu organización con el Modelo EFQM, para aquellos que quieren empezar a trabajar con el Modelo EFQM, entender la utilidad del Modelo como herramienta de gestión o prepararse para ser Evaluadores Asesores. “Curso oficial EFQM.”

2) Certificación Internacional Evaluador Asesor EFQM, para aquellos profesionales que quieren utilizar la evaluación EFQM como herramienta de medición del progreso de la transformación de su organización en autoevaluaciones o quieren participar como evaluadores asesores en procesos oficiales de Sello EFQM en evaluaciones externas. “Curso oficial EFQM.”

Cuando una organización utiliza el Modelo EFQM como marco de referencia para la mejora y la transformación de la gestión, se ofrece formación oficial EFQM diseñada a la medida de sus necesidades, lo que permite formar de una forma más eficiente, a la vez que económica, a uno o varios equipos de personas.

También se ofrece formación complementaria alrededor del Modelo EFQM en aspectos y temáticas más concretos (Plataforma de Evaluación EFQM Digital, Transformación, ODS...)

En España, toda la formación oficial EFQM está impartida por el Club Excelencia en Gestión en colaboración con su red de Expertos EFQM, REDEX, integrada por más de 35 licenciarios oficiales.

Infórmate sobre estas formaciones y descubre más en clubexcelencia.org/servicios/aprendizaje-y-mejora/formacion



Plataforma de Conocimiento

El Club Excelencia en Gestión constituye el lugar de encuentro para profesionales, de los más diversos sectores, que quieren contribuir a la transformación de sus organizaciones, ya sea aprendiendo de cómo lo hacen otros o co-creando nuevas metodologías.

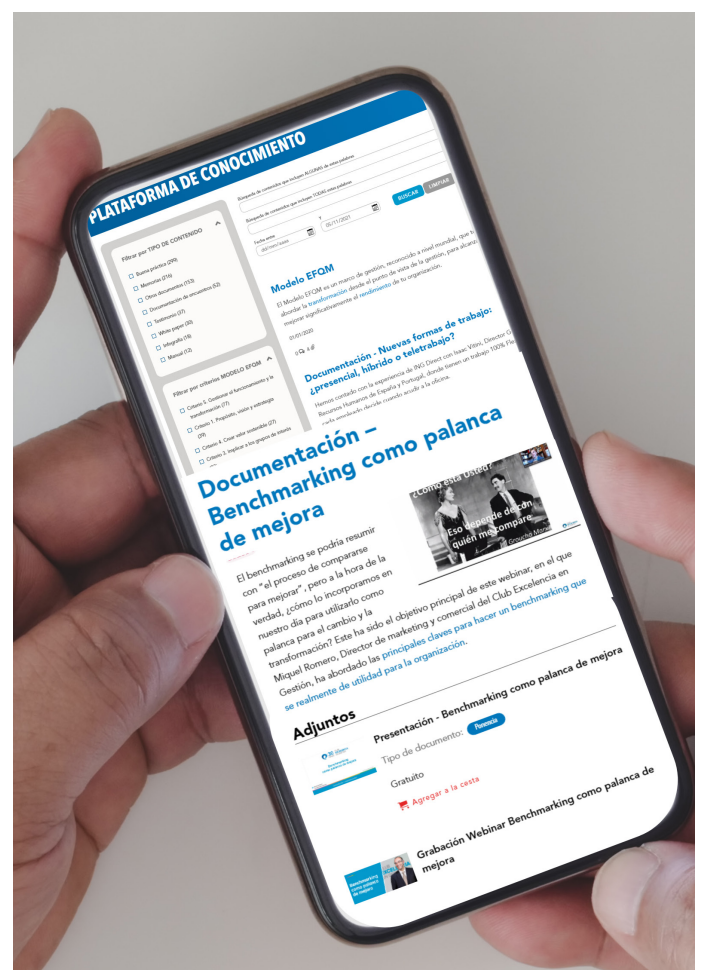
Los más de 240 socios del Club Excelencia en Gestión se benefician del acceso a una plataforma de soluciones que les permiten aprender conjuntamente, compararse, mejorar el funcionamiento de su organización y gestionar la transformación para afrontar el futuro con éxito.

La Plataforma de Conocimiento es nuestro centro de conocimiento y recursos para apoyar organizaciones y profesionales, proporcionando acceso directo a un seleccionado y completo contenido.

A través de los Premios de Buenas Prácticas en Gestión y los procesos de evaluación EFQM, recopilamos las mejores prácticas. Estas experiencias de las organizaciones sobresalientes son seleccionadas por nuestros experimentados evaluadores asesores.

En la Plataforma de Conocimiento las organizaciones disponen de un amplio banco de contenidos en diversos formatos donde pueden compartir sus buenas prácticas de gestión y consultar las de otras organizaciones, encontrar Memorias EFQM, estudios, presentaciones y documentos, en definitiva: conocimiento, sobre temas de actualidad relacionados con la gestión.

Todas las buenas prácticas, y mucho más, puedes encontrarlas en clubexcelencia.org/conocimiento/plataforma-de-conocimiento



Plataforma de Evaluación EFQM Digital

Una visión continua de la organización

La Plataforma de Evaluación EFQM Digital es una herramienta on-line intuitiva, flexible y escalable para dar soporte a las organizaciones en sus procesos de evaluación interna (autoevaluación) o evaluación externa, mejora y gestión el cambio. La Plataforma de Evaluación ayuda a las organizaciones a medir, seguir y mejorar su rendimiento en las áreas que más les interesan.

La Plataforma de Evaluación EFQM Digital puede ayudar a las organizaciones que están empezando y quieren crecer rápidamente, a las que tienen mayor nivel de madurez, a las organizaciones de éxito que se enfrentan a una crisis o a las multinacionales que

quieren adoptar una cultura de sostenibilidad. La Plataforma de Evaluación EFQM Digital ofrece tres eficaces herramientas de diagnóstico que se adaptan a organizaciones de cualquier tamaño y madurez. Pueden utilizarse por separado o combinarse para obtener una visión más holística. Las organizaciones pueden hacer un seguimiento de los progresos realizados y priorizar sus recursos para alcanzar mejor sus objetivos, puntuando su rendimiento a lo largo del tiempo.

Las herramientas de diagnóstico de la Plataforma de Evaluación EFQM Digital abordan temas como el propósito, la cultura organizativa y el liderazgo, el compromiso y la satisfacción de los grupos de interés, la creación de valor sostenible y el rendimiento estratégico y operativo.

Cuestionario

Una herramienta de evaluación sencilla, para obtener un primer diagnóstico que te ayudará a identificar la situación actual de vuestra gestión y a definir acciones a futuro y prioridades para tu organización.

Evaluación por criterios

Esta herramienta permite realizar un análisis global de la gestión en base a los criterios del Modelo EFQM. Con ella, la organización puede realizar una autoevaluación o una evaluación externa a nivel de criterios.

Evaluación por subcriterios

Esta herramienta permite realizar un análisis global de la gestión en base a los subcriterios del Modelo EFQM. Con ella, la organización puede realizar una autoevaluación o una evaluación externa con alto nivel de profundidad, a nivel de subcriterios.



Sello EFQM

Una organización consigue resultados sobresalientes gracias a la constancia e implicación de todas las personas que la integran. Una manera excelente de reconocer públicamente ese esfuerzo, de demostrar el compromiso con la mejora del rendimiento y de incentivar la transformación para estar preparados para el futuro, es optar por el reconocimiento con el Sello EFQM.

Los diferentes niveles de reconocimiento (Sellos EFQM 200, 300, 400, 500, 600 y 700) proporcionan hitos que motivan a las personas y que ayudan a mantener la dinámica de mejora.

Conseguir un reconocimiento con el Sello EFQM, implica haber pasado por un proceso de evaluación externo que brinda a una organización una excelente oportunidad para conocer su nivel de rendimiento y mejora.

El Sello EFQM otorgado por el Club Excelencia en Gestión es el único reconocimiento oficial de EFQM en España. Cuando la organización recibe un Sello EFQM, recibe dos certificaciones: la nacional (otorgada por el Club Excelencia en Gestión) y la internacional (otorgada directamente por la EFQM).

Beneficios que aporta el Sello EFQM a la organización y sus grupos de interés:

- **Prestigio.** Fortalece la imagen de tu organización y refuerza el posicionamiento de las organizaciones excelentes, innovadoras y sostenibles.
- **Confianza.** Consolida la confianza de tus grupos de interés que se sienten vinculados a una organización preocupada por la excelencia, la innovación y la sostenibilidad.
- **Competitividad.** Incrementa la competitividad de tu organización, ayudando a diferenciarte frente a tus competidores.
- **Aprendizaje.** Te ayuda a conocer el estado de tu organización, identificar y priorizar las oportunidades de mejora y, a partir de dicho análisis, establecer planes de acción.
- **Compromiso.** Incrementa la satisfacción, el compromiso y el orgullo de pertenencia de las personas que integran tu organización.



Actividades y Benchmarking

A lo largo del año el Club Excelencia en Gestión programa distintas actividades, en el marco del Modelo EFQM: Encuentros de primeros ejecutivos, Sesiones de co-creación, Sesiones de Aprendizaje, Foros Sectoriales y Jornadas.

ENCUENTROS DE CEO's

Espacios de encuentro para primeros ejecutivos, en el que un socio actúa de anfitrión, y cuyo objetivo es establecer una red de relaciones de primer nivel y reflexionar acerca de los desafíos que atañen en cada momento a sus miembros.

MANAGEMENT TALKS

Encuentros prácticos y dinámicos, en los que los participantes debaten sobre el tema seleccionado por el socio anfitrión.

TALLERES

Encuentros de aprendizaje caracterizados por el equilibrio entre la teoría y la práctica, enfocados a la formación y el desarrollo profesional.

WEBINARS

Actividad en formato conferencia o seminario retransmitido en directo con el objetivo de acercar una temática y un ponente al máximo número de participantes sin restricciones geográficas.

FOROS SECTORIALES

Estos foros centrados en Administraciones Públicas, Educación, Sanidad y Universidades, tienen como objetivo facilitar el intercambio de conocimientos, experiencias y buenas prácticas en sus respectivos sectores, con el fin de desarrollar una cultura de aprendizaje y mejora, en el marco del Modelo EFQM.

JORNADAS DE BUENAS PRÁCTICAS

Actividades que reúnen a un elenco de ponentes sobre una temática de gestión, donde las organizaciones comparten sus ideas, buenas prácticas, experiencias y lecciones aprendidas.

FORO ANUAL

Jornada anual referente en el ecosistema empresarial español, impulsando una gestión excelente, innovadora y sostenible.

Contacto

Si quieres participar en la mayor red global de conocimiento de gestión, impulsar la gestión excelente, innovadora y sostenible, y ayudar a su organización a crecer, no dudes ponerte en contacto con el Club Excelencia en Gestión y formar parte de su comunidad.

Seguir una metodología de gestión compartida por miles de personas en todo el mundo. Una metodología que combina el propósito, las personas, el planeta y los beneficios, con una red nacional e internacional de miembros que se enorgullecen de ayudarse mutuamente a tener éxito.

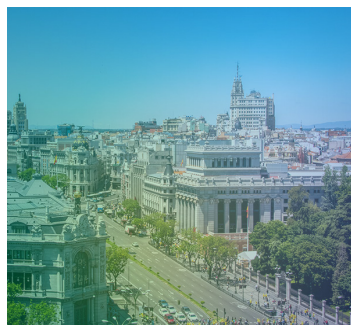


BRUSELAS

Avenue des Olympiades 2
1140 Brussels,
Belgium

T +32(2) 775 35 11

info@efqm.org

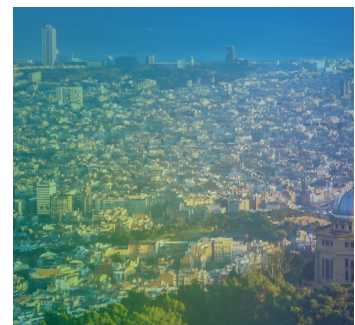


MADRID

Calle Serrano Galvache, 56
Edificio Olmo 3ºB
28033 Madrid
España

T +34 91 383 62 18

info@clubexcelencia.org



BARCELONA

Via Laietana, 39
08003 Barcelona
España

T +34 91 383 62 18

info@clubexcelencia.org



www.efqm.org



www.clubexcelencia.org

ISBN: 978-90-5236-875-7