

Modelo EFQM

La versión completa, que incluye información adicional sobre los puntos guía de los subcriterios, diferentes formas de usar el Modelo EFQM, guía de uso de la herramienta REDER y matrices de puntuación, está a la venta en www.clubexcelencia.org.



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 Modelo EFQM: Concepto y Estructura
- 1.3 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

Introducción

4 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 handwritten signature in black ink, appearing to read 'R Longmuir', written in a cursive style.

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 black ink, consisting of a large, bold letter 'B' with a horizontal line through it, followed by a vertical line and a final flourish.

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



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

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.

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 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

1.3 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.

2 Modelo EFQM DIRECCIÓN

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

2 Modelo EFQM DIRECCIÓN

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 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.

2 Modelo EFQM EJECUCIÓN

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).

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.

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

2 Modelo EFQM EJECUCIÓN

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

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**

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.

2 Modelo EFQM

RESULTADOS

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

2 Modelo EFQM

RESULTADOS

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:

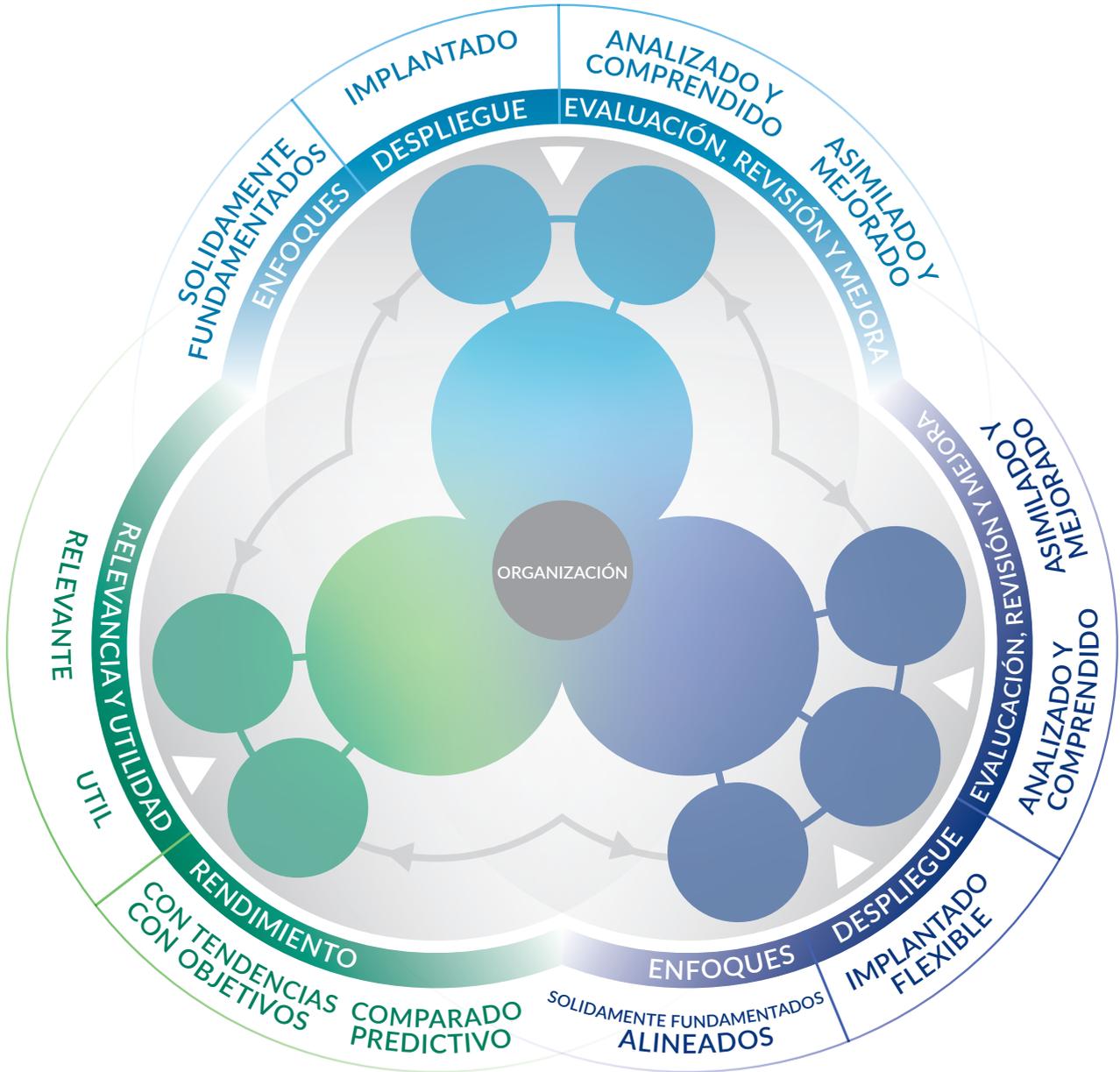
- Utiliza indicadores financieros y no financieros para medir su rendimiento estratégico y operativo.
- Comprende la correlación entre las percepciones de sus grupos de interés clave y su rendimiento actual, y es capaz de predecir, con un elevado grado de certeza, cómo evolucionará su rendimiento en 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
- Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés clave
- Rendimiento económico y financiero
- Logros en la gestión del funcionamiento y la transformación
- Mediciones predictivas sobre el futuro de la organización

Herramienta de diagnóstico EFQM: REDER



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:

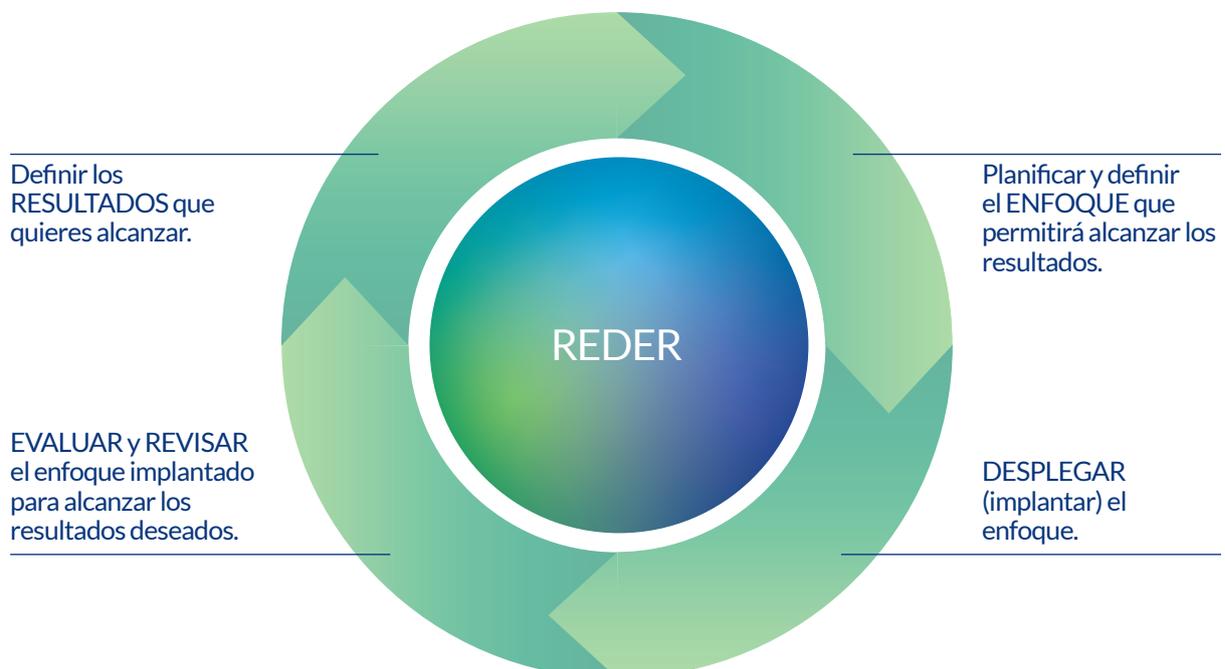
- Mejorar la gestión de su actual forma de trabajar.
- Detectar sus fortalezas y oportunidades de mejora.

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**evisar los enfoques implantados para aprender y mejorar.

La lógica REDER 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.



4 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 descubra 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.

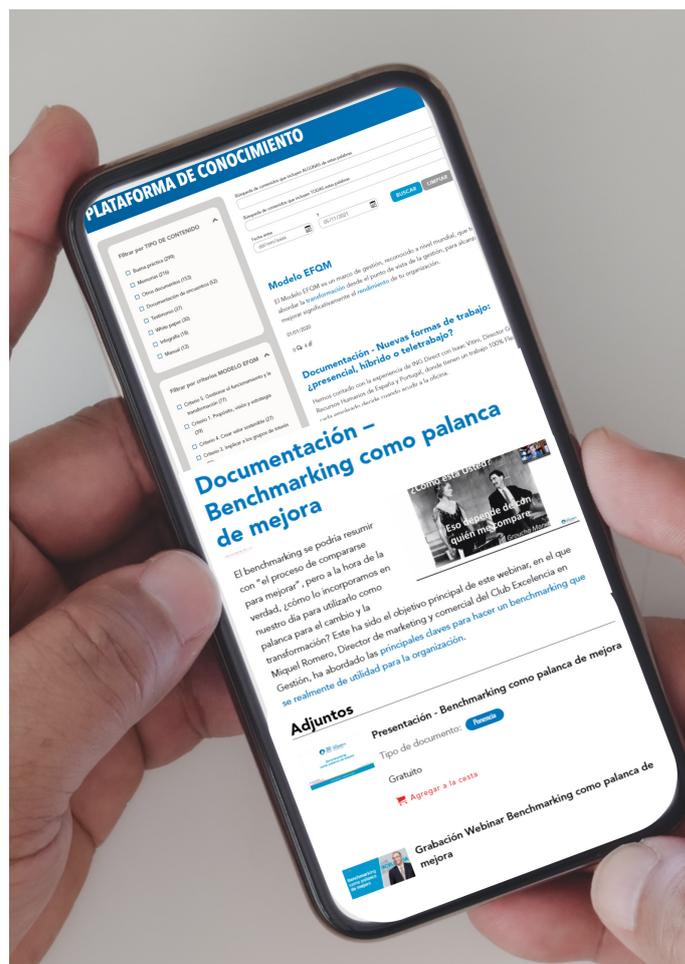
Los más de 240 socios del Club Excelencia en Gestión se benefician del acceso a una plataforma de soluciones que les permiten aprender conjuntamente, compararse, mejorar el funcionamiento de su organización y gestionar la transformación para afrontar el futuro con éxito.

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

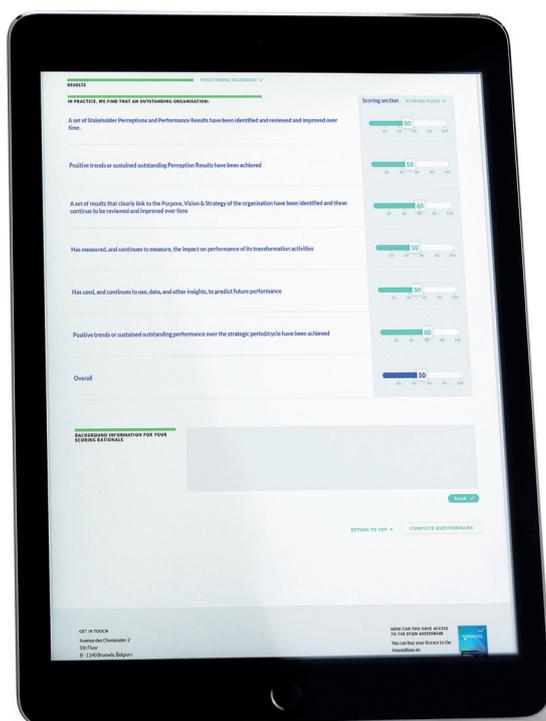
Una herramienta de evaluación sencilla, para obtener un primer diagnóstico que te ayudará a identificar la situación actual de vuestra gestión y a definir acciones a futuro y prioridades para tu organización.

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

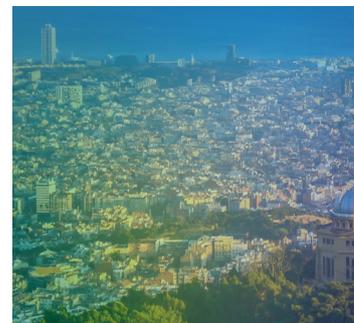
info@efqm.org



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