

MODELO EFQM DE EXCELENCIA

“ Las organizaciones excelentes logran y mantienen niveles sobresalientes de rendimiento que satisfacen o exceden las expectativas de todos sus grupos de interés ”

GRACIAS A LOS PATROCINADORES DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA EDICIÓN EN CASTELLANO

El Modelo EFQM de Excelencia 2013 en castellano está disponible gracias a:

AENOR



EFQM: COMPARTIR LO QUE FUNCIONA

La EFQM ha adquirido el compromiso de ayudar a las organizaciones a impulsar la mejora mediante el uso del Modelo EFQM de Excelencia, un marco de gestión global que utilizan más de 30.000 organizaciones en Europa. En los últimos 20 años, la EFQM ha gestionado el desarrollo del Modelo incorporando las experiencias y el aprendizaje de estas organizaciones para garantizar que refleja la realidad.

La EFQM ofrece formación, herramientas de evaluación y reconocimiento que le ayudarán a utilizar el Modelo, si bien, su verdadero valor radica en que recoge las buenas prácticas y las integra en su cartera de productos. La EFQM -fundación sin ánimo de lucro integrada por distintas organizaciones- tiene por objeto compartir lo que funciona mediante el estudio de casos prácticos, seminarios on-line, grupos de trabajo, conferencias y eventos temáticos. La EFQM sustenta una red de organizaciones de primer nivel -y sus líderes- que comparten nuestra pasión por la excelencia en gestión.

Estamos convencidos de que el Modelo EFQM constituye un marco común que nos ayuda a todos a mejorar nuestra organización. Compartir el entusiasmo de sus miembros, su motivación y los resultados que alcanzan es por lo que trabajamos en la EFQM.

© EFQM 2012

The content of this publication is fully copyrighted to EFQM.

The purpose of this digital version is to make the 2013 EFQM Excellence Model widely and conveniently accessible to the public for personal, educational and classroom use. Therefore, by downloading the digital version, the user agrees to use it only for personal study and not to make copies except for its personal use under "Fair Use" principles of Copyright law. Wholesale downloading or reuse of the contents of this digital version of the 2013 Excellence Model is prohibited under all circumstances, whether commercial or otherwise. Finally, no part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means (be this electronically, mechanically, through photocopy or recording, or otherwise) - except for personal, educational and classroom use- without either the prior written permission of, or a license permitting restricted copying and use for a third party, from the publisher.

Índice

MODELO EFQM DE EXCELENCIA 2013	02
CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA	04
Añadir valor para los clientes	04
Crear un futuro sostenible	05
Desarrollar la capacidad de la organización	05
Aprovechar la creatividad y la innovación	06
Liderar con visión, inspiración e integridad	06
Gestionar con agilidad	07
Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas	07
Mantener en el tiempo resultados sobresalientes	08
CRITERIOS DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA	09
1. Liderazgo	10
2. Estrategia	12
3. Personas	13
4. Alianzas y Recursos	15
5. Procesos, Productos y Servicios	17
6. Resultados en los Clientes	19
7. Resultados en las Personas	20
8. Resultados en la Sociedad	21
9. Resultados Clave	22
INTEGRACIÓN DE LOS CONCEPTOS FUNDAMENTALES EN EL MODELO	23
ESQUEMA LÓGICO REDER	24
PUNTUAR CON EL MODELO EFQM A LA EXCELENCIA	28
GLOSARIO DE TÉRMINOS	29
AGRADECIMIENTOS	32

Modelo EFQM de Excelencia 2013

Fundamentos del Modelo

El Modelo EFQM de Excelencia se basa en un conjunto de valores europeos plasmados por primera vez en la Convención Europea de Derechos Humanos (1953) y la Carta Social Europea (revisada en 1996). Este tratado fue ratificado por los 47 estados miembros del Consejo de Europa, que incorporaron sus principios en su legislación nacional.

Los Conceptos Fundamentales de la Excelencia se fundamentan en estos derechos humanos básicos, asumiendo que se aplican universalmente.

El Pacto Mundial de la ONU (2000) se desarrolló en reconocimiento al papel que juegan las organizaciones al apoyar los objetivos más amplios de las Naciones Unidas. Esta iniciativa anima a las organizaciones a aplicar activamente estos valores -definidos como 10 principios- para lograr una actividad socialmente responsable y sostenida en todas sus operaciones. Mientras que a algunos de estos principios se refiere explícitamente el Modelo EFQM de Excelencia, otros -como los que hacen referencia a los derechos humanos, la corrupción, el soborno o los trabajos forzados- están implícitos al ser ya requisito legal en Europa.

El Modelo EFQM de Excelencia da por sentado que toda organización excelente respeta y cumple los 10 principios del Pacto Mundial de la ONU, independientemente de si está legalmente obligada a ello.

Necesidad de un Modelo

Para alcanzar el éxito, las organizaciones -independientemente de su sector, tamaño, estructura o madurez- necesitan establecer un sistema de gestión apropiado. El Modelo EFQM de Excelencia es un instrumento práctico y no prescriptivo que permite a las organizaciones:

- Evaluar dónde se encuentran en su camino hacia la excelencia, ayudándoles a identificar sus fortalezas clave y posibles carencias con relación a su Visión y Misión.
- Disponer de un único lenguaje y modo de pensar sobre la organización, lo que facilita la eficaz comunicación de ideas dentro y fuera de la misma.

- Integrar las iniciativas existentes y planificadas, eliminar duplicidades e identificar carencias.
- Disponer de una estructura básica para el sistema de gestión.

Si bien existen numerosas herramientas y técnicas de gestión ampliamente utilizadas, el Modelo EFQM de Excelencia proporciona una visión global de la organización que permite determinar cómo encajan y se complementan estos distintos métodos. Así pues, el Modelo puede utilizarse junto a cualquiera de estas herramientas, con arreglo a las necesidades y función de la organización, como un marco global que sirva para estructurar y desarrollar la excelencia sostenida.

Las organizaciones excelentes logran y mantienen niveles sobresalientes de rendimiento que satisfacen o exceden las expectativas de todos sus grupos de interés.

Todas las organizaciones se esfuerzan por tener éxito; algunas fracasan, otras logran períodos de éxito y finalmente desaparecen, y unas pocas alcanzan un éxito sostenido, obteniendo el merecido respeto y admiración.

La creación de la Fundación EFQM obedeció al deseo de reconocer y fomentar el éxito sostenido y aportar directrices para quienes tratan de alcanzarlo. Esto se materializa mediante la integración de tres componentes que dan lugar al Modelo EFQM de Excelencia:

- Conceptos Fundamentales de la Excelencia: Principios básicos que constituyen los cimientos esenciales para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida.
- Modelo EFQM de Excelencia: Marco conceptual que ayuda a hacer realidad en la práctica los Conceptos Fundamentales y el esquema lógico REDER.
- Esquema Lógico REDER: Herramienta poderosa de gestión y esquema dinámico de evaluación que constituye la columna vertebral que permite a la organización afrontar los retos que debe superar para hacer realidad la excelencia sostenida.

Gracias a estos tres componentes integrados, organizaciones de todos los tamaños y sectores pueden compararse con los atributos, cualidades y logros de las organizaciones sostenibles, al tiempo que pueden utilizarlos para desarrollar una cultura de excelencia, dar coherencia a su estilo de gestión, acceder a buenas prácticas, impulsar la innovación y mejorar sus resultados.

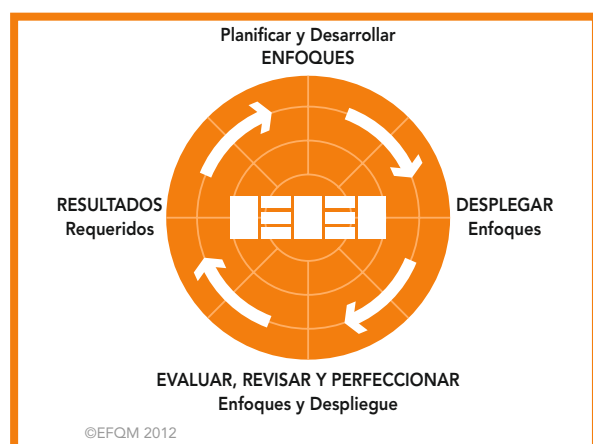
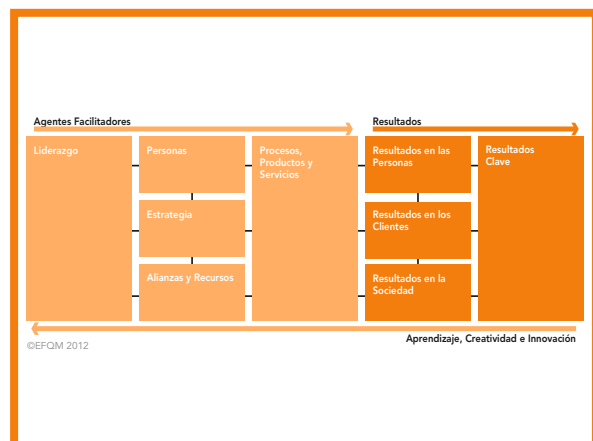
Utilizar adecuadamente el Modelo EFQM de Excelencia, el Esquema Lógico REDER y los Conceptos Fundamentales garantiza que las prácticas de gestión utilizadas forman un sistema coherente que se mejora de manera continua y que hace realidad la estrategia de la organización.

El Modelo EFQM 2013, el Esquema Lógico REDER y los Conceptos Fundamentales son el resultado de años de experiencia y toman en consideración los retos actuales y futuros.

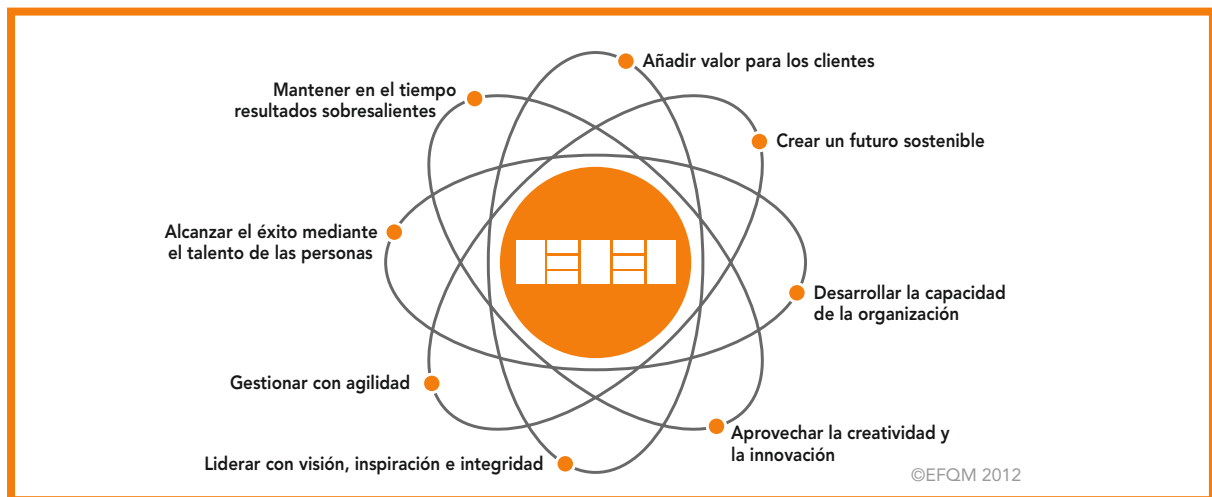
Los Conceptos Fundamentales de la Excelencia describen los cimientos esenciales para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida y pueden utilizarse como base para describir los atributos de una cultura excelente. Asimismo, constituyen también un lenguaje común para la alta dirección.

El Modelo EFQM de Excelencia permite a los directivos/líderes comprender las relaciones causa-efecto que existen entre lo que la organización hace y los resultados que alcanza. Con el apoyo del Esquema Lógico REDER es posible evaluar de manera sólida el grado de excelencia de cualquier organización.

El Esquema Lógico REDER proporciona un enfoque estructurado para analizar el rendimiento de cualquier organización. También sirve de base al sistema de puntuación del Premio EFQM a la Excelencia, así como a otras iniciativas de reconocimiento o evaluación, y puede ayudar a liderar el cambio y gestionar proyectos de mejora.



Conceptos Fundamentales de la Excelencia



Añadir valor para los clientes

Las organizaciones excelentes añaden constantemente valor para los clientes comprendiendo, anticipando y satisfaciendo necesidades, expectativas y oportunidades.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Saben quiénes son sus distintos grupos de clientes, tanto los que ya existen como los potenciales, y anticipan sus distintas necesidades y expectativas.
- Transforman las necesidades, expectativas y los potenciales requisitos en propuestas de valor atractivas y sostenibles para clientes actuales y potenciales.
- Establecen y mantienen un diálogo con los clientes basado en la franqueza y transparencia.
- Se esfuerzan por innovar y crear valor para sus clientes, implicándolos, cuando conviene, en el desarrollo de nuevos e innovadores productos, servicios y experiencias.
- Se aseguran de que las personas disponen de los recursos, competencias y grado de delegación necesarios para que la experiencia del cliente sea máxima.
- Supervisan y revisan continuamente las experiencias y percepciones de sus clientes y se aseguran de que los procesos están alineados para responder de manera adecuada a cualquier información que éstos les remitan.
- Comparan su rendimiento con referencias relevantes y aprenden de sus puntos fuertes y oportunidades de mejora para maximizar el valor generado para los clientes.

Crear un futuro sostenible

Las organizaciones excelentes producen un impacto positivo en el mundo que les rodea porque incrementan su propio rendimiento al tiempo que mejoran las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que tienen contacto.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Aseguran el futuro de la organización al definir y comunicar su objeto fundamental, que constituye el fundamento de la Visión, Misión, valores, principios éticos y cultura.
- Comprenden sus competencias clave y cómo pueden generar valor compartido en beneficio de la sociedad en general.
- Integran los conceptos de sostenibilidad en su estrategia fundamental, cadena de valor y diseño de procesos, asignando los recursos necesarios a hacer realidad estos objetivos.
- Toman como referencia las tres dimensiones económica, ambiental y social ("Personas, Planeta y Beneficios") a la hora de equilibrar los imperativos -a veces en conflicto- que afrontan.
- Animan a sus grupos de interés a participar en actividades en beneficio de la sociedad en general.
- Asignan recursos según las necesidades a largo plazo y no sólo la rentabilidad a corto y, cuando la competitividad es relevante, asignan recursos para que la organización sea y se mantenga competitiva.
- Diseñan su cartera de productos y servicios y gestionan activamente todo el ciclo de vida de los productos de manera responsable.
- Demuestran que miden y optimizan el impacto de operaciones, servicios y ciclo de vida de productos sobre la salud pública, la seguridad y el medio ambiente.
- Promueven activamente los estándares económicos, ambientales y sociales en su sector.

Desarrollar la capacidad de la organización

Las organizaciones excelentes incrementan sus capacidades gestionando el cambio de manera eficaz dentro y fuera de ellas.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Analizan la tendencia de su rendimiento operativo para comprender sus capacidades actuales y potenciales e identificar qué es necesario desarrollar para alcanzar los objetivos estratégicos.
- Desarrollan una cadena de valor eficaz y eficiente para garantizar que pueden hacer realidad su propuesta de valor de forma coherente.
- Desarrollan una cultura que busca continuamente mejorar en toda la cadena de valor la eficacia de la colaboración y el trabajo en equipo.
- Se aseguran de disponer de recursos financieros, físicos y tecnológicos para apoyar el desarrollo de la organización.
- Establecen una cultura de valores compartidos, responsabilidad, ética, confianza y transparencia en toda la cadena de valor.
- Trabajan con sus partners para lograr beneficios mutuos y mayor valor para sus respectivos grupos de interés, apoyándose mutuamente con experiencias, recursos y conocimientos.
- Establecen redes adecuadas para identificar oportunidades potenciales de alianza que aumenten sus capacidades y su habilidad para generar valor adicional para los grupos de interés.

Aprovechar la creatividad y la innovación

Las organizaciones excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la mejora continua y la innovación sistemática, aprovechando la creatividad de sus grupos de interés.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Desarrollan iniciativas para implicar a grupos de interés relevantes y utilizan su conocimiento colectivo en la generación de ideas e innovación.
- Establecen y gestionan redes de aprendizaje y colaboración para identificar oportunidades de creatividad, innovación y mejora.
- Reconocen que la innovación puede hacer referencia a productos, procesos, marketing, estructuras de la organización y modelos organizativos.
- Establecen metas y objetivos claros para la innovación, basándose en el conocimiento del mercado y las oportunidades, y respaldándola con políticas y recursos adecuados.
- Utilizan un enfoque estructurado para generar y priorizar ideas creativas.
- Someten a prueba y perfeccionan las ideas más prometedoras, asignando los recursos necesarios para hacerlas realidad en un plazo de tiempo adecuado.
- Hacen realidad las ideas en plazos de tiempo que maximizan las ventajas a obtener.

Liderar con visión, inspiración e integridad

Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos.

En la práctica, las organizaciones excelentes tienen líderes que:

- Son referencia para las personas de la organización y generan a través de sus acciones, comportamiento y experiencia, una cultura de implicación y pertenencia, delegación y asunción de responsabilidades, mejora continua y responsabilidad ante los resultados.
- Promueven los valores de la organización y son modelo de referencia de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente, para desarrollar e incrementar la reputación de la organización.
- Establecen y comunican una clara dirección y orientación estratégica; logran unir a sus colaboradores haciendo que compartan y hagan realidad la Misión, Visión y los objetivos de la organización.
- Son flexibles; demuestran su capacidad para tomar decisiones fundadas y oportunas, basadas en la información disponible y su experiencia y conocimiento, y considerando su impacto potencial.
- Reconocen que la ventaja sostenida depende de su capacidad para aprender rápidamente y responder con prontitud cuando es necesario.
- Fomentan una cultura que apoya la generación de nuevas ideas y nuevos modos de pensar para impulsar la innovación y el desarrollo de la organización.
- Son transparentes, responden de su actuación ante sus grupos de interés y la sociedad en general, y garantizan que sus colaboradores actúan de manera ética, responsable e íntegra.

Gestionar con agilidad

Las organizaciones excelentes se reconocen de manera generalizada por su habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Utilizan mecanismos para identificar cambios en su entorno externo y traducirlos en potenciales escenarios futuros para la organización.
- Convierten sus estrategias en procesos, proyectos y estructuras organizativas alineados, asegurándose de que los cambios pueden implantarse con la velocidad adecuada a lo largo de toda la cadena de valor.
- Desarrollan para sus procesos un conjunto significativo de indicadores de rendimiento y de medidas de resultados, permitiendo la revisión de la eficiencia y la eficacia de los procesos clave y de su contribución a los objetivos estratégicos.
- Utilizan datos sobre el rendimiento y las capacidades actuales de sus procesos, así como indicadores de referencia adecuados, para impulsar la creatividad, innovación y mejora.
- Gestionan eficazmente el cambio mediante una gestión estructurada de proyectos y una mejora de procesos focalizada.
- Adaptan rápidamente su estructura organizativa para apoyar el logro de los objetivos estratégicos.
- Evalúan y desarrollan su cartera tecnológica para mejorar la agilidad de procesos, proyectos y organización.

Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas

Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar tanto los objetivos personales como los de la organización.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Definen las habilidades, competencias y niveles de rendimiento de las personas necesarios para alcanzar la Misión, Visión y objetivos estratégicos.
- Realizan una planificación eficaz que atraiga, desarrolle y retenga el talento necesario para satisfacer sus necesidades.
- Alinean los objetivos personales y de equipo y facultan a las personas para que aflore todo su potencial en un clima de verdadera alianza.
- Aseguran un equilibrio saludable entre la vida personal y laboral, teniendo presente la conectividad permanente actual, la globalización creciente y las nuevas formas de trabajar.
- Respetan y acogen la diversidad de las personas y de las comunidades y mercados a los que dan servicio.
- Desarrollan las habilidades y competencias de las personas para asegurar su futura movilidad y capacidad de empleo.
- Animar a las personas a ser embajadores de la imagen y reputación de la organización.
- Motivan a las personas para que se impliquen en la mejora e innovación y dan reconocimiento a sus esfuerzos y logros.
- Comprenden las necesidades de comunicación de las personas y utilizan las estrategias y herramientas adecuadas para mantener un diálogo.

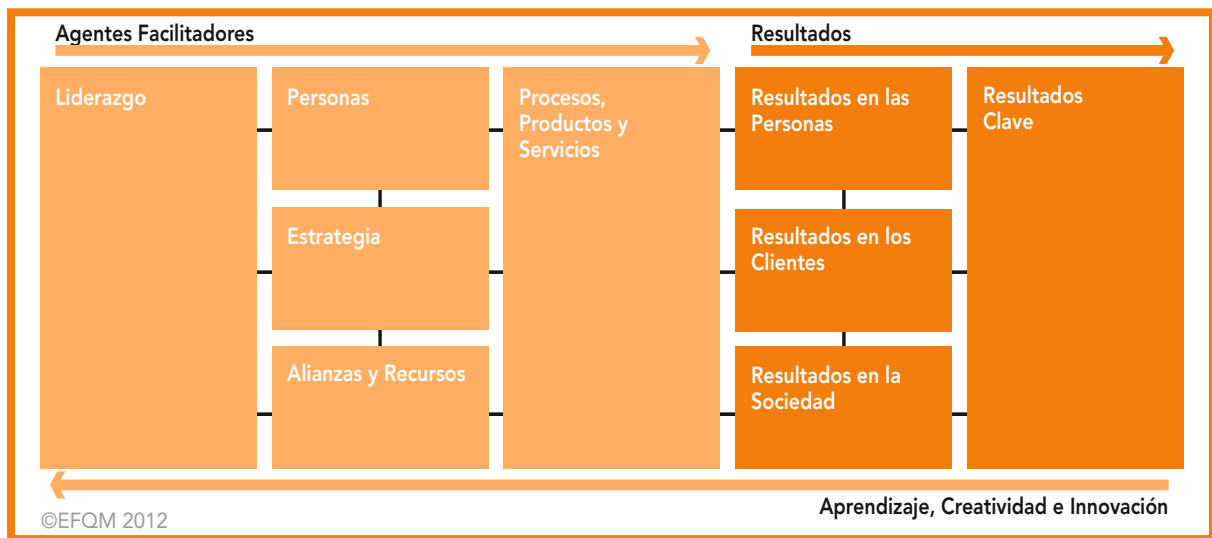
Mantener en el tiempo resultados sobresalientes

Las organizaciones excelentes alcanzan resultados sobresalientes que se mantienen en el tiempo y satisfacen las necesidades a corto y largo plazo de todos sus grupos de interés, en el contexto de su entorno operativo.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Recogen las necesidades y expectativas de los grupos de interés incorporándolas al desarrollo y revisión de su estrategia y políticas de apoyo, permaneciendo atentas a cualquier cambio.
- Identifican y comprenden los resultados clave necesarios para alcanzar su Misión y evalúan el progreso hacia la Visión y los objetivos estratégicos.
- Definen y utilizan un conjunto equilibrado de resultados para seguir la evolución de la gestión de la organización, cuentan con un conjunto de prioridades a corto y largo plazo y gestionan las expectativas de los grupos de interés clave.
- Despliegan la estrategia y políticas de apoyo de forma sistemática para alcanzar el conjunto de resultados deseado, definiendo claramente las relaciones "causa-efecto".
- Establecen objetivos basándose en la comparación de su rendimiento con el de otras organizaciones, su capacidad actual y potencial y los objetivos estratégicos.
- Evalúan el conjunto de resultados alcanzados con el fin de mejorar el rendimiento futuro y proporcionar beneficios sostenibles a todos sus grupos de interés.
- Consiguen un alto nivel de confianza de los grupos de interés al adoptar mecanismos eficaces para entender futuros escenarios y gestionar eficazmente riesgos estratégicos, operativos y financieros.
- Aseguran transparencia en la información financiera y no-financiera a los grupos de interés relevantes, incluidos los órganos de gobierno pertinentes, de acuerdo con sus expectativas.
- Se aseguran de poner a disposición de sus líderes una información precisa y suficiente que les sirva de apoyo para tomar decisiones de forma oportuna.

Criterios del Modelo EFQM de Excelencia



El Modelo EFQM de Excelencia representado en el diagrama anterior, es un marco de trabajo no-prescriptivo basado en nueve criterios. Cinco de ellos son 'Agentes Facilitadores' y cuatro son 'Resultados'. Los criterios que hacen referencia a un 'Agente Facilitador' tratan sobre lo que la organización hace. Los criterios que hacen referencia a 'Resultados' tratan sobre lo que la organización logra y cómo lo logra. Los 'Resultados' son consecuencia de los 'Agentes Facilitadores', y los 'Agentes Facilitadores' se mejoran utilizando la información procedente de los 'Resultados'.

Las flechas subrayan la naturaleza dinámica del Modelo, mostrando que el aprendizaje, la creatividad y la innovación ayudan a mejorar los Agentes Facilitadores que, a su vez, dan lugar a la mejora de los Resultados.

Cada criterio tiene una definición que explica su significado con carácter general.

Para desarrollar los criterios en detalle, cada uno se apoya en un número variable de subcriterios. Estos subcriterios describen con ejemplos lo que habitualmente se observa en una Organización Excelente y, por tanto, debe considerarse durante una evaluación.

Finalmente, cada subcriterio incluye una relación de elementos a considerar cuyo objetivo no es otro que aportar ejemplos que aclaren su significado. Muchos de estos elementos están directamente relacionados con los Conceptos Fundamentales mencionados anteriormente. Sin embargo, no resulta obligatorio abordar todos los elementos a considerar que se detallan en cada subcriterio.

1. Liderazgo

Definición

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

- 1a. Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.
- 1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.
- 1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos.
- 1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.
- 1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.

1a. Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.

Por ejemplo, los líderes de las organizaciones excelentes:

- Aseguran el futuro de la organización al definir y comunicar su objeto fundamental, que constituye el fundamento de la Visión, Misión, valores, principios éticos y cultura.
- Promueven los valores de la organización y son modelo de referencia de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente, para desarrollar e incrementar la reputación de la organización.
- Establecen y comunican una clara dirección y orientación estratégica; logran unir a sus colaboradores haciendo que compartan y hagan realidad la Misión, Visión y los objetivos de la organización.
- Desarrollan y apoyan una cultura de liderazgo compartido y revisan y mejoran la eficacia de sus comportamientos como líderes.

1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.

Por ejemplo, los líderes de las organizaciones excelentes:

- Definen y utilizan un conjunto equilibrado de resultados para seguir la evolución de la gestión de la organización, cuentan con un conjunto de prioridades a corto y largo plazo y gestionan las expectativas de los grupos de interés clave.
- Entienden y desarrollan las capacidades subyacentes de la organización.
- Evalúan el conjunto de resultados alcanzados con el fin de mejorar el rendimiento futuro y proporcionar beneficios sostenibles a todos sus grupos de interés.
- Fundamentan las decisiones en información fiable y basada en datos, y utilizan todo el conocimiento disponible para interpretar el rendimiento actual y previsible de los procesos relevantes.
- Consiguen un alto nivel de confianza de los grupos de interés al adoptar mecanismos eficaces para entender futuros escenarios y gestionar eficazmente riesgos estratégicos, operativos y financieros.

1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos.

Por ejemplo, los líderes de las organizaciones excelentes:

- Implantan enfoques para entender, anticipar y dar respuesta a las distintas necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave.
- Establecen una cultura de valores compartidos, responsabilidad, ética, confianza y transparencia en toda la cadena de valor.
- Son transparentes, responden de su actuación ante sus grupos de interés y la sociedad en general, y garantizan que sus colaboradores actúan de manera ética, responsable e íntegra.
- Aseguran transparencia en la información financiera y no-financiera a los grupos de interés relevantes, incluidos los órganos de gobierno pertinentes, de acuerdo con sus expectativas.
- Animan a sus grupos de interés a participar en actividades en beneficio de la sociedad en general.

1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.**Por ejemplo, los líderes de las organizaciones excelentes:**

- Son referencia para las personas de la organización y generan a través de sus acciones, comportamiento y experiencia, una cultura de implicación y pertenencia, delegación y asunción de responsabilidades, mejora continua y responsabilidad ante los resultados.
- Reconocen que la ventaja sostenida depende de su capacidad para aprender rápidamente y responder con prontitud cuando es necesario.
- Apoyan a las personas para que hagan realidad sus planes, objetivos y metas.
- Reconocen los esfuerzos y logros oportuna y adecuadamente.
- Fomentan una cultura que apoya la generación de nuevas ideas y nuevos modos de pensar para impulsar la innovación y el desarrollo de la organización.
- Fomentan y animan la igualdad de oportunidades y la diversidad.

1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.**Por ejemplo, los líderes de las organizaciones excelentes:**

- Son flexibles; demuestran su capacidad para tomar decisiones fundadas y oportunas, basadas en la información disponible y su experiencia y conocimiento, y considerando su impacto potencial.
- Toman como referencia las tres dimensiones económica, ambiental y social ("Personas, Planeta y Beneficios") a la hora de equilibrar los imperativos -a veces en conflicto- que afrontan.
- Implican y buscan el apoyo y la contribución de todos los grupos de interés relevantes para introducir los cambios necesarios que aseguren el éxito sostenido de la organización.
- Gestionan eficazmente el cambio mediante una gestión estructurada de proyectos y una mejora de procesos focalizada.
- Utilizan un enfoque estructurado para generar y priorizar ideas creativas.
- Someten a prueba y perfeccionan las ideas más prometedoras, asignando los recursos necesarios para hacerlas realidad en un plazo de tiempo adecuado.

2. Estrategia

Definición

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

- 2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.
- 2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.
- 2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.
- 2d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.

2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Recogen las necesidades y expectativas de los grupos de interés incorporándolas al desarrollo y revisión de su estrategia y políticas de apoyo, permaneciendo atentas a cualquier cambio.
- Identifican, analizan y comprenden los indicadores externos que les pueden afectar, como las tendencias económicas globales y locales, de mercado y de la sociedad.
- Comprenden y anticipan el impacto -global y local, a largo y corto plazo- de los cambios que se producen en los requisitos relevantes de tipo político, legal, normativo y otros de obligado cumplimiento.
- Utilizan mecanismos para identificar cambios en su entorno externo y traducirlos en potenciales escenarios futuros para la organización.

2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Analizan la tendencia de su rendimiento operativo para comprender sus capacidades actuales y potenciales e identificar qué es necesario desarrollar para alcanzar los objetivos estratégicos.
- Analizan los datos e información relativos a las competencias y capacidades clave de los partners actuales y potenciales para comprender cómo complementan las capacidades de la organización.
- Determinan el impacto potencial de las nuevas tecnologías y los modelos de gestión en el rendimiento de la organización.

- Comparan su rendimiento con indicadores de referencia relevantes (benchmarks) para comprender sus fortalezas y áreas de mejora.

2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Crean y mantienen una estrategia y políticas de apoyo claras para hacer realidad su Misión y Visión.
- Integran los conceptos de sostenibilidad en su estrategia fundamental, cadena de valor y diseño de procesos, asignando los recursos necesarios a hacer realidad estos objetivos.
- Identifican y comprenden los resultados clave necesarios para alcanzar su Misión y evalúan el progreso hacia la Visión y los objetivos estratégicos.
- Adoptan mecanismos eficaces para gestionar los riesgos estratégicos identificados mediante la planificación de escenarios.
- Comprenden sus competencias clave y cómo pueden generar valor compartido en beneficio de la sociedad en general.

2d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Convierten sus estrategias en procesos, proyectos y estructuras organizativas alineados, asegurándose de que los cambios pueden implantarse con la velocidad adecuada a lo largo de toda la cadena de valor.
- Establecen objetivos basándose en la comparación de su rendimiento con el de otras organizaciones, su capacidad actual y potencial y los objetivos estratégicos.
- Se aseguran de disponer de recursos financieros, físicos y tecnológicos para apoyar el desarrollo de la organización.
- Despliegan la estrategia y políticas de apoyo de forma sistemática para alcanzar el conjunto de resultados deseado, definiendo claramente las relaciones "causa-efecto".
- Establecen metas y objetivos claros para la innovación, basándose en el conocimiento del mercado y las oportunidades, y respaldándola con políticas y recursos adecuados.
- Comunican la estrategia y políticas de apoyo a los grupos de interés relevantes.

3. Personas

Definición

Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la equidad e igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

- 3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.
- 3b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.
- 3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.
- 3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.
- 3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Han definido claramente los diferentes niveles de resultados que deben alcanzar las personas para lograr los objetivos estratégicos.
- Alinean los planes de gestión de las personas con la estrategia y estructura de la organización, las nuevas tecnologías y los procesos clave.
- Adaptan rápidamente su estructura organizativa para apoyar el logro de los objetivos estratégicos.
- Implican a los empleados y sus representantes en el desarrollo y revisión de la estrategia, políticas y planes de gestión de las personas, adoptando enfoques creativos e innovadores, cuando resulta conveniente.
- Gestionan la selección, desarrollo de carreras, movilidad y planes de sucesión, con apoyo de las políticas adecuadas, para garantizar la equidad e igualdad de oportunidades.
- Utilizan las encuestas de personal y otras fuentes objetivas de información procedente de los empleados para mejorar las estrategias, políticas y planes de gestión de personas.

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

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Definen las habilidades, competencias y niveles de rendimiento de las personas necesarios para alcanzar la Misión, Visión y objetivos estratégicos.
- Realizan una planificación eficaz que atraiga, desarrolle y retenga el talento necesario para satisfacer sus necesidades.
- Evalúan y ayudan a las personas a mejorar sus resultados y compromiso.
- Desarrollan las habilidades y competencias de las personas para asegurar su futura movilidad y capacidad de empleo.
- Se aseguran de que las personas disponen de las competencias, recursos y oportunidades que necesitan para maximizar su contribución.

3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Alinean los objetivos personales y de equipo y facultan a las personas para que aflore todo su potencial en un clima de verdadera alianza.
- Reconocen que la innovación puede hacer referencia a productos, procesos, marketing, estructuras de la organización y modelos organizativos.
- Crean una cultura de creatividad e innovación en toda la organización, asegurándose de que las personas tienen una mentalidad abierta y responden rápidamente a los retos que encuentran.
- Animar a las personas a ser embajadores de la imagen y reputación de la organización.
- Promueven la participación en actividades que contribuyen a la sociedad en general.

3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.**Por ejemplo, las organizaciones excelentes:**

- Comprenden las necesidades de comunicación de las personas y utilizan las estrategias y herramientas adecuadas para mantener un diálogo.
- Comunican una clara dirección y orientación estratégica asegurándose de que las personas comprenden y pueden demostrar su contribución al éxito continuado de la organización.
- Permiten y animan a compartir la información, el conocimiento y las mejores prácticas, logrando un diálogo en toda la organización.
- Desarrollan una cultura que busca continuamente mejorar en toda la cadena de valor la eficacia de la colaboración y el trabajo en equipo.

3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.**Por ejemplo, las organizaciones excelentes:**

- Alinean los temas de retribución, beneficios, y asuntos laborales con unas estrategias y políticas transparentes.
- Motivan a las personas para que se impliquen en la mejora e innovación y dan reconocimiento a sus esfuerzos y logros.
- Aseguran un equilibrio saludable entre la vida personal y laboral, teniendo presente la conectividad permanente actual, la globalización creciente y las nuevas formas de trabajar.
- Fomentan una cultura de apoyo, reconocimiento y colaboración entre individuos y entre equipos.
- Respetan y acogen la diversidad de las personas y de las comunidades y mercados a los que dan servicio.

4. Alianzas y Recursos

Definición

Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar su estrategia y políticas de apoyo, así como el eficaz funcionamiento de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental.

- 4a. Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.
- 4b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.
- 4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.
- 4d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.
- 4e. Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.

4a. Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Segmentan partners y proveedores, de acuerdo con la estrategia de la organización, y adoptan las políticas y procesos adecuados para trabajar juntos eficazmente.
- Favorecen y establecen relaciones sostenibles con partners y proveedores basadas en la confianza, respeto y transparencia mutuos.
- Se aseguran de que partners y proveedores operan de acuerdo con las estrategias y valores de la organización.
- Establecen redes adecuadas para identificar oportunidades potenciales de alianza que aumenten sus capacidades y su habilidad para generar valor adicional para los grupos de interés.
- Trabajan con sus partners para lograr beneficios mutuos y mayor valor para sus respectivos grupos de interés, apoyándose mutuamente con experiencias, recursos y conocimientos.

4b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Implantan estrategias, políticas y procesos económico-financieros para apoyar la estrategia general de la organización y asegurar su resistencia y flexibilidad financiera.
- Diseñan los procesos de planificación, control, información y revisión económica y financiera para optimizar el uso de recursos.

- Asignan recursos según las necesidades a largo plazo y no sólo la rentabilidad a corto y, cuando la competitividad es relevante, asignan recursos para que la organización sea y se mantenga competitiva.
- Implantan procesos económico-financieros de gobierno, adaptándolos a todos los niveles adecuados de la organización.
- Evalúan, seleccionan y validan las inversiones y desinversiones en activos tangibles e intangibles teniendo en cuenta su impacto económico, social y ambiental a largo plazo.

4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Implantan estrategias, políticas y procesos para la gestión sostenible de edificios, equipos y materiales desde el punto de vista financiero y ambiental.
- Optimizan el uso y gestionan eficazmente el ciclo de vida y la seguridad física de sus activos tangibles, incluidos los edificios, equipos y materiales.
- Miden y optimizan el impacto de operaciones, servicios y ciclo de vida de productos sobre la salud pública, la seguridad y el medio ambiente.
- Minimizan su impacto ambiental a nivel local y global, incluido el establecimiento de objetivos ambiciosos que cumplan y superen las normas y requisitos legales.
- Promueven activamente los estándares económicos, ambientales y sociales en su sector.

4d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Gestionan una cartera tecnológica que apoya su estrategia general.
- Evalúan y desarrollan su cartera tecnológica para mejorar la agilidad de procesos, proyectos y organización.
- Implican a los grupos de interés relevantes en el desarrollo y despliegue de nuevas tecnologías para maximizar los beneficios generados.
- Identifican y evalúan las tecnologías alternativas y emergentes desde la óptica de su impacto tanto sobre el rendimiento y capacidades de la organización, como sobre el medio ambiente.
- Utilizan la tecnología para apoyar la cultura de creatividad e innovación.

4e. Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Se aseguran de poner a disposición de sus líderes una información precisa y suficiente que les sirva de apoyo para tomar decisiones de forma oportuna.
- Transforman los datos en información y, cuando conviene, en conocimiento que puede ser compartido y utilizado eficazmente.
- Desarrollan iniciativas para implicar a grupos de interés relevantes y utilizan su conocimiento colectivo en la generación de ideas e innovación.
- Facilitan y supervisan el acceso adecuado a la información y el conocimiento relevantes para las personas de la organización y los usuarios externos, garantizando al mismo tiempo la protección de la propiedad intelectual de la organización y la seguridad de la información y el conocimiento.
- Establecen y gestionan redes de aprendizaje y colaboración para identificar oportunidades de creatividad, innovación y mejora.
- Hacen realidad las ideas en plazos de tiempo que maximizan las ventajas a obtener.

5. Procesos, Productos y Servicios

Definición

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

- 5a. Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.
- 5b. Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.
- 5c. Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.
- 5d. Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan.
- 5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.

5a. Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Utilizan un marco de procesos clave para implantar la estrategia de la organización.
- Gestionan sus procesos de principio a fin, incluyendo aquellos procesos que exceden los límites de la organización.
- Se aseguran de que los propietarios de proceso comprenden cuál es su función y responsabilidad en el desarrollo, mantenimiento y mejora de los procesos.
- Desarrollan para sus procesos un conjunto significativo de indicadores de rendimiento y de medidas de resultados, permitiendo la revisión de la eficiencia y la eficacia de los procesos clave y de su contribución a los objetivos estratégicos.
- Utilizan datos sobre el rendimiento y las capacidades actuales de sus procesos, así como indicadores de referencia adecuados, para impulsar la creatividad, innovación y mejora.

5b. Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Se esfuerzan por innovar y crear valor para sus clientes, implicándolos a ellos y otros grupos de interés, cuando conviene, en el desarrollo de nuevos e innovadores productos, servicios y experiencias.
- Utilizan la investigación de mercado, las encuestas de clientes y otras formas de información para anticipar e identificar mejoras destinadas a fortalecer la cartera de productos y servicios.
- Desarrollan su cartera de productos de acuerdo con las necesidades en continuo cambio de sus clientes actuales y potenciales.

- Diseñan su cartera de productos y servicios y gestionan activamente todo el ciclo de vida de los productos de manera responsable.

5c. Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Saben quiénes son sus distintos grupos de clientes, tanto los que ya existen como los potenciales, y anticipan sus distintas necesidades y expectativas.
- Transforman las necesidades, expectativas y los potenciales requisitos en propuestas de valor atractivas y sostenibles para clientes actuales y potenciales.
- Implantan el modelo organizativo definiendo propuesta de valor, aspectos diferenciadores que le otorgan ventajas competitivas, posicionamiento, grupos de clientes a los que se dirigen y canales de distribución.
- Desarrollan estrategias de marketing para promocionar sus productos y servicios entre los clientes y grupos de usuarios a los que se dirigen.

5d. Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan.

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Producen y distribuyen productos y servicios que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los clientes de acuerdo con la propuesta de valor que ofertan.
- Desarrollan una cadena de valor eficaz y eficiente para garantizar que pueden hacer realidad su propuesta de valor de forma coherente.
- Se aseguran de que las personas disponen de los recursos, competencias y grado de delegación necesarios para que la experiencia del cliente sea máxima.
- Gestionan productos y servicios a lo largo de todo su ciclo de vida considerando cualquier impacto en la salud pública, la seguridad y el medio ambiente y teniendo en cuenta la reutilización y el reciclado cuando sea conveniente.
- Comparan su rendimiento con referencias relevantes y aprenden de sus puntos fuertes y oportunidades de mejora para maximizar el valor generado para los clientes.

5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.**Por ejemplo, las organizaciones excelentes:**

- Segmentan los clientes con arreglo a la estrategia de la organización y adoptan las políticas y procesos adecuados para gestionar eficazmente la relación.
- Determinan y satisfacen los requisitos de los clientes en cuanto a los contactos habituales y a largo plazo con la organización.
- Establecen y mantienen un diálogo con los clientes basado en la franqueza y transparencia.
- Supervisan y revisan continuamente las experiencias y percepciones de sus clientes y se aseguran de que los procesos están alineados para responder de manera adecuada a cualquier información que éstos les remitan.
- Se aseguran de que los clientes conocen claramente cuál es su responsabilidad con relación al uso de los productos y servicios.

6. Resultados en los Clientes

Definición

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de sus clientes.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en las necesidades y expectativas de sus clientes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.
- Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con sus clientes basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.
- Segmentan los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos.
- Demuestran resultados positivos o sostenidos en los clientes durante al menos 3 años.
- Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento, percepciones y resultados relacionados.
- Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.
- Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con sus clientes con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.

6a. Percepciones

Son las percepciones que de la organización tienen los clientes. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, grupos focales, ratings, felicitaciones y quejas. Estas percepciones deben dejar claro qué opinan los clientes sobre la eficacia del despliegue y los resultados de la estrategia de clientes, sus políticas de apoyo y sus procesos.

LAS MEDIDAS PUEDEN INCLUIR PERCEPCIONES SOBRE:

- Reputación e imagen.
- Valor otorgado por los clientes a los productos y servicios.
- Distribución de productos y servicios.
- Servicio, atención y apoyo al cliente.
- Fidelidad y compromiso del cliente.

6b. Indicadores de rendimiento

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre las percepciones de sus clientes. Estos indicadores deben dar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia de clientes, sus políticas de apoyo y sus procesos.

LAS MEDIDAS PUEDEN INCLUIR INDICADORES DE RENDIMIENTO SOBRE:

- Distribución de productos y servicios.
- Servicio, atención y apoyo al cliente.
- Gestión de quejas.
- Implicación de clientes y partners en el diseño de productos, procesos, etc.

7. Resultados en las Personas

Definición

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de las personas.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en las necesidades y expectativas de las personas, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.
- Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con las personas basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.
- Segmentan los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos específicos de personas de la organización.
- Demuestran Resultados positivos o sostenidos en las personas durante al menos 3 años.
- Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.
- Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.
- Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con las personas con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.

7a. Percepciones

Son las percepciones que de la organización tienen las personas. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones estructuradas. Estas percepciones deben dejar claro qué opinan las personas sobre la eficacia del despliegue y los resultados de la estrategia de personas, sus políticas de apoyo y sus procesos.

LAS MEDIDAS PUEDEN INCLUIR PERCEPCIONES SOBRE:

- Satisfacción, implicación y compromiso.
- Motivación y delegación y asunción de responsabilidades.
- Liderazgo y gestión.
- Gestión de las competencias y del rendimiento.
- Formación y desarrollo de carreras.
- Comunicación eficaz.
- Condiciones de trabajo.

7b. Indicadores de rendimiento

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas de la organización y predecir su impacto sobre las percepciones. Estos indicadores deben dar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia de personas, sus políticas de apoyo y sus procesos.

LAS MEDIDAS PUEDEN INCLUIR INDICADORES DE RENDIMIENTO SOBRE:

- Actividades de implicación y compromiso.
- Actividades de gestión de las competencias y del rendimiento.
- Resultados de la gestión del liderazgo.
- Actividades de formación y desarrollo de carreras.
- Comunicación interna.

8. Resultados en la Sociedad

Definición

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.
- Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con la sociedad basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.
- Segmentan los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.
- Demuestran resultados positivos o sostenidos en la sociedad durante al menos 3 años.
- Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.
- Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.
- Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con la sociedad con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.

8a. Percepciones

Son las percepciones que de la organización tiene la sociedad. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, informes, referencias en prensa, reuniones públicas, ONGs, agentes sociales y Administraciones Públicas. Estas percepciones deben dejar claro qué opina la sociedad sobre la eficacia del despliegue y los resultados de la estrategia social y ambiental, sus políticas de apoyo y sus procesos.

LAS MEDIDAS PUEDEN INCLUIR PERCEPCIONES SOBRE:

- Impacto ambiental.
- Imagen y reputación.
- Impacto en la sociedad.
- Impacto del lugar de trabajo.
- Premios y cobertura en medios de comunicación.

8b. Indicadores de rendimiento

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre las percepciones de los grupos de interés relevantes de la sociedad. Estos indicadores deben dar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia social y ambiental, sus políticas de apoyo y sus procesos.

LAS MEDIDAS PUEDEN INCLUIR INDICADORES DE RENDIMIENTO SOBRE:

- Actividades ambientales, económicas y sociales.
- Cumplimiento de la legislación y las diferentes normativas oficiales.
- Resultados respecto a salud y seguridad.
- Gestión de compras y proveedores socialmente responsable.

9. Resultados Clave

Definición

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Desarrollan un conjunto de resultados clave económico-financieros y no económicos, basado en las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia.
- Establecen objetivos claros para estos resultados clave basándose en las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación y de acuerdo con la estrategia escogida.
- Segmentan los resultados para comprender el rendimiento de áreas específicas de la organización y la experiencia, necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.
- Demuestran resultados clave positivos o sostenidos durante al menos 3 años.
- Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que los resultados clave pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.
- Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.
- Interpretan la comparación de los resultados clave con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.

9a. Resultados Clave de la Actividad

Son los resultados clave económico-financieros y no económicos que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de la estrategia. El conjunto de medidas y objetivos relevantes se definirá y acordará con los grupos de interés que aportan la financiación.

LAS MEDIDAS PUEDEN INCLUIR:

- Resultados económico-financieros.
- Percepciones de los grupos de interés que aportan la financiación.
- Resultados de la gestión del presupuesto.
- Volumen de productos o servicios clave.
- Resultados de los procesos clave.

9b. Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad

Son los indicadores clave económico-financieros y no económicos que utiliza la organización para medir su rendimiento operativo. Ayudan a supervisar, entender, predecir y mejorar los posibles resultados clave.

LAS MEDIDAS PUEDEN INCLUIR INDICADORES DE RENDIMIENTO SOBRE:

- Gestión económico-financiera.
- Costes de los proyectos.
- Rendimiento de los procesos clave.
- Rendimiento de partners y proveedores.
- Tecnología, información y conocimiento.

Integración de los Conceptos Fundamentales en el Modelo

Al igual que en la revisión de 2010 del Modelo EFQM de Excelencia, los elementos a considerar de los Conceptos Fundamentales se han integrado en los Criterios.

En primer lugar se revisaron y actualizaron los Conceptos Fundamentales y luego éstos constituyeron la base de los elementos a considerar de los subcriterios del Modelo EFQM. Esta integración constituye el vínculo entre la visión a alto nivel que aportan los Conceptos y

el análisis detallado que se logra mediante los Criterios. Los elementos a considerar se han incorporado en los 5 Criterios "Agentes Facilitadores" al estar orientados hacia la acción. Los Resultados obtenidos, y los criterios con los que guardan relación, dependerán de los enfoques adoptados, las medidas utilizadas para supervisar su eficiencia y eficacia y el entorno en que opere la organización.

La tabla siguiente ilustra estos vínculos:

Criterio	1. Liderazgo					2. Estrategia				3. Personas					4. Alianzas y Recursos					5. Procesos, Productos y Servicios									
	a	b	c	d	e	a	b	c	d	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e					
Añadir valor para los clientes																													
Crear un futuro sostenible																													
Desarrollar la capacidad de la organización																													
Aprovechar la creatividad y la innovación																													
Liderar con visión, inspiración e integridad																													
Gestionar con agilidad																													
Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas																													
Mantener en el tiempo resultados sobresalientes																													

Esquema lógico REDER



El esquema lógico REDER es una poderosa herramienta de gestión y una manera estructurada de evaluar el rendimiento de una organización.

Según la lógica REDER, toda organización necesita:

- Establecer los Resultados que quiere lograr como parte de su estrategia.
- Planificar y desarrollar una serie de Enfoques sólidamente fundamentados e integrados que la lleven a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro.
- Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar su implantación.
- Evaluar, Revisar y Perfeccionar los enfoques desplegados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje.

Para realizar un análisis con más rigor, los elementos REDER pueden descomponerse en atributos:

Análisis de AGENTES FACILITADORES

Elementos	Atributos	Directrices
Enfoque	Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.
	Integrado	Los enfoques apoyan la Estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.
Despliegue	Implantado	Los enfoques se han implantado en las áreas relevantes en el momento adecuado.
	Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.
Evaluar, Revisar y Perfeccionar	Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.
	Aprendizaje y Creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora o innovación.
	Mejora e Innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.

Análisis de RESULTADOS

Elementos	Atributos	Directrices
Relevancia y Utilidad	Ámbito y Relevancia	Se ha identificado un conjunto coherente de resultados de los grupos de interés relevantes -incluidos sus resultados clave- que demuestra el rendimiento de la organización en cuanto a su estrategia, objetivos y sus necesidades y expectativas.
	Integridad	Los resultados son oportunos, fiables y precisos.
	Segmentación	Los resultados se segmentan de forma adecuada para aportar un conocimiento en profundidad de la organización.
Rendimiento	Tendencias	Tendencias positivas o rendimiento bueno y sostenido en al menos 3 años.
	Objetivos	Para los resultados clave se han establecido objetivos relevantes y se alcanzan de manera continuada, de acuerdo con los objetivos estratégicos.
	Comparaciones	Para los resultados clave se realizan comparaciones externas relevantes y son favorables, de acuerdo con los objetivos estratégicos.
	Confianza	Basándose en las relaciones causa/efecto establecidas, hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro.

REDER para Agentes Facilitadores

La matriz de Agentes Facilitadores se utiliza para apoyar el análisis de los enfoques de los 5 Criterios Agentes Facilitadores:

- Liderazgo.
- Estrategia.
- Personas.
- Alianzas y Recursos.
- Procesos, Productos y Servicios.

Aplicación de la matriz de Agentes Facilitadores

- Basándose en todas las evidencias disponibles, aplique la matriz REDER de Agentes Facilitadores al conjunto de enfoques adoptados.
- REDER contiene directrices sobre lo que se espera que demuestre la organización.
- La puntuación global no debe exceder la valoración global del elemento "Enfoque". Por ejemplo, si los enfoques relativos al subcriterio no están sólidamente fundamentados o no están vinculados a otros enfoques relevantes, la valoración total dada al subcriterio se circunscribirá, como máximo, a la que otorgaríamos de manera global a los enfoques.

Enfoque	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.					
Integrado	Los enfoques apoyan la Estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.					
Despliegue		No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Implantado	Los enfoques se han implantado en las áreas relevantes en el momento adecuado.					
Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.					
Evaluar, Revisar y Perfeccionar		No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.					
Aprendizaje y Creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora o innovación.					
Mejora e Innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración Total						

REDER para Resultados

La matriz de Resultados se utiliza para apoyar el análisis de los 4 Criterios Resultados:

- Resultados en los Clientes.
- Resultados en las Personas.
- Resultados en la Sociedad.
- Resultados Clave.

Aplicación de la matriz de Resultados

- Basándose en todas las evidencias disponibles, aplique la matriz REDER de Resultados al conjunto de resultados utilizados.
- REDER contiene directrices sobre lo que se espera que demuestre la organización.
- La puntuación global no puede exceder la del atributo "Ámbito y Relevancia" de los resultados disponibles. Por ejemplo, si el ámbito de los resultados disponibles no abarca en su totalidad el subcriterio que se está evaluando, de acuerdo con los objetivos estratégicos de la organización, la valoración total dada se circunscribirá, como máximo, a la otorgada al "Ámbito y Relevancia" de los datos disponibles.

Relevancia y Utilidad	Diretrizes	No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Ámbito y Relevancia	Se ha identificado un conjunto coherente de resultados de los grupos de interés relevantes -incluidos sus resultados clave- que demuestra el rendimiento de la organización en cuanto a su estrategia, objetivos y sus necesidades y expectativas.					
Integridad	Los resultados son oportunos, fiables y precisos.					
Segmentación	Los resultados se segmentan de forma adecuada para aportar un conocimiento en profundidad de la organización.					
Rendimiento		No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Tendencias	Tendencias positivas o rendimiento bueno y sostenido en al menos 3 años.					
Objetivos	Para los resultados clave se han establecido objetivos relevantes y se alcanzan de manera continuada, de acuerdo con los objetivos estratégicos.					
Comparaciones	Para los resultados clave se realizan comparaciones externas relevantes y son favorables, de acuerdo con los objetivos estratégicos.					
Confianza	Basándose en las relaciones causa/ efecto establecidas, hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Valoración Total						

Puntuar con el Modelo EFQM a la Excelencia

La herramienta REDER de Evaluación y Gestión es el método de evaluación utilizado para puntuar las memorias de las organizaciones que se presentan al Premio EFQM a la Excelencia y a la mayoría de los premios nacionales a la excelencia europeos. También la pueden utilizar las organizaciones que deseen realizar autoevaluaciones o emplear la puntuación para actividades de benchmarking o de otra índole.

El principio en que se basa la puntuación con REDER indica que cuando el rendimiento de una organización mejora con el paso del tiempo, su puntuación respecto al Modelo aumenta. REDER asigna un 50% del total de puntos a los Agentes Facilitadores y el 50% restante a los Resultados, lo que garantiza la capacidad de la organización para mantener su rendimiento en el futuro.

Al puntuar una organización mediante REDER, se asigna a cada uno de los nueve criterios del Modelo una ponderación que permitirá calcular el número total de puntos asignados a la organización. Las ponderaciones

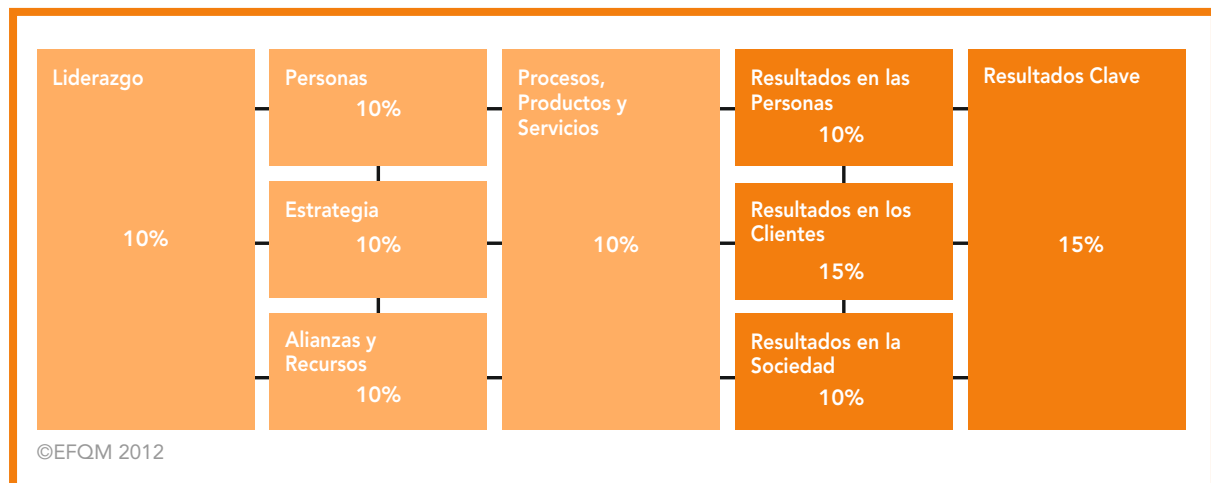
se establecieron inicialmente en 1991 tras un extenso ejercicio de consultas en toda Europa y se revisan en la EFQM cada cierto tiempo. A continuación se muestra el esquema actual de ponderaciones.

En general, dentro de cada criterio se le asigna el mismo peso específico a todos los subcriterios; por ejemplo, cada uno de los 5 subcriterios de Liderazgo contribuye con el 20% de los 100 puntos asignados al criterio 1.

Cabe señalar, no obstante, dos excepciones:

- Al subcriterio 6a se le asigna el 75% del total de puntos del criterio 6 y al 6b el 25% restante.
- Al subcriterio 7a se le asigna el 75% del total de puntos del criterio 7 y al 7b el 25% restante.

Cada subcriterio se evalúa mediante la matriz REDER y se acuerda la puntuación. A continuación se combinan estas puntuaciones para puntuar el criterio en cuestión. Se aplica entonces la ponderación para hallar la puntuación total en una escala de 0 a 1000 puntos.



Glosario de Términos

Agilidad: Capacidad de la organización para adaptarse rápida y eficientemente a los cambios.

Agilidad de la organización: Capacidad para responder y adaptarse oportunamente a cualquier amenaza u oportunidad que surja.

Alianza: Relación de trabajo duradera entre organización y partners en la que ambas partes crean y comparten valor añadido. Las alianzas pueden establecerse, por ejemplo, con proveedores, distribuidores, entidades educativas o clientes. Las alianzas estratégicas apoyan de modo especial los objetivos estratégicos de la organización.

Benchmarking: Comparación sistemática de enfoques con otras organizaciones relevantes para obtener información valiosa que ayude a la organización a adoptar acciones para mejorar su rendimiento.

Buenas/Mejores prácticas: Enfoques, políticas, procesos o métodos 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.

Capacidad de la organización: Se refiere a la habilidad y capacidad de la organización para alcanzar objetivos específicos. La organización puede incrementar su capacidad, por ejemplo, mediante alianzas externas o aprendizaje y desarrollo, accediendo al conocimiento, competencias, experiencia, recursos y procesos relevantes.

Capital 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.

Cliente: Receptor de los productos o servicios de la organización.

Comparaciones: Datos utilizados para comparar el rendimiento de una organización o proceso con el de otro.

Competencia clave: Capacidad o actividad interna bien llevada a cabo que es crucial para que la organización sea competitiva, rentable o eficiente.

Conceptos fundamentales de la Excelencia: Conjunto de principios probados y clave en que se basa el Modelo EFQM de Excelencia.

Conocimiento: Conocimiento es la experiencia y las destrezas adquiridas por una persona a través de la experiencia práctica y la formación, e implica el conocimiento teórico y/o práctico de un tema. Mientras que los datos son los hechos en sí, y la información son los datos dentro de un contexto y con una perspectiva, el conocimiento es la información que contiene directrices y capacidades y que permite llevar a cabo acciones.

Creatividad: Generación de ideas para productos, servicios, procesos, sistemas o interacciones sociales, nuevos o mejorados.

Cultura: Conjunto específico de valores y normas compartidos por las personas y grupos de una organización, que controla el modo de interactuar entre ellos y con los grupos de interés externos a la organización.

Delegación y asunción de responsabilidades (Empowerment): Proceso por el que individuos o equipos asumen responsabilidades para tomar decisiones y trabajan con cierto grado de autonomía en sus acciones.

Diversidad: Medida en que las personas de la organización reconocen, aprecian y aprovechan las características que hacen único a cada individuo. La diversidad puede estar relacionada con la edad, raza, grupo étnico, género, creencias, capacidades físicas y orientación sexual.

Empleabilidad: Capacidad de una persona para obtener empleo y mantenerlo. El significado del término varía según la perspectiva adoptada. Para el individuo puede significar estabilidad o movilidad, mientras que para la organización flexibilidad.

Enfoque: Forma o manera general de que algo tenga lugar. El enfoque se compone de procesos y acciones estructuradas, integrados en un marco de principios y políticas.

Estrategia: Plan a alto nivel que describe las tácticas por las cuales una organización intenta lograr su Misión y Visión. Estas tácticas se traducen en objetivos estratégicos y objetivos que, alineados, reflejan lo que la organización tiene que hacer.

Factores críticos de éxito: Número limitado (generalmente entre 3 y 8) de características, condiciones o variables, que inciden directamente sobre la eficacia, eficiencia y viabilidad de una organización, programa o proyecto.

Gestión del cambio: Enfoque para liderar la transición desde la situación o estado actual de personas, equipos y organizaciones a otro definido y deseado. Proceso organizacional que tiene por objeto ayudar a los grupos de interés afectados por el cambio a aceptarlo y hacerlo suyo.

Gobierno de una organización: Esquema general de autoridad y control de una organización que le ayuda a cumplir con sus obligaciones legales, económicas, financieras y éticas.

Grupos de interés: Persona, grupo u organización que tiene un interés directo o indirecto en la organización porque puede afectar a la organización o ser afectado por ella. Ejemplos de grupos de interés externos son los propietarios (accionistas), clientes, proveedores, partners, agencias del gobierno y representantes de la comunidad o de la sociedad. Ejemplos de grupos de interés internos son las personas o grupos de personas que integran la organización (ver además "Grupos de interés que aportan la financiación").

Grupos de interés que aportan la financiación: Son quienes aportan los fondos a la organización; aquéllos ante los que el equipo de dirección es responsable en última instancia. En una empresa se trata de los propietarios, accionistas o inversores, mientras que en el sector público podrían ser las autoridades políticas con responsabilidades en la provisión/asignación de fondos a la organización.

Igualdad de oportunidades: Práctica de garantizar que todas las personas reciben un trato justo y equitativo con independencia de su género, edad, raza, nacionalidad, religión, discapacidad u orientación sexual.

Innovación: Traducción práctica de ideas en nuevos productos, servicios, procesos, sistemas o interacciones sociales.

Líderes: Personas que coordinan y equilibran los intereses y actividades de todos aquellos que tienen interés legítimo en la organización.

Mejora continua: Mejora continuada de procesos que conduce al logro de niveles sobresalientes de rendimiento mediante un cambio incremental.

Misión: Declaración que describe el objeto principal o razón de ser de la organización, confirmada por sus grupos de interés.

Modelo de negocio: Aquellos elementos que crean y dan valor y que normalmente incluyen la propuesta de valor de la organización, cómo obtiene sus beneficios, cuáles son sus recursos clave o sus procesos clave.

Movilidad: Voluntad y capacidad de las personas para cambiar de trabajo o la ubicación del mismo.

Partner: Aliado externo de carácter estratégico que la organización escoge para trabajar, alcanzar objetivos comunes y lograr un beneficio mutuo sostenido.

Percepción: Opinión que los grupos de interés tienen de la organización.

Personas: Totalidad de individuos empleados en la organización (a tiempo completo o parcial, incluidos los voluntarios); se incluyen los líderes de cualquier nivel.

Proceso: Conjunto de actividades que interactúan entre sí donde la salida de una actividad se convierte en entrada de otra. Los procesos añaden valor transformando elementos de entrada en resultados, utilizando recursos.

Procesos clave: Procesos que revisten la máxima importancia para hacer realidad la estrategia de la organización y servir de palanca a la cadena de valor.

Productos: Bienes obtenidos mediante un proceso de fabricación o producción y distribuidos comercialmente a través de un canal para ser consumidos o utilizados. En sentido amplio, los productos incluyen una amplia gama de bienes, desde productos no diferenciados hasta instalaciones complejas como edificios, plantas o fábricas.

Propósito: Término empleado por algunas organizaciones en lugar de Misión o Visión.

Propuesta de valor: Valor diferenciador que los productos y servicios de la organización ofrecen al cliente.

Redes de aprendizaje: Grupos de personas con un mismo objetivo o interés que comparten información, conocimiento y experiencia para aprender juntos de forma activa.

Sistema de gestión: Esquema general de procesos, indicadores de rendimiento o de resultado, y sistemas de gestión de procesos y de mejora, que se emplea para garantizar que la organización puede llevar a cabo su Misión y Visión.

Sociedad: Infraestructura social externa a la organización que puede verse afectada por dicha organización.

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

Visión: Lo que la organización trata de alcanzar en el futuro a largo plazo. Su objetivo es servir de guía clara para escoger lo que hay que hacer en la actualidad y en el futuro. Constituye junto con la Misión la base de las estrategias y políticas.

Agradecimientos

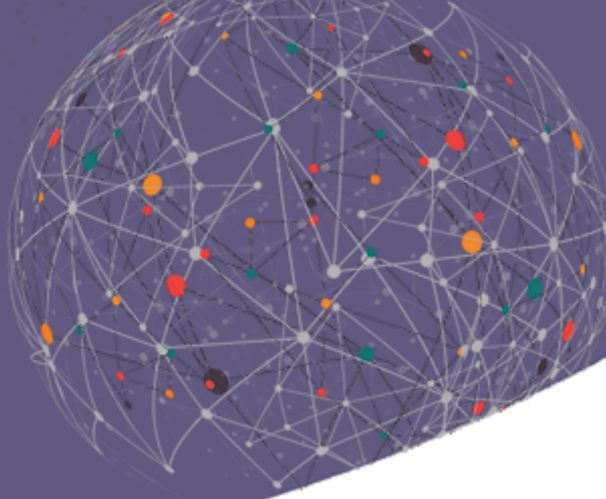
Esta actualización del Modelo EFQM de Excelencia se realizó en 2012 con aportaciones de muy distintas fuentes que fueron integradas por los miembros del Equipo Guía, un grupo de expertos que representa distintos grupos de interés:

- En representación de la comunidad de evaluadores EFQM: André van der Geest (PostNL) y Christian Forstner (CF YourAdvantage).
- En representación de los Socios Nacionales de la EFQM: Juan de Dios Calatrava (Club Excelencia en Gestión).
- En representación de los miembros de la EFQM del Sector Privado: Mia Goetvinck (Ricoh).
- En representación de los miembros de la EFQM del Sector Público: Anna Beker (Ayuntamiento de Dzierzoniow) y Paul Evans (Liverpool John Moores University).
- En representación de los formadores de la EFQM: Chris Hakes (LeadershipAgenda Network) y Geoff Carter (PACEPerformance).
- En representación de la EFQM: Matt Fisher, Paul Gemoets y Pierre Cachet.

Aunque cientos de personas han contribuido a la revisión del Modelo, los miembros del Equipo Guía desean agradecer especialmente el feedback y los comentarios que durante la revisión de las propuestas y borradores realizaron las personas que a continuación se mencionan por orden alfabético:

Aad Streng, Alain Smadja, Andre Haynes, André Moll, Andreas Dalluege, Andreas Schmidt, Antony Spanos, Britt-Marie Olsson, Celal Seçkin, Claire Ford, Dayvon Goodsell, Dieter Butz, Detlef Bohle, Gerhard Leu, Guy Peeters, Ian May, Jacqueline van Rijswijk, Jacques Segot, Janni Løber, Jean Bastien, Jill Weatherill, Johann Simmel, Juan García del Valle, Karmen Kern Pipan, Klaus Garbers, Laurie Bradley, Lena Tzavara, Lene Lindholm, Lway Nackasha, Majd Abbassi, Marie-Odile Vanneraud, Mark Webster, Martin Brander, Mike Gallagher, Mozhgan Sadr, Nicole Mayer, Norman Hughes, Paulina Ancheva, Peter Hull, Rafael Abajo, Robert Leloup, Roland Lochner, Sally Green, Shawqi Sajwani, Susanne Kaldschmidt, Tani Järvinen, Thierry Kieffer, Thomas Bäuerle, Walter Felchlin, Walter Ludwig.

PARTICIPA EN UNA RED GLOBAL DE EXCELENCIA EN GESTIÓN



50.000

Más de 50.000 organizaciones utilizan el Modelo EFQM en todo el mundo

2.000

Más de 2.000 organizaciones han alcanzado un Sello de Excelencia EFQM en España

300

Más de 300 Evaluadores EFQM acreditados en España

48

Partners en casi 40 países de todo el mundo forman la red global de partners EFQM



En ALSA, la excelencia forma parte de nuestros valores corporativos, por lo que, siendo importante la obtención del Sello EFQM, para nosotros es más importante el cambio y la transformación que implica el Modelo en la gestión de las organizaciones, que nos sitúa en la senda de la mejora continua.



Francisco Iglesias
Consejero Delegado, GRUPO ALSA



Este reconocimiento internacional acredita que estamos haciendo las cosas bien. Tanto el sello EFQM 500+, como el EFQM Excellence Award, no son metas sino caminos. El Modelo EFQM de Excelencia se ha mostrado como una herramienta precisa y decisiva y someternos a un examen externo permanente es el mejor modo de garantizar que seguimos el rumbo que más beneficia a los ciudadanos.



Ignacio García de Vinuesa
Alcalde, AYUNTAMIENTO DE ALCOBENDAS

Compartiendo y mejorando juntos



El Club Excelencia en Gestión es una asociación empresarial cuya Misión es facilitar a las organizaciones la mejora de su gestión, contribuyendo a su éxito a lo largo del tiempo. Es el único representante oficial en España de la EFQM desde 1994 y se encuentra integrado por más de 230 socios de los más diversos sectores y tamaños, que en la actualidad representan el 20% del PIB y el 25% del IBEX35.

Desde el Club Excelencia en gestión ofrecemos a nuestros socios, y a la sociedad en general, la oportunidad de mejorar la gestión y resultados de su organización, conectar con otros profesionales y ampliar su red de contactos, dar visibilidad a su organización y ser reconocido por sus logros y excelentes resultados.

Compartir conocimiento y mejorar la gestión y los resultados de tu organización



Conectar con otros profesionales y ampliar tu red de contactos



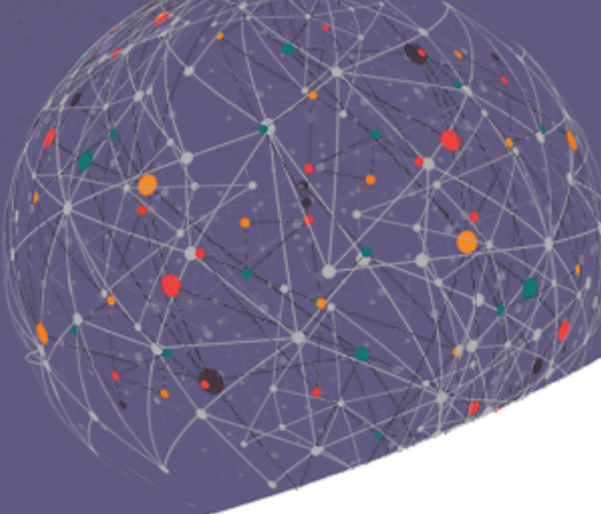
Ser Reconocido por los excelentes resultados de tu organización



Dar Visibilidad a tu organización



CAMINO HACIA LA EXCELENCIA



¿Cómo empezar?

Te recomendamos seguir estos pasos para recorrer con éxito el camino hacia la Excelencia y culminar en un más que merecido Reconocimiento EFQM:



Formación EFQM

Decide cuál es la formación que más te interesa, según tus necesidades y las de tu organización:

Gestor EFQM:

- Conocer el Modelo EFQM
- Entender su utilidad como herramienta de mejora de la gestión
- Tener argumentos para convencer internamente de los beneficios

Cómo mejorar tu nivel de Excelencia:

- Liderar un proyecto de mejora basado en EFQM dentro de tu organización
- Participar en equipos de mejora de la gestión
- Organizaciones que están interesadas en el Sello de Excelencia EFQM

Elaboración de una Memoria EFQM:

- Organizaciones que están interesadas en el Sello de Excelencia EFQM
- Liderar o participar en el proyecto de redacción de Memoria EFQM
- Consultores que ayuden a las organizaciones a redactar su Memoria EFQM

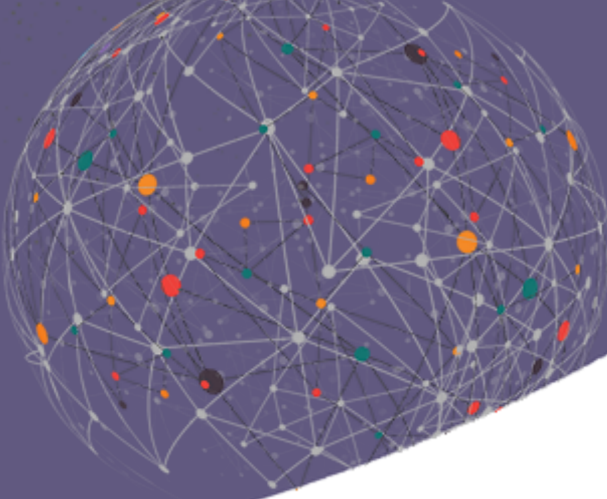
Certificación Internacional Evaluador EFQM:

- Liderar un proyecto de mejora basado en EFQM dentro de tu organización
- Asesorar a organizaciones en su camino hacia la Excelencia
- Aprender de las Buenas Prácticas de otras organizaciones

Toda la formación oficial EFQM está impartida por el Club Excelencia en Gestión en colaboración con nuestra Red de Expertos EFQM – REDEX, integrada por más de 70 licenciarios oficiales.

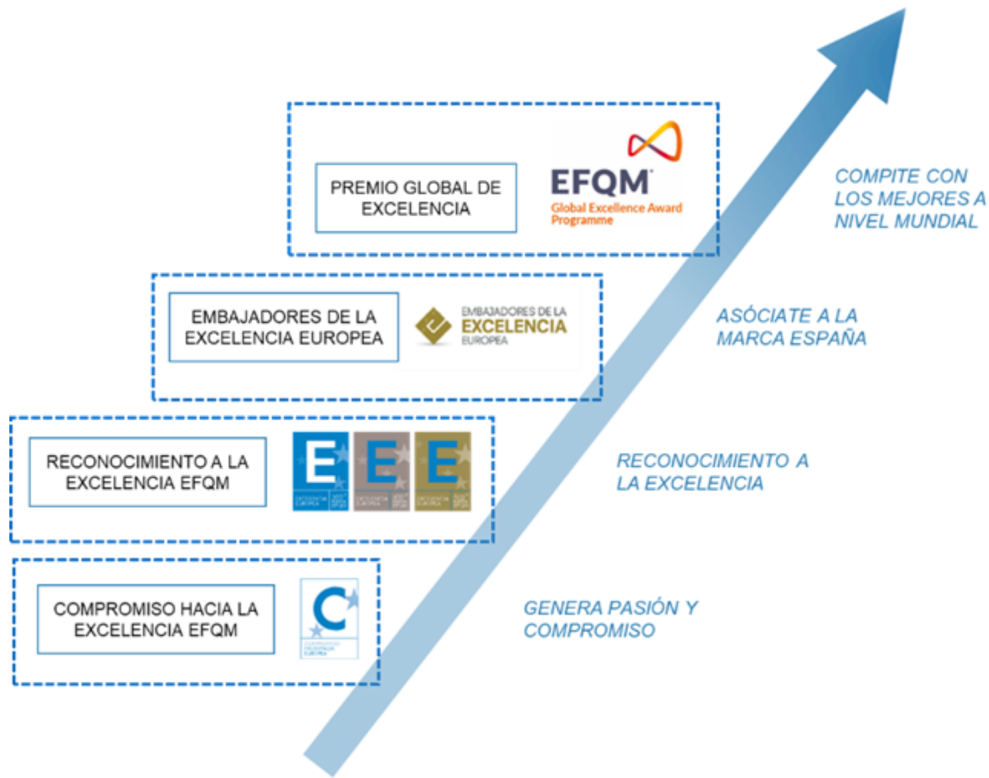
Y si te quedan dudas, ¡contacta con nosotros en formación@clubexcelencia.org!

RECONOCIMIENTO EFQM



Marca la diferencia y distingue tu gestión excelente

La gestión excelente se consigue gracias a la constancia y a la implicación de todas las personas que integran tu organización. Una manera excelente de reconocer públicamente ese esfuerzo y de incentivar la mejora sistemática es optar por el Reconocimiento EFQM.



Conseguir un reconocimiento EFQM, implica haber pasado un proceso de evaluación que brinda a tu organización una excelente oportunidad para conocer su nivel de rendimiento y mejorarlo.

Beneficios para tu organización y tus grupos de interés

- Muestra el nivel de rendimiento efectivo de tu organización.
- Ayuda a identificar y priorizar las oportunidades de mejora de tu gestión.
- Crea un sentimiento de pertenencia entre las personas de tu organización y las motiva a implicarse.
- Crea una cultura de excelencia sostenida.
- Muestra tus logros a tus clientes, partners y personas, y consolida su confianza.
- Realza el valor y la imagen de tu organización.
- Otorga reconocimiento y visibilidad internacional.
- Incrementa tu competitividad.

Para más información, consulta el documento: [Reconocimiento EFQM. Marca la diferencia](#) o contacta con nosotros en sello@clubexcelencia.org.



EFQM

Avenue des Olympiades 2
1140 Brussels, Belgium
Tel +32 (2) 775 35 11
Fax +32 (2) 775 35 35
info@efqm.org
www.efqm.org



**CLUB EXCELENCIA EN
GESTIÓN**

Calle Serrano Galvache, 56
Edificio Olmo – 3ºB
28033 Madrid, España
Tel +34 91 383 62 18
Fax +32 (2) 775 35 35
info@clubexcelencia.org
www.clubexcelencia.org