

AUTOEVALUACIÓN CON EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA



GENERALITAT
VALENCIANA

CONSELLERIA D'EDUCACIÓ

Edita: Generalitat Valenciana
Conselleria d'Educació

AUTORES:

Christian Narbarte Hernández

Técnicos de la Dirección General de Evaluación, Innovación y Calidad Educativa
y de la Formación Profesional

ISBN: 978-84-482-4938-0

Depósito Legal: V-1905-2008

Impresión: CANAL GRÁFICO - Bruno López y Asociados, S.L.



PRESENTACIÓN

La Conselleria de Educación a través de la Dirección General de Evaluación, Innovación y Calidad Educativa y de la Formación Profesional, ha llevado a cabo acciones con el objeto de generar los conocimientos precisos y materiales necesarios, y ofrecerlos a los centros como herramientas idóneas para la mejora de su gestión.

Por todo ello, hemos elaborado esta guía de autoevaluación con el modelo de excelencia EFQM, que junto a otras herramientas ya publicadas desde esta Dirección General, supone una ayuda más para que, entre todos, consigamos mejorar la gestión de nuestros centros. En ella se describe su estructura y el contenido de todos los criterios y subcriterios, incluye los procedimientos para realizar la autoevaluación y hace una breve reseña al mundo de los premios de calidad tanto a nivel autonómico, como nacional y europeo.

Utilizar el Modelo Europeo de Excelencia es una decisión estratégica que aporta una serie de beneficios a los centros que deciden utilizarlo. Entre estos fomenta el trabajo en equipo, permite una mayor implicación del personal en la decisiones de futuro, introduce la cultura de gestión de excelencia y sobre todo permite detectar nuevas oportunidades de mejora, teniendo en cuenta todas las áreas de gestión de los centros educativos.

La presente guía es una herramienta práctica que puede ser utilizada de formas diferentes, pero utilizarla como herramienta de mejora es una de las vías más recomendables. Con ella un mismo centro analiza, descubre y consensua sus puntos fuertes y áreas de mejora, a partir de los cuales se definen los proyectos de mejora necesarios para dar una adecuada respuesta a las necesidades que se generan en cada centro.

En definitiva, con esta guía pretendemos animar a los centros a descubrir y recorrer el "camino de la calidad" para conseguir nuestro objetivo común: la obtención de buenos resultados y la satisfacción de toda la comunidad educativa.

La Directora General de Evaluación,
Innovación y Calidad Educativa
y de la Formación Profesional

Auxiliadora Hernández Miñana

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	7
1.1 Beneficios de su utilización	8
1.2 Los sistemas de reconocimiento. Sellos de excelencia	9
2. LA ESTRUCTURA DEL MODELO EFQM	13
2.1 Agentes facilitadores y resultados	14
2.2 Los principios de la excelencia	15
3. LA HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DEL MODELO EFQM	21
3.1 PDCA y REDER	21
3.2 Los términos de las hojas REDER	23
4. LOS CRITERIOS DE EFQM	29
5. EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN	55
5.1 Método del cuestionario de autoevaluación	56
5.2 Método de la matriz de mejora	57
5.3 Método de la reunión de trabajo	58
5.4 Método de los formularios	59
5.5 Método de la simulación de presentación al premio	61
5.6 Análisis comparativo entre métodos	62
6. LA AUTOEVALUACIÓN CON FORMULARIOS Y REUNIONES DE TRABAJO	65
6.1 Elaborar los formularios	65
6.2 Definir los equipos de autoevaluación	66
6.3 Realizar la autoevaluación individual	67
6.4 Identificar puntos fuertes y áreas de mejora	67
6.5 Puntuar agentes facilitadores y resultados	71
6.6 Realizar las reuniones de consenso	74
6.7 Resumen final de puntuaciones	74
7. ELABORAR EL PLAN DE MEJORA	77
8. AUTOEVALUACIÓN CON EJES TRANSVERSALES	81

1. INTRODUCCIÓN

En 1988, 14 de las más importantes empresas europeas se percataron de que el aumento de la competitividad mundial amenazaba la posición europea en los mercados. Para dar respuesta a este hecho, decidieron crear la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM, según sus siglas en inglés).

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) es una organización sin ánimo de lucro y su misión es ser la fuerza que impulsa en Europa la excelencia sostenida. Asimismo, tiene como visión un mundo en el que las organizaciones europeas sobresalgan por su excelencia.

En la actualidad, la EFQM cuenta con más de 700 miembros, procedentes de prácticamente todos los sectores y países europeos, comprometidos con la calidad total y dedicados a la consecución de la excelencia organizacional.

Los objetivos fundamentales de esta fundación son:

- Ayudar a las empresas europeas a mejorar su posición competitiva.
- Acelerar la aceptación de la Calidad como estrategia.
- Estimular y ayudar a las actividades de mejora.
- Promover el intercambio de experiencias de éxito.

En 1992, la Fundación Europea creó el modelo EFQM de excelencia. Este modelo tiene como objetivo ayudar a las organizaciones (de cualquier tipo, tamaño, sector, etc), a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento. La idea básica del modelo de excelencia, por lo tanto, es proporcionar a las organizaciones una herramienta de mejora de su sistema de gestión. Además el modelo se utiliza como base para otorgar los premios europeos de calidad, utilizando para ello el sistema de puntuación establecido para cada uno de sus 9 criterios.

El modelo EFQM es una herramienta práctica que puede ser utilizada de formas diferentes:

- Como guía para realizar una autoevaluación con la que identificar áreas de mejora y así posteriormente implantar soluciones para las mismas.
- Como una herramienta de aprendizaje mutuo (benchmark) con otras organizaciones.
- Como método para medir la evolución de la excelencia en una organización.
- Como la base para utilizar un lenguaje y forma de pensar común en la organización.
- Como base para analizar la estructura del sistema de gestión.
- Como guía para presentarse a premios de calidad otorgados por EFQM u otras entidades (autonómicas, nacionales o europeas), o como base para la obtención de sellos de excelencia.

Utilizarla como herramienta de mejora es una de las vías más recomendables. Para mejorar, es necesario tener una guía que nos lleve a examinar de forma siste-

mática todos los aspectos del funcionamiento de nuestra organización. Esta guía no debe ser normativa ni prescriptiva: no dice cómo hay que hacer las cosas, respetando así las características de cada organización y la experiencia de sus miembros.

El modelo EFQM plantea un método para autoevaluar la gestión de cualquier organización, reconociendo que hay formas diferentes de enfocar la excelencia en cualquiera de los 9 criterios planteados. Existe, pues, una libertad de interpretación considerable a la hora de reflejar las estrategias adecuadas para una determinada organización, teniendo en cuenta su origen, cultura, nivel de modernización o clima existente, entre otras.

1.1 BENEFICIOS DE SU UTILIZACIÓN

Utilizar el modelo europeo de excelencia es una decisión estratégica que aporta una serie de beneficios a las organizaciones que deciden realizar el proceso de autoevaluación.

Una organización que decide utilizar este modelo de autoevaluación puede lograr:

- Identificar las áreas de mejora más relevantes de su organización de una manera consensuada.
- Conocer cuáles son sus puntos fuertes en la gestión de su organización.
- No olvidar en el análisis de su organización áreas de gestión que de otra forma no se tendrían en cuenta por desconocimiento o por determinadas actitudes o políticas.
- Reducir considerablemente la subjetividad que supone valorar un concepto como la excelencia en una organización con varias personas.
- Involucrar en el proceso de autoevaluación al personal de la organización, introduciendo en el mismo conceptos y valores relacionados con la excelencia.
- Comunicar al resto del personal los cambios significativos seleccionados para su organización.
- Fomentar el trabajo en equipo y aumentar la participación efectiva de todos sus colaboradores ante un reto común.

Si opta al premio o a los sellos de excelencia, además consigue:

- Estimular al equipo de trabajo con la consecución de un objetivo común cuantificable: el reconocimiento externo.
- Obtener información complementaria a la autoevaluación a través del equipo de evaluadores externos sobre los puntos fuertes y las oportunidades de mejora en cada uno de los criterios y subcriterios del modelo europeo de excelencia.
- Poder compararse a nivel global con otras organizaciones.

Es importante destacar la utilización por EFQM de la palabra autoevaluación y no de la palabra evaluación. Efectivamente, el modelo ha sido concebido como una herramienta de autoevaluación. Es decir, una herramienta con la que una misma organización analiza, descubre y consensúa sus propios puntos fuertes

y áreas de mejora. En definitiva una organización que recorriendo "el camino" de la autoevaluación aprende sobre sí misma.

En algunas ocasiones se contempla la contratación de asesores externos para que realicen evaluaciones a nuestra organización y nos indiquen las áreas de mejora que debemos abordar. Las evaluaciones externas, dentro del contexto de EFQM, tienen la misión de conceder o no un premio o un sello de excelencia.

Confiar la identificación de nuestras áreas de mejora más importantes a "expertos" externos, significa dejar en manos de alguien que no conoce el día a día de nuestra organización esta tarea tan crítica e importante. Además, nos perdemos el aprendizaje y comprensión que se produce sobre nuestra organización y sobre aspectos de gestión de la misma, cuando comenzamos a autoevaluarnos con el método propuesto por EFQM. Es recomendable reflexionar sobre esta cuestión antes de dar el paso en una u otra dirección.

1.2 LOS SISTEMAS DE RECONOCIMIENTO. SELLOS DE EXCELENCIA

Como ya se ha mencionado anteriormente, el modelo EFQM de excelencia es la base utilizada para conceder los denominados sellos de excelencia. Estos sellos significan un reconocimiento externo del nivel de excelencia de nuestra organización y se encuentran divididos en cuatro categorías:

- Compromiso con la excelencia: otorgado a las organizaciones que consiguen más de 200 puntos.
- Excelencia europea 300+: otorgado a las organizaciones que consiguen más de 300 puntos.
- Excelencia europea 400+: otorgado a las organizaciones que consiguen más de 400 puntos.
- Excelencia europea 500+: otorgado a las organizaciones que consiguen más de 500 puntos.

Cada una de las categorías requiere de un proceso de validación y evaluación determinado como se expone de manera general a continuación:

Compromiso con la excelencia:

- Para acceder a este sello se debe realizar una autoevaluación con respecto al modelo EFQM que debe ser homologada por un licenciario. La puntuación homologada por este licenciario debe ser como mínimo de 200 puntos. Excepcionalmente para este nivel, la homologación no es imprescindible si la organización posee un Certificado ISO 9001:2000 en vigor.
- Entrega de documentación: Se entrega a la entidad de certificación la documentación requerida para el acceso y 3 acciones de mejora derivadas de la autoevaluación realizada.
- Visita de Validación: Se realizará entre 6 y 9 meses después de la autoevaluación. Un validador de la entidad de certificación seleccionada comprobará

la implantación de las acciones de mejora.

- Informe final. Los validadores elaboran el informe de validación donde se recoge el resultado de la comprobación de las acciones de mejora.
- Envío del expediente al CEG: La entidad certificadora, remite el expediente al CEG para la concesión del reconocimiento español y de su homólogo europeo Levels of Excellence de la EFQM.

Compromiso con la excelencia (300+ y 400+)

- Para acceder a este sello se debe realizar una autoevaluación con respecto al modelo EFQM que debe ser homologada por un licenciatario. La puntuación homologada por este licenciatario debe ser como mínimo de 300 puntos (para el sello 300+) y 400 puntos (para el sello 400+).
- Entrega de documentación: Se entrega a la entidad de certificación reconocida y elegida la documentación de acceso y una memoria reducida.
- Revisión de la documentación: Un grupo de profesionales formados y experimentados del Club de Evaluadores, analizarán y valorarán el contenido de la memoria.
- Visita de Evaluación: El equipo evaluador realizará una visita para verificar la implantación y ejecución de las informaciones descritas en la memoria.
- Informe final: Los evaluadores elaboran el informe de evaluación en donde se recogen los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización.
- Envío del expediente al CEG: La Entidad Certificadora remite el expediente al CEG para la concesión del reconocimiento español y de su homólogo europeo Levels of Excellence de la EFQM.

Compromiso con la excelencia (500+)

- Para acceder a este sello se debe realizar una autoevaluación con respecto al modelo EFQM que debe ser homologada por un licenciatario. La puntuación homologada por este licenciatario debe ser como mínimo de 500 puntos.
- Entrega de documentación: Se entrega a la entidad de certificación reconocida y elegida la documentación de acceso y una memoria de 75 páginas.
- Revisión de la documentación: Un grupo de profesionales formados y experimentados del Club de Evaluadores, analizarán y valorarán el contenido de la memoria.
- Visita de Evaluación: El equipo evaluador realizará una visita para verificar la implantación y ejecución de las informaciones descritas en la memoria.
- Informe final: Los evaluadores elaboran el informe de evaluación en donde se recogen los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización.

Por último, una breve reseña al mundo de los premios de calidad basados en EFQM. Numerosas entidades autonómicas, nacionales o europeas utilizan el modelo EFQM de excelencia como base para seleccionar a los galardonados en los diferentes premios relacionados con la calidad que otorgan.

Ejemplos de estos premios a nivel autonómico pueden ser los otorgados por la Fundación Vasca para la calidad (Euskalit), los de la Fundación Navarra para la calidad o el Centro Andaluz para la excelencia en la gestión. A nivel nacional

podemos citar los premios del MEC (Ministerio de Educación y Ciencia) o los del MAP (Ministerio de Administraciones Públicas).

Y a nivel europeo los otorgados por la propia EFQM. Dentro de este ámbito cabe destacar la existencia de varias categorías: gran empresa, sector público y pequeña empresa. Asimismo, existen tres niveles de reconocimientos en los premios: award, finalist y price.

Award: Galardón otorgado a la organización ganadora del premio en su correspondiente categoría.

Finalist: Todos los años pueden ser declarados para cada categoría varias organizaciones finalistas. Son organizaciones que han demostrado su alto nivel de excelencia en la gestión de la calidad y además estar inmersas en una clara dinámica de mejora continua.

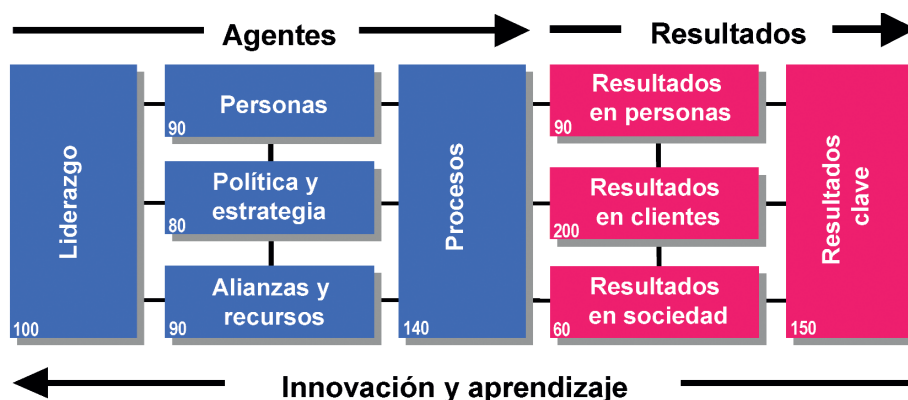
Price: Premios concedidos a diferentes organizaciones que sobresalen en alguno de los conceptos fundamentales de la excelencia como son:

- Liderazgo y coherencia.
- Orientación al cliente.
- Responsabilidad social de la organización.
- Desarrollo e implicación de las personas.
- Orientación a resultados.
- Gestión por procesos y basada en hechos.
- Aprendizaje, innovación y mejora continua.
- Desarrollo de alianzas.

2. LA ESTRUCTURA DEL MODELO

El modelo europeo de excelencia consta de nueve criterios:

- Cinco criterios facilitan la gestión y se agrupan en "agentes facilitadores".
- Cuatro criterios son de "resultados".



La filosofía general de gestión que está en el modelo es la siguiente: los resultados excelentes con respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, las personas y la sociedad se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, las personas de la organización, las alianzas y recursos, y los procesos.

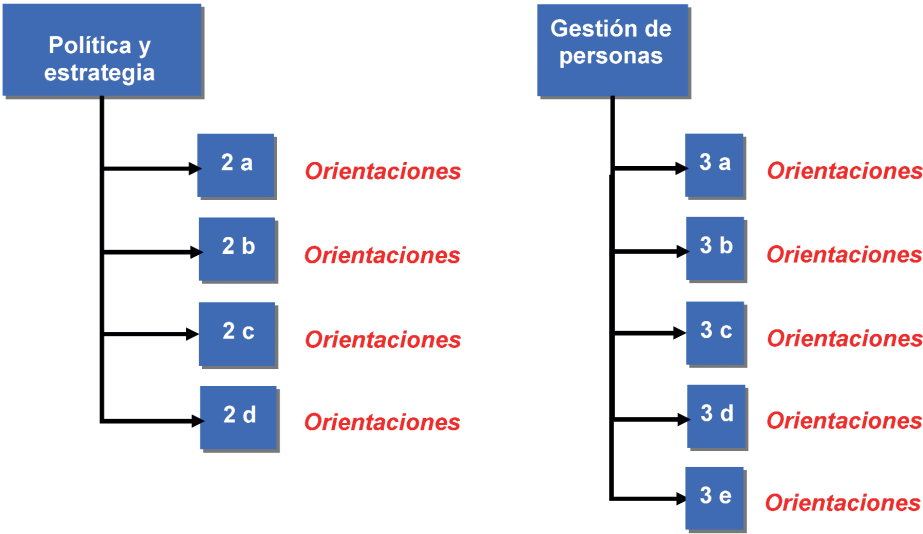
Los cinco criterios "agentes facilitadores" (o lo que es lo mismo, cómo se consiguen los resultados) cubren todo aquello que una organización debe hacer y la forma cómo debe hacerlo en cada una de las 5 áreas planteadas. Cada uno de los criterios se centra en un concepto de gestión determinado: liderazgo, gestión de las personas, de la estrategia, y muchos de ellos tienen interrelaciones evidentes entre sí.

Cada criterio, cuenta con cinco subcriterios (excepto en el caso del criterio Política y estrategia, que son cuatro), que definen más concretamente las áreas que deben tenerse en cuenta para su evaluación.

A su vez, los subcriterios incluyen orientaciones sobre prácticas de gestión concretas que la organización debe evaluar. A estas orientaciones el modelo les llama "elementos a considerar", reforzando la idea de que no todas deben ser consideradas obligatoriamente para ser evaluadas, sino sólo aquellas adecuadas y aplicables a nuestra organización. Además, como hemos apuntado anteriormente, estas orientaciones no son normativas ni prescriptivas. Son áreas de análisis que propone el modelo sobre las que cada organización debe reflexionar e identificar así puntos fuertes o áreas de mejora.

2.1 AGENTES FACILITADORES Y RESULTADOS

En la siguiente figura se representa gráficamente un ejemplo de la estructura de los criterios "agentes facilitadores".



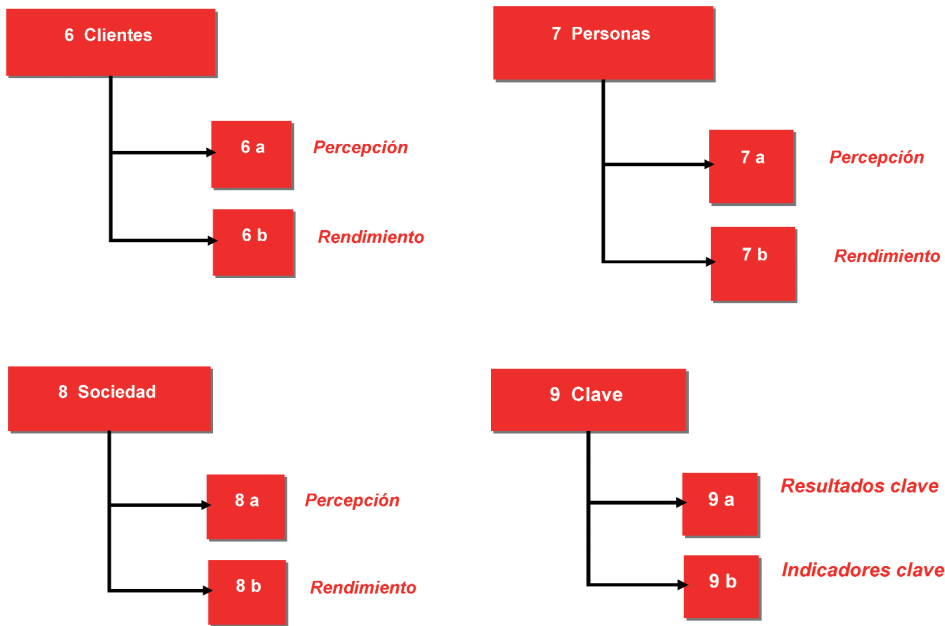
Los criterios "resultados" (qué resultados se han conseguido) cubren aquello que una organización consigue. Se trata de los indicadores que tiene la organización para medir sus logros. Los "resultados" son causados por la gestión realizada en todos y cada uno de los agentes facilitadores anteriormente citados. Cada criterio de resultado cuenta con 2 subcriterios (a y b), para definir más concretamente los tipos de indicadores que la organización podría utilizar para "medir" su gestión.

Los resultados "a" (también llamados de percepción), se refieren las medidas o indicadores que nuestra organización maneja para conocer la percepción que clientes, personas o sociedad tienen sobre nosotros. Suelen ser recogidos por medio de encuestas, grupos focales de análisis, etc. En definitiva mediante esto indicadores analizamos las opiniones de clientes, personal o la sociedad que nos rodea.

Los resultados "b" (también llamados de rendimiento), se refieren a las medidas o indicadores internos que nuestra organización maneja para supervisar, entender, predecir y/o mejorar su rendimiento. Estos indicadores los obtenemos fruto de mediciones internas, objetivas.

En relación al criterio 9, resultados clave, el concepto de resultados "a" y "b" varía. Los resultados tipo "a", (llamados resultados clave), son las medidas o indicadores clave planificados por la organización y acordados en su política y estrategia. Es decir, son los "pocos pero importantes" indicadores utilizados por la dirección para el gobierno de la organización. Los resultados "b", (también llamados indicadores clave), son las medidas o indicadores operativos que utiliza la organización para supervisar, entender los procesos, y predecir y mejorar sus

probables resultados clave. Si buscamos algún tipo de ejemplo que pueda aclarar la diferencia entre unos y otros, los primeros ("a") podrían utilizarse más por la "alta dirección" de nuestra organización, mientras que los segundos ("b") se podrían utilizar más en un contexto operativo o de jefe de departamento.



Además EFQM, en su planteamiento global inicial, propone a las organizaciones un proceso o ciclo de mejora continua. Al establecer la línea de innovación y aprendizaje, EFQM está recomendando una continua revisión de los resultados obtenidos que facilite a las organizaciones el establecimiento de planes de mejora. A su vez, estos agentes facilitadores serán medidos y evaluados a través de los nuevos resultados obtenidos y el ciclo volverá a desencadenarse.

2.2 LOS PRINCIPIOS DE EXCELENCIA

La creación de la estructura del modelo de excelencia EFQM se basó en un conjunto de principios filosóficos que orientaron la selección de criterios y sub-criterios del mismo.

Estos principios o conceptos fundamentales de la excelencia resultan aplicables a organizaciones de todo tipo, independientemente de su sector o tamaño, y constituyen la base del modelo EFQM de excelencia.

Es importante conocerlos pues, de alguna manera, cuando utilizamos el modelo EFQM para autoevaluarnos estamos en realidad evaluando la aplicación de estos principios filosóficos a través de nuestras prácticas de gestión. Estos son:

- Orientación hacia los resultados.
- Orientación hacia el cliente.
- Liderazgo y constancia de objetivos.
- Gestión por procesos y hechos.
- Desarrollo e implicación de las personas.
- Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora.
- Desarrollo de alianzas mutuamente beneficiosas.
- Responsabilidad social de la organización.

A continuación ofrecemos las definiciones y descripciones de los mismos.

Orientación hacia los resultados:

Concepto: La excelencia consiste en alcanzar resultados que satisfagan plenamente a todos los grupos de interés de la organización.

Cómo se pone en práctica este concepto: En el entorno rápidamente cambiante que caracteriza al mundo actual, las organizaciones excelentes son ágiles, flexibles y capaces de responder a los cambios, a menudo rápidos y frecuentes, de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés. Las organizaciones excelentes miden y anticipan las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, dan seguimiento a sus expectativas y percepciones y supervisan y analizan el comportamiento de otras organizaciones.

Asimismo recogen información de grupos de interés actuales y futuros, utilizándola para establecer, implantar y revisar sus políticas, estrategias, objetivos, medidas y planes a corto, medio y largo plazo. La información recogida les ayuda también a desarrollar y alcanzar un conjunto equilibrado de resultados para los grupos de interés.

Orientación hacia el cliente:

Concepto: La excelencia consiste en crear valor sostenido para el cliente.

Cómo se pone en práctica este concepto: Las organizaciones excelentes conocen y comprenden en profundidad a sus clientes. Están convencidas de que el cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio; así como de que la mejor manera de lograr mayores cotas de fidelidad y retención de clientes e incrementar su cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales. Estas organizaciones responden a las necesidades y expectativas que sus clientes tienen en

cada momento y, cuando resulta conveniente, segmentan a sus clientes para mejorar la eficacia de su respuesta. Las organizaciones excelentes dan seguimiento a las actividades de sus competidores y entienden cuál es su ventaja competitiva; anticipan de manera eficaz cuáles serán las necesidades y expectativas de sus clientes y actúan en el presente para satisfacerlas y, si es posible, excederlas; dan seguimiento y analizan las experiencias y percepciones de sus clientes y, cuando algo va mal, responden con rapidez y de forma eficaz. Asimismo, establecen y mantienen excelentes relaciones con todos sus clientes.

Liderazgo y constancia de objetivos:

Concepto: Excelencia es ejercer un liderazgo con capacidad de visión que sirva de inspiración a los demás y que, además, sea coherente en toda la organización.

Cómo se pone en práctica este concepto: Las organizaciones excelentes cuentan con líderes que establecen y comunican una dirección clara a su organización y que, al hacerlo, unen y motivan a los demás líderes para que con su comportamiento sirvan de fuente de inspiración a sus colaboradores. Los líderes establecen valores y principios éticos y desarrollan una cultura y un sistema de gobierno de la organización que ofrece a sus grupos de interés una identidad y un atractivo únicos. Todos los líderes de estas organizaciones, sea cual sea su nivel en la misma, motivan y estimulan de manera continua a sus colaboradores hacia la excelencia y, al hacerlo, sirven de modelo de referencia para los demás en cuanto a comportamiento y rendimiento. Lideran mediante el ejemplo, dando reconocimiento a los diferentes grupos de interés y trabajando con ellos en actividades conjuntas de mejora. En momentos difíciles muestran una coherencia y firmeza que inspira confianza y compromiso a los grupos de interés. Al mismo tiempo, demuestran capacidad para adaptar y reorientar la dirección de su organización en función del entorno externo que se mueve con rapidez y cambia constantemente, logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.

Gestión por procesos y hechos:

Concepto: Excelencia es gestionar la organización mediante un conjunto de sistemas, procesos y datos, interdependientes e interrelacionados.

Cómo se pone en práctica este concepto: Las organizaciones excelentes cuentan con un sistema de gestión eficaz y eficiente basado en las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés y diseñado para satisfacerlas. Un conjunto de procesos claro e integrado hace posible y garantiza la implantación sistemática de las políticas, estrategias, objetivos y planes de la organización. Estos procesos se despliegan, gestionan y mejoran de forma eficaz en las actividades diarias de la organización. Las decisiones se basan en una información - fiable y basada en datos - de los resultados actuales y previstos, de la capacidad de los procesos y sistemas, las necesidades, expectativas y experiencias de los grupos de interés, y el rendimiento de otras organizaciones, incluido, cuando así conviene, el de la competencia. Se identifican los riesgos a partir de

medidas de rendimiento sólidas, gestionándose de manera eficaz. La organización está gobernada con gran profesionalidad y alcanza y excede todos los requisitos que desde el exterior se le exigen. Se identifican e implantan las medidas preventivas adecuadas, inspirando y manteniendo altos niveles de confianza en los grupos de interés.

Desarrollo e implicación de las personas:

Concepto: Excelencia es maximizar la contribución de los empleados a través de su desarrollo e implicación.

Cómo se pone en práctica este concepto: Las organizaciones excelentes identifican y comprenden las competencias necesarias para implantar sus políticas, estrategias, objetivos y planes, tanto en la actualidad como en el futuro. Para alcanzar dichas competencias, contratan y desarrollan profesionalmente a las personas brindándoles en todo momento un apoyo activo y positivo. Las organizaciones excelentes fomentan y apoyan el desarrollo del personal, permitiendo a las personas hacer realidad y desarrollar su pleno potencial. Así, preparan a las personas para superar y adaptarse a cualquier cambio, ya sea de tipo operativo o que requiera nuevas capacidades personales.

Las organizaciones excelentes reconocen la importancia creciente del capital intelectual de quienes las integran y utilizan su conocimiento en beneficio de toda la organización. Se esfuerzan por atender, recompensar y dar reconocimiento a las personas de modo que se incremente su compromiso y fidelidad a la organización. Asimismo, maximizan la implicación potencial y activa de las personas mediante valores compartidos y una cultura de confianza, transparencia, y delegación y asunción de responsabilidades. Las organizaciones excelentes aprovechan la implicación de las personas para generar e implantar ideas de mejora.

Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora:

Concepto: Excelencia es desafiar el status quo y hacer realidad el cambio aprovechando el aprendizaje para crear innovación y oportunidades de mejora.

Cómo se pone en práctica este concepto: Las organizaciones excelentes aprenden continuamente tanto de sus actividades y resultados, como de las actividades y resultados de los demás. Asimismo, practican un benchmarking riguroso, interno y externo, y recogen y comparten el conocimiento de las personas que las integran para maximizar el aprendizaje de toda la organización. Tienen una mentalidad abierta para aceptar y utilizar las ideas de todos los grupos de interés. Animar a las personas a ver más allá del día a día y de las capacidades actuales. Guardan celosamente su propiedad intelectual y la aprovechan para obtener beneficios comerciales cuando resulta conveniente. Las personas que las integran desafían constantemente el status quo y buscan oportunidades de innovación y mejora continuas que añaden valor.

Desarrollo de alianzas mutuamente beneficiosas:

Concepto: Excelencia es desarrollar y mantener alianzas que añaden valor.

Cómo se pone en práctica este concepto: Las organizaciones excelentes reconocen que en el mundo de hoy, cada vez más exigente y en cambio continuo, el éxito puede depender de las alianzas que establezcan. Así, buscan establecer y desarrollar alianzas con otras organizaciones. Estas alianzas, que les permiten dar mayor valor a sus grupos de interés optimizando las competencias clave, pueden establecerse con clientes, sociedad, proveedores e incluso competidores, y se basan en un beneficio muto claramente identificado. Los partners trabajan juntos para alcanzar objetivos comunes, apoyándose unos a otros con su experiencia, recursos y conocimientos, y construyendo una relación duradera basada en la confianza mutua, el respeto y la transparencia.

Responsabilidad social de la organización:

Concepto: Excelencia es exceder el marco legal mínimo en el que opera la organización y esforzarse por comprender y dar respuesta a las expectativas que tienen sus grupos de interés en la sociedad.

Cómo se pone en práctica este concepto: Las organizaciones excelentes adoptan un estricto enfoque ético, siendo transparentes y dando cuenta a sus grupos de interés, de su rendimiento como organización responsable. Tienen muy presente, y fomentan activamente, la responsabilidad social y la defensa del medio ambiente tanto del hoy como del mañana. La responsabilidad social de la organización está definida en sus valores e integrada en la organización. Mediante un compromiso público y transparente, que contempla a todos los grupos de interés, estas organizaciones satisfacen y exceden las expectativas, normativas y leyes de ámbito local, y cuando resulta adecuado, mundial. Además de gestionar los riesgos, buscan y fomentan las oportunidades de colaborar con la sociedad en proyectos mutuamente beneficiosos, fomentando y manteniendo un algo nivel de confianza en ellas por parte de sus grupos de interés. Son conscientes de su impacto en la comunidad actual y futura y se preocupan por reducir al mínimo cualquier impacto adverso.

3. LA HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DEL MODELO

El modelo EFQM no está concebido solamente como un modelo que nos propone orientaciones o prácticas de gestión, para que nosotros evaluemos si las realizamos o no en nuestra organización. Aunque muchas organizaciones se limitan a utilizarlo de esta manera, el modelo es mucho más que eso.

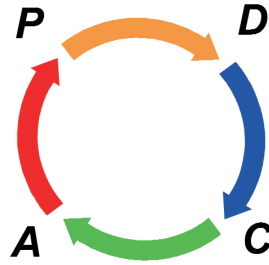
Es un modelo que propone una evaluación profunda de las prácticas de gestión de nuestra organización. Cuando citamos la palabra "profunda", queremos decir que debemos ir mucho más allá y no simplemente limitarnos a identificar si realizamos o no lo que el modelo nos propone como prácticas excelentes. También hay que evaluar nuestras posibles áreas de mejora en las tareas de planificación de esas prácticas. Además deberemos analizar posibles áreas de mejora en relación a los sistemas de medición y seguimiento de las mismas. Y por último, deberemos analizar cómo de excelentes somos, mejorando continuamente las mencionadas prácticas de gestión.

3.1 PDCA Y REDER

En realidad son cuatro áreas de reflexión (en lugar de sólo una), para identificar áreas de mejora en cualquier práctica de gestión analizada. Podemos identificar áreas de mejora en nuestra forma de planificar. Por supuesto, debemos identificar mejoras en nuestra forma de ejecutar lo planificado. También en nuestra forma de medir lo ejecutado, y por último, en nuestra forma de mejorar lo ejecutado y/o planificado.

Por lo tanto el motor de análisis empleado en la autoevaluación que subyace en el modelo se basa en los cuatro elementos que corresponden al ciclo PDCA. Este concepto establece que una organización necesita:

- **P (plan):** Planificar y desarrollar una sólida metodología para producir los resultados requeridos, tanto ahora como en el futuro, basándose en una mentalidad innovadora.
- **D (do):** Implantar la metodología de un modo sistemático para garantizar su plena y efectiva puesta en práctica, alineando el despliegue del método, uno tras otro, cuando así proceda.
- **C (check):** Evaluar la eficiencia y eficacia del método formulado y la implantación de los mismos, con base en un seguimiento y un análisis de los resultados (indicadores) conseguidos y en actividades de indagación tales como las valoraciones comparativas y las evaluaciones.
- **A (act):** Valorando esta información, identificar, jerarquizar, planificar y llevar a la práctica las mejoras que resulten necesarias.



El modelo EFQM nos proporciona la herramienta para que analicemos estos cuatro elementos en cada práctica de gestión propuesta a lo largo de sus criterios y subcriterios. A esta herramienta la denominamos REDER.

Si aplicamos correctamente esta herramienta, no sólo identificaremos puntos fuertes y áreas de mejora dependiendo de si hacemos o no hacemos lo que propone el modelo. Además, identificaremos áreas de mejora en nuestra forma de planificar, en nuestra forma de medir y en nuestra forma de mejorar lo que propone el modelo.

En realidad el acrónimo REDER representa las siglas de los siguientes conceptos: Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión.

Resultados: Son los resultados deseados por la organización en sus diferentes áreas de gestión. Estos resultados son en realidad los indicadores que se utilizarán para medir la excelencia de las prácticas de gestión planificadas y desplegadas por la organización.

Enfoque: Se refiere a la fase de planificación (se trata de la P ó plan). El enfoque es la etapa en la que se definen los procesos necesarios para realizar nuestro trabajo. Estos procesos deben estar claramente definidos y tener en cuenta las informaciones o resultados de otras áreas de la organización para desarrollarse de manera eficaz.

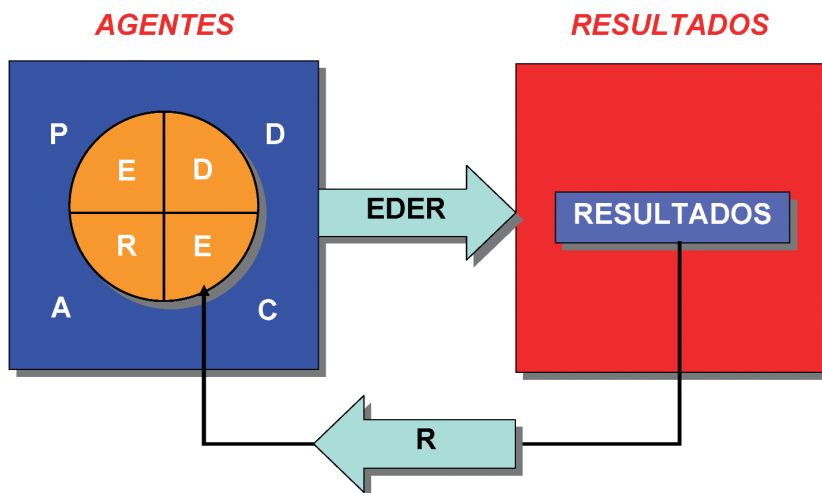
Despliegue: Se trata de la puesta en práctica de los procesos definidos en el enfoque (o sea la D ó do). La aplicación de los procesos definidos de un modo sistemático, refuerza las políticas y estrategias de la organización en su aplicación día a día.

Evaluación: La evaluación se refiere a la excelencia con que se realiza la medición y la evaluación de los procesos definidos y su aplicación (la C ó check). Esta evaluación se realizará mediante la observación de los resultados o indicadores obtenidos principalmente.

Revisión: Fruto de la revisión de las mediciones efectuadas tienen lugar las actividades de aprendizaje con las que identificar, jerarquizar, planificar y poner en práctica las mejoras (la A ó act).

Como hemos apuntado REDER y PDCA están refiriéndose a los mismos conceptos. La única diferencia es que REDER añade la necesidad de disponer de

unos resultados o indicadores para realizar la evaluación correspondiente, tal y como se indica en la figura siguiente:



Así pues el concepto REDER establece que una organización necesita:

- Determinar los resultados que busca conseguir, como parte de su proceso definido por su política y estrategia. Estos resultados abarcan el desempeño financiero y operativo de la organización y las percepciones de todos los grupos de interés involucrados.
- Planificar y desarrollar una sólida metodología para producir los resultados requeridos, tanto ahora como en el futuro, basándose en una mentalidad innovadora.
- Implantar la metodología de un modo sistemático para garantizar su plena y efectiva puesta en práctica, alineando el despliegue del método, uno tras otro, cuando así proceda.
- Evaluar la eficiencia y eficacia de los métodos formulados y la implantación de los mismos, en base a un seguimiento y un análisis de los resultados conseguidos.
- En base a la información anterior, identificar, jerarquizar, planificar y llevar a la práctica las mejoras que resulten necesarias.

3.2 LOS TÉRMINOS DE LAS HOJAS REDER

Hoja REDER para los agentes facilitadores (criterios 1 A 5)

Existen cinco agentes facilitadores:

- 1.- Liderazgo,
- 2.- Política y Estrategia,

- 3.- Personas,
- 4.- Alianzas y Recursos,
- 5.- Procesos.

Como hemos expuesto con anterioridad, cada uno de los agentes facilitadores debe ser analizado desde varias perspectivas. Estas perspectivas son: su enfoque, su forma de desplegarlo, y la manera de evaluarlo y revisarlo. A su vez, para evaluar cada una de estas perspectivas, la hoja REDER propone centrar el análisis en varios conceptos, tal y como se puede observar a continuación.

Elementos	Atributos	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Enfoque	Sólidamente fundamentado: - El enfoque tiene una lógica clara - El enfoque ha definido los procesos - El enfoque se centra en las necesidades de los grupos de interés	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia Total
	Integrado: - El enfoque apoya la política y estrategia - El enfoque está vinculado a otros enfoques cuando procede	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia Total
	Total	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Elementos	Atributos	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Despliegue	Implantado: - El enfoque está implantado	Sin evidencia o anecdótica	Implantado en 1/4 de las áreas relevantes	Implantado en 1/2 de las áreas relevantes	Implantado en 3/4 de las áreas relevantes	Implantado en todas las áreas relevantes
	Sistemático: - El enfoque está desplegado de manera estructurada, habiéndose planificado y ejecutado de manera coherente el método utilizado para el despliegue	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia Total
	Total	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Elementos	Atributos	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Evaluación y revisión	Medición: - Se mide regularmente la eficacia del enfoque y del despliegue	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia Total
	Aprendizaje: - Se utiliza para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia Total
	Mejora: - Las mediciones y actividades de aprendizaje se analizan y utilizan para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar mejoras	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia Total
	Total	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Valoración total		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Seguidamente se explica el significado de cada uno de estos conceptos.

ENFOQUE

Se refiere a la fase de planificación. El enfoque es la etapa en la que se definen el objetivo u objetivos y la dirección para cada subcriterio, junto con la definición y desarrollo de los procedimientos más eficaces para conseguirlos. Cada uno de los términos "sólidamente fundamentado" e "Integrado", se refieren a la excelencia del enfoque presentado.

Sólidamente fundamentado. Califica hasta qué punto es clara la lógica del enfoque y el proceso definido para lograrlo. Se centra en analizar hasta qué punto se cuenta con un proceso claramente definido que además tiene en cuenta las necesidades de todos los grupos de interés para lograr sus objetivos.

Integrado. El planteamiento tiene que servir de apoyo a la política y la estrategia, y tiene que estar enlazado con los de otros agentes facilitadores, cuando así proceda. "Integrado" cubre hasta dónde el enfoque descrito sirve de soporte para las políticas y estrategias, y se encuentra enlazado con otros métodos cuando así proceda.

DESPLIEGUE

Denota la puesta en práctica de lo que se define en el enfoque. La aplicación sistemática de los métodos y/o procesos definidos, refuerza las políticas y estrategias de la organización.

Cada una de las palabras "Implantado" y "Sistemático" se refieren a la excelencia del desarrollo del enfoque descrito.

Implantado. Significa con qué extensión el enfoque ha sido puesto en práctica en áreas relevantes. Se analiza si el enfoque definido se ha realizado verdaderamente y con qué extensión.

Sistemático. Cubre hasta dónde el desarrollo del enfoque se ejecuta de una manera estructurada y sistemática.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Se refieren a la extensión con que se realiza la medición y el control del enfoque y el despliegue, con el que tiene lugar las actividades de aprendizaje, y con la que se analizan los resultados de ambos para identificar, jerarquizar, planificar y poner en práctica las mejoras.

Cada una de las palabras "Medición", "Aprendizaje" y "Mejora" se refiere a la excelencia de la evaluación y revisión del enfoque descrito.

Medición. Cubre la extensión con que se realiza la medición regular del enfoque, de su desarrollo y de los resultados que consigue, según proceda. Las medidas utilizadas deberán presentarse normalmente en la parte o partes que corresponda del criterio de Resultados.

Aprendizaje. Se refiere a la medida en que se realizan actividades de indagación tales como emulaciones, estimaciones y evaluaciones, para determinar las mejores prácticas y oportunidades de mejora.

Mejora. Los elementos claves de la fase de evaluación y revisión son las acciones llevadas a cabo para intensificar los puntos fuertes y mejorar los puntos débiles que se hayan identificado. "Mejora" significa la extensión con que se analizan y utilizan las medidas y la información adquirida a través de las actividades de indagación para identificar, jerarquizar y poner en práctica las mejoras.

En resumen, en los procesos de autoevaluación deberán analizarse el Enfoque, el Despliegue y la Evaluación y Revisión:

Enfoque:

- ¿Cuál es el enfoque que se utiliza en cada uno de los criterios y subcriterios?
- ¿Cuál es su base lógica?
- ¿Cómo se analizan las necesidades de los grupos de interés a quienes pueda involucrar?
- ¿Cómo sustenta las Políticas y Estrategias de la organización y los resultados que se pretende lograr?
- ¿Cómo enlaza con los otros criterios o subcriterios?
- ¿Hasta qué punto está basado en un espíritu innovador?

Despliegue:

- ¿Hasta qué extremo se lleva a la práctica el enfoque?
- ¿Cómo se alinea el desarrollo de este enfoque con el de otros enfoques?
- ¿Cómo se gestiona el desarrollo, de un modo sistemático, para asegurar su eficacia?

Evaluación y Revisión:

- ¿Qué seguimiento se realiza de la eficiencia y efectividad del enfoque?
- ¿Qué actividades de indagación se llevan a cabo, tales como emulación y evaluación?
- ¿Qué mejoras se han efectuado en el enfoque o en su forma de desarrollo?
- ¿Cómo se analizan las medidas y la información obtenida en las actividades de indagación, y cómo se utilizan para identificar prioridades y para proyectar y poner en práctica las mejoras?

Hoja REDER para los resultados (criterios 6 A 9)

Existen cuatro Criterios de Resultados:

- 6.- Clientes,
- 7.- Resultados en Personas,
- 8.- Resultados en la Sociedad
- 9.- Resultados Globales.

Los resultados deben ser analizados desde diferentes perspectivas, al igual que los agentes facilitadores. Estas perspectivas son: sus tendencias, sus objetivos, las comparaciones, sus causas y su ámbito de aplicación.

Elementos	Atributos	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Resultados	Tendencias: -Las tendencias son positivas y/o -El rendimiento es bueno y sostenido	Sin resultados o con información anecdótica	Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en aproximadamente 1 / 4 de los resultados durante al menos 3 años	Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en aproximadamente 1 / 2 de los resultados durante al menos 3 años	Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en aproximadamente 3 / 4 de los resultados durante al menos 3 años	Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en todos los resultados durante al menos 3 años
	Objetivos: - Los objetivos se alcanzan - Los objetivos son adecuados	Sin resultados o con información anecdótica	Alcanzados y adecuados en aproximadamente 1 / 4 de los resultados	Alcanzados y adecuados en aproximadamente 1 / 2 de los resultados	Alcanzados y adecuados en aproximadamente 3 / 4 de los resultados	Alcanzados y adecuados en todos los resultados
	Comparaciones: -Los resultados son buenos comparados con otros -Los resultados son buenos comparados con el reconocido como "el mejor"	Sin resultados o con información anecdótica	Comparaciones favorables en aproximadamente 1 / 4 de los resultados	Comparaciones favorables en aproximadamente 1 / 2 de los resultados	Comparaciones favorables en aproximadamente 3 / 4 de los resultados	Comparaciones favorables en todos los resultados
	Causas: - Los resultados son consecuencia del enfoque	Sin resultados o con información anecdótica	La relación causa / efecto es visible en aproximadamente 1 / 4 de los resultados	La relación causa / efecto es visible en aproximadamente 1 / 2 de los resultados	La relación causa / efecto es visible en aproximadamente 3 / 4 de los resultados	La relación causa / efecto es visible en todos los resultados
	Total	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Alcance	Atributos	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
	Ámbito de aplicación: -Los resultados abarcan las áreas relevantes -Los resultados se segmentan adecuadamente, p.e. por cliente, tipo de producto o servicio, área geográfica	Sin resultados o con información anecdótica	Los resultados abarcan 1 / 4 de las áreas y actividades relevantes	Los resultados abarcan 1 / 2 de las áreas y actividades relevantes	Los resultados abarcan 3 / 4 de las áreas y actividades relevantes	Los resultados abarcan todas las áreas y actividades relevantes
	Total	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Valoración total	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
-------------------------	---------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------

A continuación se expone el significado de cada una de éstas.

RESULTADOS

Miden la excelencia y el ámbito de aplicación de lo que la organización aporta de valor a sus distintos grupos de interés y de los que la organización está alcanzando en términos de eficiencia y eficacia. Los logros alcanzados se miden en función de la percepción de los diferentes grupos de interés, los propios objetivos de la organización y las comparaciones externas a ella.

Cada una de las palabras "Tendencias", "Objetivos", "Comparaciones", "Causa" y "Ámbito de aplicación" se refieren a la excelencia de los resultados presentados.

Tendencias. En todos los criterios de resultados se presentan las "Tendencias" de los datos relativos a los diversos parámetros utilizados para medir los resultados de clientes, de personal, etc.

Una tendencia positiva es aquella que muestra una mejoría general a lo largo del tiempo. De este modo: 3, 6, 10, 9, 12, 11, 14 constituiría una tendencia positiva.

Naturalmente el desempeño en relación con algunos parámetros puede ser bueno ya desde el comienzo de la tendencia. En estos casos, la organización tratará de mantener el buen comportamiento ya conseguido.

Objetivos. Se refiere a las propias metas internas de la organización. Para cada tendencia de resultados presentada deberá especificarse el objetivo interno, también como una tendencia a lo largo del tiempo.

La información presentada en los criterios de resultados debe indicar las razones que justifican los objetivos fijados, de modo que pueda juzgarse si los objetivos son estimulantes o solo para salir del paso.

Comparaciones. Se refiere a las realizadas con organizaciones externas; organizaciones concretas determinadas, promedios del sector, o bien organizaciones reconocidas como "mejores en su clase". "Mejor en su clase" significa que los resultados obtenidos son los mejores de su especie, aunque la organización de que se trate pueda operar, naturalmente, en una línea de negocio distinta de la que trabaje la organización objeto de evaluación.

Si esta última es de ámbito nacional, "mejor en su clase" puede ser entre las compañías nacionales. Si la organización objeto de evaluación aspira a ser una compañía global, el ámbito en que debe buscarse la "mejor en su clase" habrá de ser más amplio.

ÁMBITO DE APLICACIÓN

La segunda dimensión de la evaluación de los criterios de resultados es el "ámbito de aplicación". El "ámbito de aplicación" de los resultados abarca la extensión en que afectan áreas relevantes. Es necesario dar los resultados de todos los centros o unidades de la organización dentro del ámbito de la evaluación, y cubrir adecuadamente todas las facetas relevantes del criterio.

Además se debe tener en cuenta la calidad de la "segmentación" de los resultados manejados. Es decir, la capacidad de los resultados de representar a todos los públicos o partes interesadas importantes.

Para llegar a formar un juicio sobre el "ámbito de aplicación" de los resultados, es preciso adoptar un punto de vista global sobre la organización objeto de evaluación. Por consiguiente, es necesario que se pongan de relieve las relaciones entre los resultados y los métodos descritos en los criterios facilitadores.

En resumen, la autoevaluación deberá abordar los siguientes aspectos para cada criterio de evaluación:

Resultados

- ¿Qué resultados se han conseguido hasta la fecha? ¿Cuál es la tendencia?
- ¿Cuáles son los objetivos anteriores, actuales y futuros?
- ¿Cómo queda el desempeño de la organización en comparación con el de otras organizaciones (por ej.: competidores, organizaciones mejores en su clase, etc.)?
- ¿Cuáles son las causas de los resultados y qué acción se ha emprendido en vista de ello, cuando proceda? Esto podría incluir, por ejemplo, las medidas adoptadas cuando los resultados no han alcanzado el objetivo previsto.
- ¿Los resultados son consecuencia de los enfoques?

4. LOS CRITERIOS DEL MODELO



La aplicación de la herramienta REDER requiere que tengamos en cuenta cómo planificamos, aplicamos, medimos y mejoramos en nuestra organización lo expuesto por el modelo, a lo largo de sus 9 criterios.

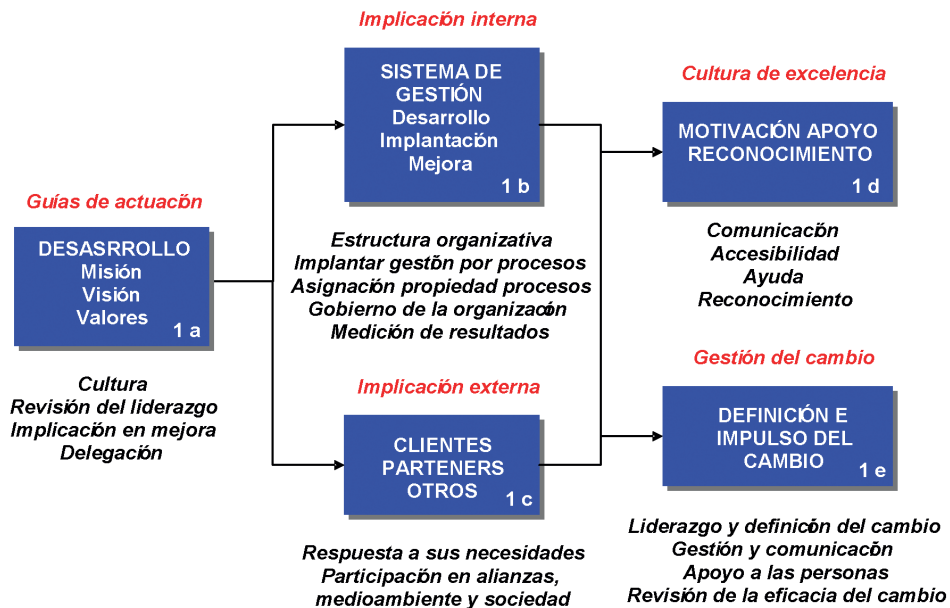
Esta tarea requiere en primer lugar conocer qué dice EFQM y además comprender qué dice EFQM. El lenguaje empleado por el modelo, aplicable a todo tipo de organizaciones, hace que en muchas ocasiones no resulte fácil entender qué quiere decir el modelo en realidad.

En este capítulo vamos a tratar de explicar el significado de cada criterio y sus subcriterios correspondientes. Para realizar una correcta autoevaluación, es importante entender qué concepto se está analizando en cada uno de los subcriterios. Mediante mapas conceptuales expondremos lo que el modelo nos está sugiriendo.

Además añadiremos ejemplos de prácticas de gestión concretas que la organización puede analizar cuando aborda la evaluación de un subcriterio en concreto. Recordamos que el modelo acepta muchas formas de interpretarlo. La que presentamos ahora es una más de ellas.

LIDERAZGO

Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de personas.



1a Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia

¿Qué dice el modelo EFQM?

- Desarrollar la misión y visión de la organización.
- Desarrollar, como modelo de referencia, los principios éticos y valores que fundamentan la creación de la cultura de la organización.
- Revisar y mejorar la efectividad de su propio liderazgo.
- Implicarse activa y personalmente en las actividades de mejora.
- Estimular y animar la asunción de responsabilidades (empowerment) de los empleados y la creatividad e innovación, por ejemplo, cambiando la estructura de la organización o aportando fondos para financiar el aprendizaje y la mejora.
- Animar, apoyar y emprender acciones a partir de las actividades de aprendizaje.
- Establecer prioridades entre las actividades de mejora.
- Estimular y fomentar la colaboración dentro de la organización.

Ejemplos que pueden ayudar a comprender el subcriterio:

- Definir y revisar sistemáticamente la misión, visión y valores de la organización.
- Definir los códigos éticos de la organización.
- Definir procesos de identificación y análisis de mejoras.
- Implicarse en la mejora, participar.
- Formarse y mejorar como líder.
- Evaluar su actuación (encuestas de clima, satisfacción, evaluación de competencias directivas, etc).

1b Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización

¿Qué dice el modelo EFQM?

- Adecuar la estructura de la organización para apoyar la implantación de su política y estrategia.
- Asegurar que se desarrolla e implanta un sistema de gestión de procesos.
- Establecer claramente la propiedad de los procesos.
- Asegurar que se desarrolla e implanta un proceso que permita el desarrollo, despliegue y actualización de la política y estrategia.
- Asegurar que se desarrolla un proceso que permita el gobierno eficaz de la organización.
- Asegurar que se desarrolla e implanta un proceso que permita medir, revisar y mejorar los resultados clave.
- Asegurar que se desarrolla e implanta un proceso, o procesos, que permita estimular, identificar, planificar e implantar mejoras en los enfoques de los agentes facilitadores, por ejemplo, mediante la creatividad, la innovación y las actividades de aprendizaje.

Ejemplos que pueden ayudar a comprender el subcriterio:

- Establecer las responsabilidades y propiedad de los procesos.
- Definir la estructura necesaria de la organización.
- Definir las políticas y estrategias.
- Establecer objetivos de mejora.
- Revisar la consecución de objetivos y el sistema organizativo.
- Revisar el cuadro de mando de los resultados clave.
- Implicarse en la mejora, participar.
- Realizar actividades de benchmarking.

1c Los líderes interactúan con clientes, partners y representantes de la sociedad

¿Qué dice el modelo EFQM?

- Satisfacer, comprender y dar respuesta a las necesidades y expectativas.
- Establecer y participar en alianzas.
- Establecer y participar en actividades de mejora conjunta.
- Dar reconocimiento a personas o equipos de los grupos de interés, por su contribución a los resultados de la organización, por su fidelidad, etc.
- Participar en asociaciones profesionales, conferencias y seminarios, fomentando y apoyando, en particular, la excelencia.
- Apoyar y participar en actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente y la contribución de la organización a la sociedad.

Ejemplos que pueden ayudar a comprender el subcriterio:

- Planificar contactos con clientes finales, administración y partners.
- Planificar contactos con grupos internos (comité de dirección, de medioambiente, etc).

- Pertenecer a asociaciones.
- Asistencia a foros y congresos.
- Realizar presentaciones y conferencias.
- Participar en y promocionar actividades de mejora del medio ambiente.

1d Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización

¿Qué dice el modelo EFQM?

- Comunicar personalmente la misión, visión, valores, política y estrategia, planes, objetivos y metas de la organización.
- Ser accesible, escuchar de manera activa, ser fuente de inspiración y cohesión, y responder a las personas que integran la organización.
- Ayudar y apoyar a las personas a realizar sus planes, objetivos y metas.
- Motivar y permitir a las personas participar en actividades de mejora.
- Dar reconocimiento oportuno y adecuadamente a los esfuerzos de personas y equipos, de todos los niveles de la organización.
- Fomentar y animar la igualdad de oportunidades y la diversidad.

Ejemplos que pueden ayudar a comprender el subcriterio:

- Integrar la comunicación de la misión, visión, valores, políticas, estrategias y objetivos en el Plan de comunicación.
- Comunicar personalmente estas informaciones (por ejemplo en reuniones).
- Propiciar contactos informales.
- Apoyar a las personas con su conducta y ayuda.
- Responder personalmente a las sugerencias.

1e Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización

¿Qué dice el modelo EFQM?

- Comprender los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio en la organización.
- Identificar y seleccionar los cambios que son necesarios introducir en la organización, en el modelo de la organización y en sus relaciones externas.
- Liderar el desarrollo de los planes de cambio.
- Garantizar la inversión, los recursos y el apoyo necesario para el cambio.
- Gestionar la implantación y los riesgos del conjunto de los programas de cambio.
- Comunicar los cambios y la razón de los mismos a las personas de la organización y otros grupos de interés.
- Apoyar y permitir a las personas gestionar el cambio.
- Medir y revisar la eficacia de los cambios y compartir los conocimientos obtenidos.

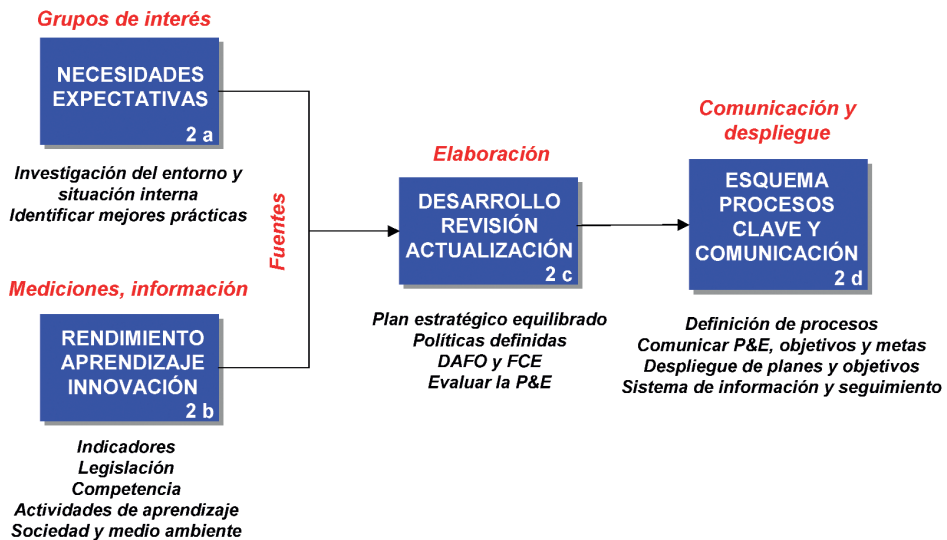
Ejemplos que pueden ayudar a comprender el subcriterio:

- Definir un proceso para la gestión de los cambios en la organización.
- Participar en la identificación y analizar los cambios.

- Planificar los cambios.
- Involucrarse personalmente en la implantación de los cambios.
- Integrar el cambio en el programa de comunicación interna.
- Definir medidas para el cambio.

POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Las organizaciones excelentes implantan su misión, visión desarrollando una estrategia centrada en los grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.



2a La política y la estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés

¿Qué dice el modelo EFQM?

- Efectuar la recogida y análisis de la información para ayudar a definir el mercado y el segmento del mercado en el que opera la organización tanto en la actualidad como en el futuro.
- Comprender y anticipar las necesidades y expectativas de los clientes, empleados, partners, accionistas y de la sociedad en general, según convenga.
- Comprender y anticipar los avances que se producen en el entorno, incluidas las actividades de la competencia.

Ejemplos que pueden ayudar a comprender el subcriterio:

- Identificar clientes y grupos de interés.
- Segmentar clientes.

- Realizar estudios de entorno o mercado (interno, externo).
- Analizar la competencia.
- Utilizar encuestas de satisfacción (internas, externas).
- Realización de encuestas masivas.
- Realización de grupos focales o entrevistas con clientes.

2b La política y la estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés

¿Qué dice el modelo EFQM?

- Analizar la información que se desprende de los indicadores internos de rendimiento.
- Analizar la información que se desprende de las actividades de aprendizaje.
- Analizar los datos sobre la imagen externa y conocimiento de marca.
- Analizar el rendimiento de la competencia y de las organizaciones consideradas como las mejores.
- Analizar los datos relativos a las competencias fundamentales de los partners actuales/potenciales.
- Analizar datos sociales, medioambientales, de seguridad y legales, a corto y largo plazo.
- Analizar los datos de efectos de los productos y servicios a lo largo de su ciclo de vida.
- Identificar y comprender los indicadores económicos y demográficos.
- Analizar los datos para determinar el impacto de las nuevas tecnologías y modelos de gestión sobre el rendimiento de la organización.

Ejemplos que pueden ayudar a comprender el subcriterio:

- Planificar los informes a realizar.
- Revisar el cuadro de mando (cliente, financieros, procesos, personas).
- Revisar indicadores de procesos.
- Revisar auditorías y evaluaciones EFQM.
- Revisar resultados de benchmarking o alianzas.
- Analizar cambios legislativos, tecnológicos, etc.

2c La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza

¿Qué dice el modelo EFQM?

- Desarrollar, revisar y actualizar la política y estrategia de manera coherente con la misión, visión y valores de la organización.
- Equilibrar las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés a corto y largo plazo.
- Evaluar riesgos estratégicos e identificar modos de abordarlos.
- Identificar las ventajas competitivas actuales y futuras.
- Identificar las capacidades y necesidades fundamentales para que las alianzas hagan realidad la política y estrategia.
- Reforzar la presencia ante los clientes actuales o analizar los requisitos para cambiar o abrir nuevos segmentos de clientes.

- Alinear la política y estrategia de la organización con la de sus partners y alianzas.
- Identificar los factores críticos de éxito.
- Adecuar y desarrollar de manera continua estándares sociales y medioambientales con los partners.
- Evaluar la importancia y eficacia de la política y estrategia.

Ejemplos que pueden ayudar a comprender el subcriterio:

- Utilizar DAFO's (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).
- Identificar FCE (factores críticos de éxito).
- Identificar ventajas competitivas.
- Elaborar el Plan estratégico (líneas estratégicas).
- Elaborar Mapas Estratégicos, objetivos y mediciones de los mismos.
- Diseñar el cuadro de Mando Integral.
- Establecer políticas.
- Realizar reuniones periódicas de revisión del Plan estratégico.
- Implementar y comunicar las modificaciones.

2d La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave

¿Qué dice el modelo EFQM?

- Identificar, diseñar y comunicar el esquema general de procesos clave necesario para hacer realidad la política y estrategia de la organización.
- Comunicar la política y estrategia a los grupos de interés y evaluar su grado de sensibilización.
- Alinear, establecer prioridades, acordar, desplegar en cascada y comunicar los planes, objetivos y metas; así como dar seguimiento a los resultados que se vayan alcanzando.
- Establecer sistemas de información y seguimiento en toda la organización para analizar el progreso alcanzado.

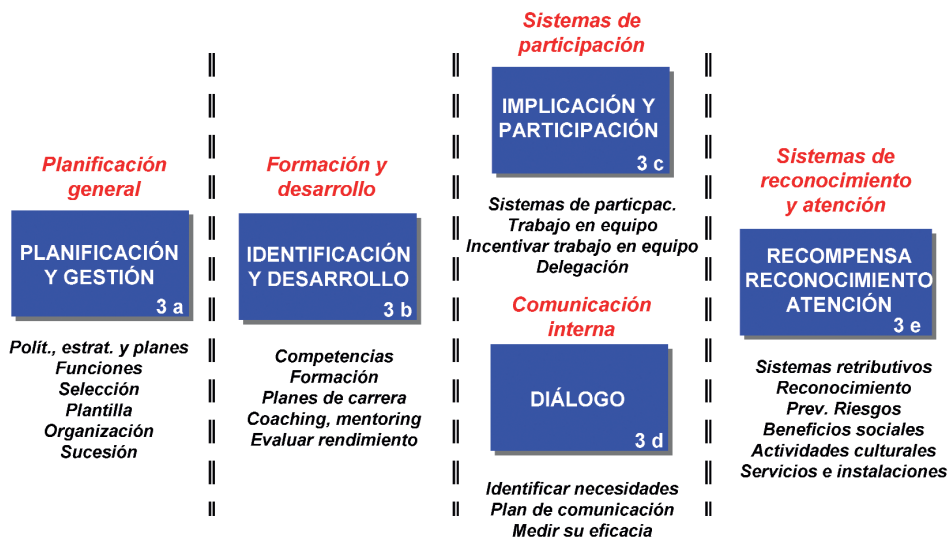
Ejemplos que pueden ayudar a comprender el subcriterio:

- Elaborar el Mapa de procesos necesario para desplegar nuestra estrategia.
- Integrar la comunicación de la estrategia en el plan de comunicación (líneas estratégicas, mapa de procesos, objetivos, metas, cambios en los mismos, etc).
- Evaluar el conocimiento de la estrategia y políticas.
- Diseño del sistema de DPO (despliegue de objetivos por departamentos, etc).
- Diseñar sistemas de seguimiento del plan estratégico (CMI, Cuadro de Mando Integral).

PERSONAS

Las organizaciones excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e

implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.



3a Planificación, gestión y mejora de los RRHH

¿Qué dice el modelo EFQM?

- Desarrollar las políticas, estrategias y planes de RRHH.
- Implicar a las personas de la organización y sus representantes en el desarrollo de los planes.
- Alinear los planes de RRHH con la política y estrategia, la estructura de la organización y el esquema general de procesos clave.
- Gestionar la selección de nuevas personas, desarrollo profesional y planes de sucesión.
- Garantizar la equidad en todo lo relacionado con el empleo (igualdad de oportunidades).
- Utilizar las encuestas de personal y cualquier tipo de información procedente de los empleados para mejorar las políticas, estrategias y planes de RRHH.
- Utilizar metodologías organizativas innovadoras para mejorar la forma de trabajar (por ejemplo, trabajando en equipos flexibles).

Ejemplos que pueden ayudar a comprender el subcriterio:

- Establecer fuentes para la planificación (encuestas, necesidades de los departamentos y la organización).
- Planificación general (plantilla, políticas generales, objetivos, etc).

- Planificar la sucesión.
- Establecer funciones, puestos y responsabilidades.
- Diseñar la estructura organizativa general (organigramas, etc).
- Establecer procesos de selección (política, sistemática y criterios).
- Planificar otras metodologías: DPO, desarrollo de carreras, equipos multidisciplinarios, evaluación de competencias, del desempeño, etc.

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

¿Qué dice el modelo EFQM?

- Identificar, clasificar y adecuar el conocimiento y las competencias de las personas a las necesidades de la organización.
- Desarrollar y utilizar planes de formación.
- Desarrollar, apoyar con tutores y formar a las personas para que alcancen su potencial.
- Fomentar oportunidades de aprendizaje a nivel individual y de equipo.
- Desarrollar la capacidad de las personas a través del trabajo en la organización.
- Desarrollar la capacidad de trabajar en equipo.
- Alinear los objetivos individuales y de equipo con los de la organización.
- Revisar y actualizar los objetivos individuales y de equipo.
- Evaluar el rendimiento de las personas y ayudar a mejorarlo.

Ejemplos que pueden ayudar a comprender el subcriterio:

- Identificar y desarrollar las competencias.
- Diseñar el Plan de acogida.
- Desplegar actividades de coaching y/o mentoring.
- Proporcionar la formación necesaria y evaluar su eficacia.
- Integrar los planes de formación con los equipos de trabajo.
- Diseñar planes de carrera y promoción interna.
- Evaluar el desempeño (objetivos individuales y grupales).

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

¿Qué dice el modelo EFQM?

- Fomentar y apoyar la participación en las actividades de mejora.
- Fomentar y apoyar la implicación de las personas mediante conferencias y actos celebrados dentro de la organización.
- Proporcionar oportunidades que estimulen la implicación y la innovación.
- Formar a los directivos para que desarrollen directrices que faculten a las personas de la organización para actuar con independencia.
- Animar a las personas de la organización a trabajar en equipo.

Ejemplos que pueden ayudar a comprender el subcriterio:

- Planificar el trabajo en equipo (criterios de elección de los equipos, funciona-

miento, metodologías a aplicar).

- Alinear los equipos con los programas de formación.
- Formar a los líderes: delegación eficaz, empowerment.
- Establecer diferentes sistemas de participación (sistemas de sugerencias, comités, etc).
- Diseñar sistemas de incentivación del trabajo en equipo.

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

¿Qué dice el modelo EFQM?

- Identificar las necesidades de comunicación.
- Desarrollar políticas, estrategias y planes de comunicación basados en las necesidades de comunicación.
- Desarrollar y utilizar canales de comunicación verticales (en ambos sentidos) y horizontales.
- Identificar oportunidades para compartir las mejoras prácticas y el conocimiento.

Ejemplos que pueden ayudar a comprender el subcriterio:

- Identificar los públicos internos de la organización.
- Identificar las necesidades de información.
- Diseñar el plan de comunicación interna.
- Establecer medios y canales de comunicación eficaces.
- Evaluar la eficacia del plan de comunicación.
- Aplicar tecnologías de la información.

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

¿Qué dice el modelo EFQM?

- Alinear los temas de remuneración, traslados, despidos y otros asuntos laborales con la política y estrategia de la organización.
- Dar reconocimiento a las personas con el fin de mantener su nivel de implicación y asunción de responsabilidades.
- Fomentar la concienciación e implicación en temas de higiene, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social.
- Establecer los diferentes niveles de beneficios sociales, por ejemplo, planes de pensiones, asistencia sanitaria, guarderías, etc.
- Reconocer y tener en cuenta la diversidad y los distintos entornos culturales de procedencia fomentando actividades sociales y culturales.
- Proporcionar recursos y servicios que satisfagan los mínimos legales y, en algunos casos, excedan estos requisitos.

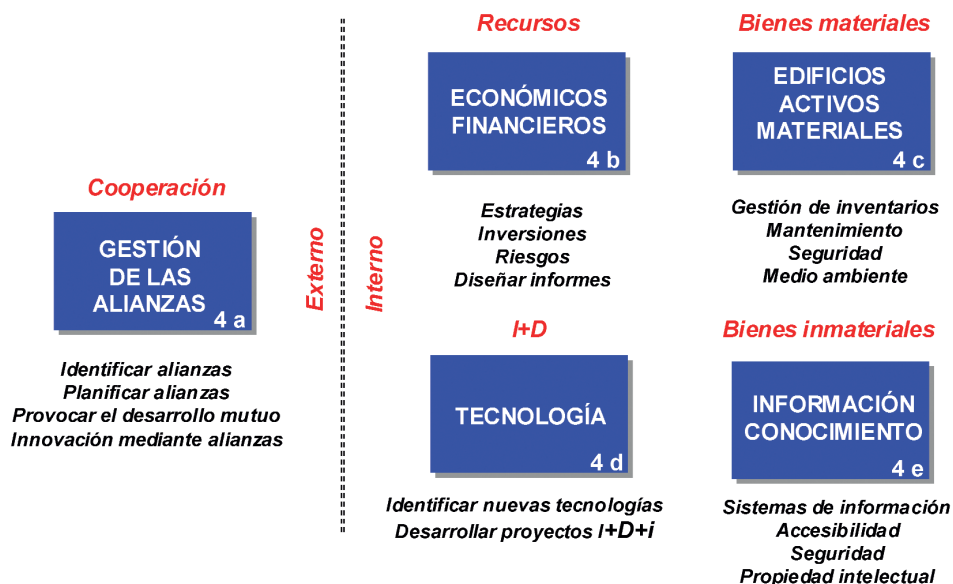
Ejemplos que pueden ayudar a comprender el subcriterio:

- Diseñar sistemas retributivos variables (por objetivos, desempeño, etc).
- Organizar las relaciones laborales eficazmente.

- Establecer sistemas de reconocimiento no monetarios.
- Establecer y aplicar el plan de prevención de riesgos laborales.
- Proporcionar beneficios sociales.
- Promover actividades culturales.
- Ofrecer servicios al personal que superen los mínimos legales.

ALIANZAS Y RECURSOS

Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que se gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.



4a Gestión de las alianzas externas

¿Qué dice el modelo EFQM?

- Identificar las oportunidades de alianzas clave.
- Estructurar las relaciones con los partners para crear valor y maximizarlo.
- Establecer alianzas en la cadena logística que añadan valor al cliente.
- Identificar competencias clave de los partners y aprovecharlas mutuamente.
- Asegurar que la cultura de la organización con la que se establece una alianza es compatible con la propia, y que se comparte el conocimiento de ambas.
- Apoyar el desarrollo mutuo.
- Generar y apoyar una filosofía innovadora y creativa mediante el uso de alianzas.

- Suscitar sinergias trabajando juntos para mejorar procesos y añadir valor a la cadena cliente/proveedor.

Ejemplos que pueden ayudar a comprender el subcriterio:

- Planificar las alianzas.
- Identificar alianzas clave.
- Establecer y estructurar alianzas.
- Identificar y desarrollar actividades de benchmarking.
- Innovar mediante las alianzas.
- Implicar al personal en las alianzas.

4b Gestión de los recursos económicos y financieros

¿Qué dice el modelo EFQM?

- Desarrollar e implantar estrategias y procesos económicos y financieros.
- Diseñar la planificación económica y financiera y sus informes para desplegar en cascada las expectativas financieras de los grupos de interés.
- Establecer los sistemas adecuados de informes.
- Evaluar las inversiones en activos tangibles e intangibles.
- Emplear mecanismos y parámetros económicos y financieros para garantizar una estructura de recursos eficaz y eficiente.
- Utilizar metodologías para gestionar los riesgos de los recursos económicos y financieros.
- Establecer e implantar, en los niveles adecuados, los procesos clave para el gobierno de la organización.

Ejemplos que pueden ayudar a comprender el subcriterio:

- Planificar la gestión económico / financiera.
- Aplicar la política y principios financieros establecidos.
- Elegir las fuentes de financiación.
- Establecer inversiones.
- Diseñar la gestión y el control presupuestario.
- Establecer metodologías para el control del riesgo.
- Elaborar los informes adecuados (desplegar la información económica).
- Definir la estructura de gobierno de la organización.

4c Gestión de los edificios, equipos y materiales

¿Qué dice el modelo EFQM?

- Desarrollar una estrategia de gestión de edificios, equipos y materiales que apoye la política y estrategia de la organización.
- Gestionar el mantenimiento y uso de los activos.
- Gestionar la seguridad de los activos.
- Medir y gestionar cualquier impacto negativo de los activos en la comunidad y empleados (incluyendo ergonomía, higiene y seguridad).

- Optimizar los inventarios de material.
- Optimizar el consumo de suministros (gas, electricidad, agua).
- Disminuir y reciclar los residuos.
- Reducir cualquier impacto global adverso de los productos, de su elaboración y de los servicios.
- Optimizar el uso del transporte.

Ejemplos que pueden ayudar a comprender el subcriterio:

- Realizar diseños y planificaciones de infraestructuras.
- Programas de mantenimiento (de maquinaria, instalaciones, etc).
- Definir la seguridad de los equipos y las instalaciones para las personas.
- Planificar la gestión de inventarios.
- Realizar diagnósticos, estudios de impacto ambiental, análisis del ciclo de vida de los productos.
- Gestionar y reducir nuestros aspectos medioambientales (residuos, vertidos, emisiones, ruidos, consumos, etc).

4d Gestión de la tecnología

¿Qué dice el modelo EFQM?

- Desarrollar una estrategia de gestión de la tecnología que apoye la estrategia global.
- Identificar y evaluar las tecnologías alternativas y emergentes a la luz de la política y estrategia y de su impacto en el negocio y la sociedad.
- Gestionar la cartera tecnológica incluyendo la sustitución de tecnología obsoleta.
- Explotar la tecnología existente.
- Desarrollar una tecnología innovadora y respetuosa con el medio ambiente.
- Utilizar tecnologías de la información y comunicación para apoyar a las actividades de la organización.
- Aprovechar la tecnología para apoyar la mejora.

Ejemplos que pueden ayudar a comprender el subcriterio:

- Establecer procesos para identificar y aplicar nuevas tecnologías (hard y soft).
- Proporcionar los recursos tecnológicos necesarios.
- Planificar la utilización y sustitución de los recursos tecnológicos.
- Diseñar nuevos recursos tecnológicos.
- Desarrollar proyectos de I+D+i.

4e Gestión de la información y del conocimiento

¿Qué dice el modelo EFQM?

- Desarrollar una estrategia de gestión de la información y el conocimiento que apoye la estrategia de la organización.
- Identificar los requisitos de información y conocimiento de la organización.

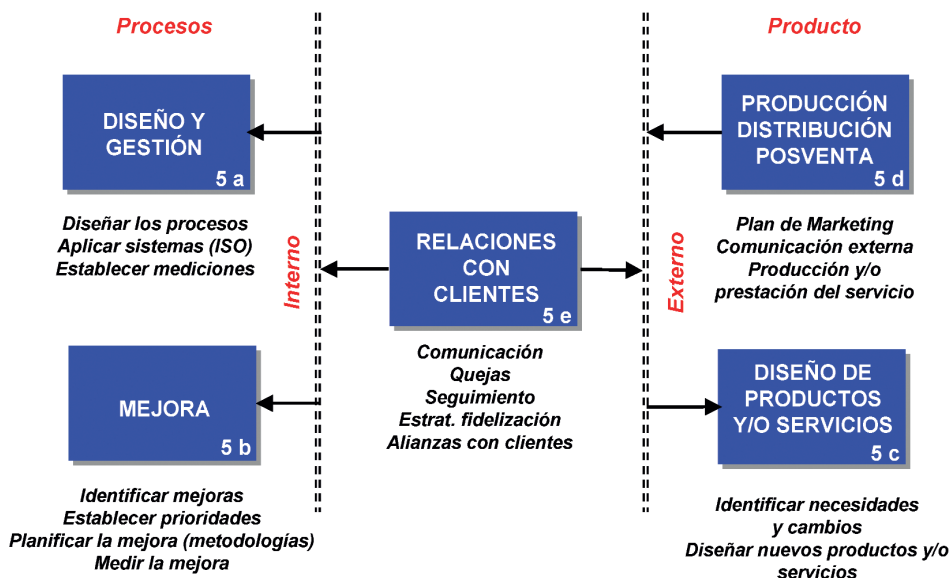
- Recoger, estructurar y gestionar la información y el conocimiento en apoyo de la política y estrategia.
- Proporcionar a usuarios internos y externos un acceso adecuado a la información y a los conocimientos pertinentes.
- Utilizar la tecnología de la información para apoyar la comunicación e información interna y la gestión del conocimiento.
- Garantizar y mejorar la validez, integridad y seguridad de la información.
- Cultivar, desarrollar y proteger la propiedad intelectual que sólo posee la organización, para maximizar su valor para el cliente.
- Tratar de adquirir, incrementar y utilizar el conocimiento de forma eficaz.
- Generar en la organización un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos adecuados de información y de conocimiento.

Ejemplos que pueden ayudar a comprender el subcriterio:

- Establecer sistemas de información (internet, intranet, correo electrónico, web, ERP's, etc).
- Identificar las necesidades de información (integrar con el plan de comunicación).
- Planificar y diseñar la accesibilidad a la información.
- Establecer mecanismos de seguridad de la información (LOPD).
- Proteger la propiedad intelectual.

PROCESOS

Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejora sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.



5a Diseño y gestión sistemática de los procesos

¿Qué dice el modelo EFQM?

- Diseñar los procesos de la organización.
- Identificar los grupos de interés de cada proceso.
- Establecer el sistema de gestión de procesos.
- Aplicar a la gestión de procesos sistemas como ISO 9001, 14001 u OHSAS 18000.
- Implantar indicadores de procesos y establecer objetivos de rendimiento.
- Revisar la eficacia del esquema general de procesos a la hora de hacer realidad la política y estrategia de la organización.

Ejemplos que pueden ayudar a comprender el subcriterio:

- Identificar procesos.
- Identificar grupos de interés de los mismos y sus necesidades.
- Construir el mapa de procesos.
- Analizar los procesos.
- Definir indicadores de procesos.
- Implantar sistemas de gestión reconocidos.

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

¿Qué dice el modelo EFQM?

- Identificar prioridades para las oportunidades de mejora.
- Utilizar los resultados del rendimiento, de las percepciones, y de las actividades de aprendizaje, para establecer prioridades y objetivos de mejora.
- Estimular el talento creativo e innovador de los empleados, clientes y partners, y hacer que repercuta sobre las mejoras.
- Descubrir y utilizar nuevos diseños de procesos, filosofías y tecnologías.
- Establecer los métodos para el cambio.
- Establecer pruebas piloto y controlar los nuevos procesos.
- Comunicar los cambios eficazmente.
- Asegurarse la formación pertinente para los procesos nuevos.
- Asegurar que los cambios de los procesos alcanzan los resultados previstos.

Ejemplos que pueden ayudar a comprender el subcriterio:

- Determinar las fuentes de información para la mejora.
- Estructurar grupos de mejora, comités, etc.
- Definir criterios para elegir y priorizar mejoras.
- Aplicar metodologías (8d, 7 pasos, herramientas de planificación).
- Programa de sugerencias de mejora.
- Integrar las mejoras con los programas de formación.
- Definir la sistemática de seguimiento y control de la mejora.

5c Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes

¿Qué dice el modelo EFQM?

- Utilizar investigaciones del entorno, encuestas de clientes y otros tipos de información para determinar las necesidades y expectativas actuales y futuras.
- Anticipar e identificar mejoras en los productos y/o servicios de acuerdo con futuras necesidades y expectativas de los clientes y grupos de interés.
- Diseñar y desarrollar junto con clientes y partners nuevos productos y servicios.
- Comprender y anticipar el impacto de las nuevas tecnologías.
- Desarrollar nuevos productos y/o servicios tanto para los clientes actuales como para poder acceder a otros diferentes.
- Utilizar la creatividad, la innovación y competencias de las personas para desarrollar nuevos productos y/o servicios.

Ejemplos que pueden ayudar a comprender el subcriterio:

- Determinar y organizar las fuentes de información para el diseño (estudios del entorno, benchmarking, reuniones con clientes, vigilancia tecnológica, quejas).
- Estructurar grupos de diseño.
- Aplicar metodologías creativas para potenciar el diseño de nuevos productos y/o servicios.
- Programa de sugerencias de nuevos diseños.

5d Producción y/o prestación del servicio y atención e información sobre los mismos

¿Qué dice el modelo EFQM?

- Elaborar, prestar o adquirir productos y/o servicios coherentes con la línea educativa.
- Comunicar, informar y asesorar en relación a los nuevos productos y/o servicios a los clientes actuales y potenciales.
- Si es necesario, distribuir los productos y/o servicios a los clientes.
- Prestar servicio de atención e información sobre los productos y/o servicios distribuidos, cuando resulte apropiado.

Ejemplos que pueden ayudar a comprender el subcriterio:

- Plan de marketing: actividades de comunicación, promocionales, fijación de precios, etc.
- Estructurar el servicio de información para los productos o servicios.
- Organizar las compras y los proveedores.

5e Gestión y mejora de las relaciones con los clientes

¿Qué dice el modelo EFQM?

- Determinar y satisfacer los requisitos de los clientes fruto del contacto habitual.
- Gestionar la información procedente de los contactos habituales, incluidas las quejas y reclamaciones.
- Implicarse de manera proactiva con los clientes para debatir y abordar sus necesidades, expectativas y preocupaciones.
- Dar seguimiento a las ventas, al servicio de atención al cliente y a otros contactos con los mismos, para determinar los niveles de satisfacción.
- Mantener la creatividad e innovación en las relaciones de venta y servicio de atención al cliente.
- Establecer alianzas con clientes.
- Emplear las encuestas periódicas y otras formas de recogida estructurada de datos.
- Asesorar a los clientes en el uso responsable del producto.

Ejemplos que pueden ayudar a comprender el subcriterio:

- Recoger información del cliente (reuniones con clientes, encuestas, etc).
- Estrategias de fidelización para determinados servicios ofrecidos.
- Organización del servicio de atención al cliente.
- Alianzas con clientes (implicación de la Dirección).
- Sistema de tratamiento de quejas y reclamaciones.
- Formación y/o asesoramiento ofrecido al cliente sobre diversos servicios ofrecidos.

RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.



Estas medidas se refieren a la percepción que tienen los clientes de la organización, (encuestas, grupos focales, clasificaciones de proveedores, felicitaciones y quejas).



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

El modelo nos propone un conjunto de medidas como ejemplos que nos ayuden a reflexionar sobre su utilidad y necesidad en nuestra organización.

En relación al 6a:

Imagen general:

- Accesibilidad.
- Comunicación.
- Transparencia.
- Flexibilidad.
- Comportamiento proactivo.
- Capacidad de respuesta.
- Comparación con competencia.

Productos y/o servicios:

- Calidad.
- Valor añadido.
- Fiabilidad.
- Innovación en el producto y/o servicio.
- Características de la entrega.
- Perfil medioambiental.

Atención al cliente:

- Capacidad y conducta de las personas de la organización.
- Asesoramiento y apoyo.
- Publicaciones y documentación para los clientes.
- Tratamiento de quejas y reclamaciones.
- Formación y/o información sobre el producto.
- Tiempos de respuesta.
- Apoyo técnico.

Fidelidad:

- Intención de continuar la relación con la organización.
- Voluntad de ampliar la relación con la organización usando otros productos y/o servicios de la misma.
- Voluntad de recomendar la organización.

En relación al 6b:

La imagen externa:

- Número de premios de clientes y nominaciones.
- Cobertura en prensa.
- Ratios publicitarios.

Productos y/o servicios:

- Competitividad.
- Índices de defectos, errores o rechazos.
- Sellos de aprobación, marcas de garantía o etiquetas medioambientales.
- Quejas y reclamaciones.
- Nivel de innovación en nuevos diseños.
- Tiempo de lanzamiento de nuevos productos y/o servicios.

Atención al cliente:

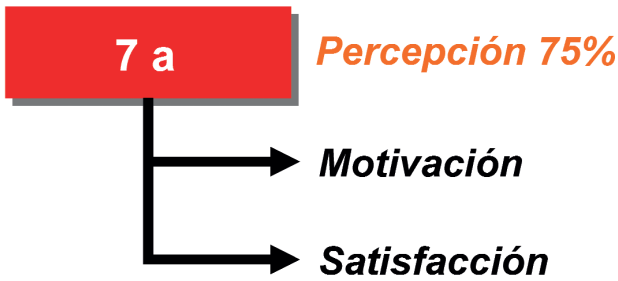
- Demanda de formación y/o información.
- Tratamiento de quejas y reclamaciones.
- Índices de respuesta a peticiones de información.
- Evolución volumen de clientes.
- Clientes perdidos.

Fidelidad:

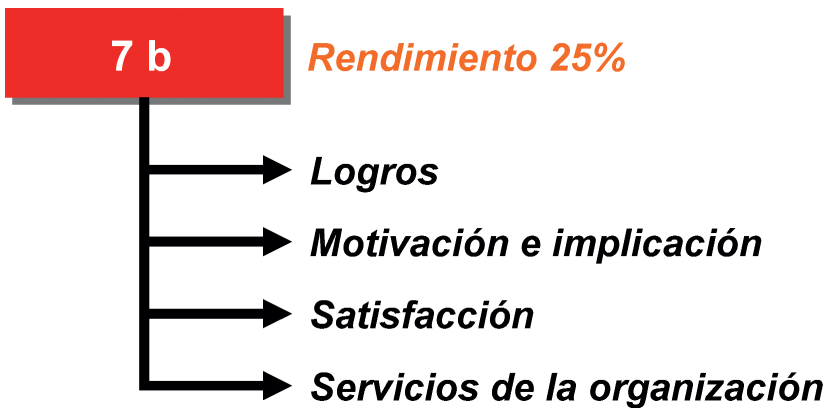
- Duración de la relación.
- Recomendaciones efectivas.
- Frecuencia/valor de los pedidos.
- Número de reclamaciones y felicitaciones.
- Servicios nuevos y/o perdidos.
- Retención de clientes.

RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran.



Estas medidas se refieren a la percepción de la organización por parte de las personas que la integran, (encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones del desempeño).



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

El modelo nos propone un conjunto de medidas como ejemplos que nos ayuden a reflexionar sobre su utilidad y necesidad en nuestra organización.

En relación al 7a:

Motivación:

- Desarrollo de carreras profesionales.
- Comunicación.
- Delegación y asunción de responsabilidades.
- Igualdad de oportunidades.
- Implicación.
- Liderazgo.
- Oportunidades para aprender y lograr objetivos.

- Reconocimiento.
- Establecimiento de objetivos y evaluación del desempeño.
- Valores, misión, visión, política y estrategia de la organización.
- Formación y desarrollo.

Satisfacción:

- Sistema administrativo de la organización.
- Condiciones de empleo.
- Instalaciones y servicios.
- Condiciones de higiene y seguridad.
- Seguridad del puesto de trabajo.
- Salario y beneficios.
- Relaciones entre personas del mismo nivel laboral.
- Gestión del cambio.
- Política e impacto medioambiental de la organización.
- Papel de la organización en la comunidad y sociedad.
- Entorno de trabajo.
- Satisfacción media general.
- Evolución de la satisfacción individual.

En relación al 7b:

Motivación e implicación:

- Implicación en equipos de mejora.
- Implicación en programas de sugerencias.
- Niveles de formación y desarrollo.
- Efectos beneficiosos y medibles del trabajo en equipo.
- Reconocimiento a personas y equipos.
- Índices de respuesta a las encuestas de empleados.

Servicios de la organización a su personal:

- Exactitud y precisión de la administración de personal.
- Efectividad de la comunicación.
- Rapidez de respuesta a las peticiones.
- Evaluación de la formación.

Satisfacción:

- Índices de absentismos y bajas por enfermedad.
- Índices de accidentes.
- Quejas y reclamaciones.
- Selección de personal.
- Rotación del personal y fidelidad.
- Huelgas.
- Beneficios sociales.

- Empleo de las instalaciones que ofrece la organización (recreativas, guardería, etc.).
- Plan preventivo.
- Nivel salarial respecto a organizaciones del entorno.

Logros:

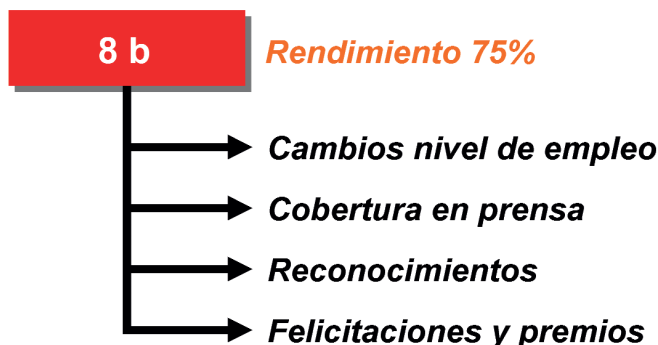
- Competencias necesarias frente a competencias existentes.
- Productividad.
- Índices de éxito de la formación y el desarrollo a la hora de alcanzar los objetivos previstos.
- Reconocimientos y premios externos.

RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad.



Estas medidas se refieren a la percepción de la organización por parte de la sociedad, (encuestas, informes, artículos de prensa, reuniones públicas, representantes sociales y autoridades de la administración).



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

El modelo nos propone un conjunto de medidas como ejemplos que nos ayuden a reflexionar sobre su utilidad y necesidad en nuestra organización.

En relación al 8a:

Actividades como miembro responsable de la sociedad:

- Difusión de información relevante para la comunidad.
- Política de igualdad de oportunidades.
- Incidencia en la economía local y nacional.
- Relación con las autoridades relevantes.
- Comportamiento ético.

Actividades encaminadas a reducir y evitar molestias y daños provocados por sus actividades y/o productos:

- Riesgos y accidentes para la salud.
- Ruidos y olores.
- Riesgos para la seguridad.
- Contaminación y emisiones tóxicas.
- Análisis de la cadena logística.
- Evaluación medioambiental del ciclo de vida de los productos.

Imagen general:

- Respuesta a los contactos con la organización.
- Como generadora de empleo.
- Como miembro responsable de la comunidad.

Información sobre sus actividades para contribuir a la preservación y mantenimiento de los recursos:

- Elección del tipo de transporte a utilizar.
- Impacto ecológico.
- Reducción y eliminación de residuos y embalajes.
- Sustitución de materias primas y otras entradas.
- Utilización de los suministros de gas, agua y electricidad.

Implicación en las comunidades donde opera:

- Implicación en la educación y la formación.
- Implicación de los organismos de la comunidad en actividades de la organización.
- Apoyo a la salud y al bienestar.
- Apoyo al deporte y al ocio.
- Trabajo voluntario y patrocinios.

En relación al 8b:

Tratamiento de los cambios de los niveles de empleo:

- Composición social de la plantilla.
- Índice de personal discapacitado.
- Índice de personal de minorías con dificultades.

Relaciones con las autoridades en cuestiones como:

- Certificaciones.
- Permisos y autorizaciones administrativas.
- Planificación.
- Autorizaciones para el lanzamiento de productos.

Felicitaciones y premios recibidos:

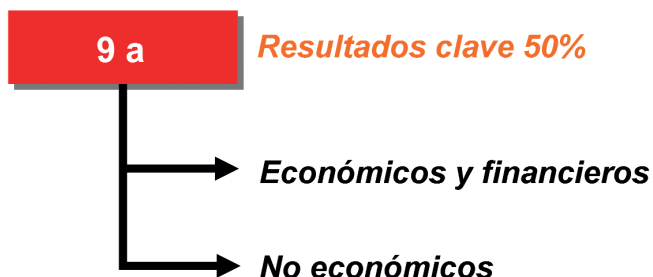
- Intercambio de información sobre buenas prácticas, auditorías e informes públicos en el ámbito de la Responsabilidad Social.

Otros:

- Indicadores medioambientales.
- Patrocinios.
- Actividades culturales.

RESULTADOS CLAVE

Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia.



Estas medidas son los resultados clave planificados por la organización y acordados en su política y estrategia.



Son las medidas operativas que utiliza la organización para supervisar, entender los procesos, y predecir y mejorar sus probables resultados clave.

El modelo nos propone un conjunto de medidas como ejemplos que nos ayuden a reflexionar sobre su utilidad y necesidad en nuestra organización.

En relación al 9a:

Económicos y financieros:

- De carácter general o del mercado.
- Ingresos.
- Rentabilidad.
- Márgenes.
- Beneficios antes de impuestos.
- Inversiones y activos.
- Rentabilidad del capital invertido.
- Rentabilidad de los activos netos.
- Rentabilidad del capital empleado.
- Cumplimiento de los presupuestos.

No económicos:

- Cuota de mercado.
- Tiempo de lanzamiento de nuevos productos.
- Índices de éxito.
- Volúmenes.
- Rendimiento de los procesos.

En relación al 9b:

Procesos:

- Rendimiento de los procesos.
- Resultados de evaluaciones de los procesos.
- Innovaciones.
- Mejoras.
- Tasa de defectos.
- Madurez.
- Productividad.
- Tiempo de lanzamiento de nuevos productos.

Tecnología:

- Ritmo de innovación.
- Valor de la propiedad intelectual.
- Patentes.
- Royalties.

Recursos externos incluidas alianzas:

- Rendimiento de los proveedores.
- Precios de los proveedores.
- Número y valor añadido de las alianzas.
- Número y valor añadido de las mejoras conjuntas logradas con los partners.

Información y conocimiento:

- Accesibilidad.
- Integridad.
- Relevancia.
- Valor y capital intelectual.

Económicos y financieros:

- Tesorería.
- Costes de mantenimiento.
- Costes de proyectos.
- Calificación crediticia.

Edificios, equipos y materiales:

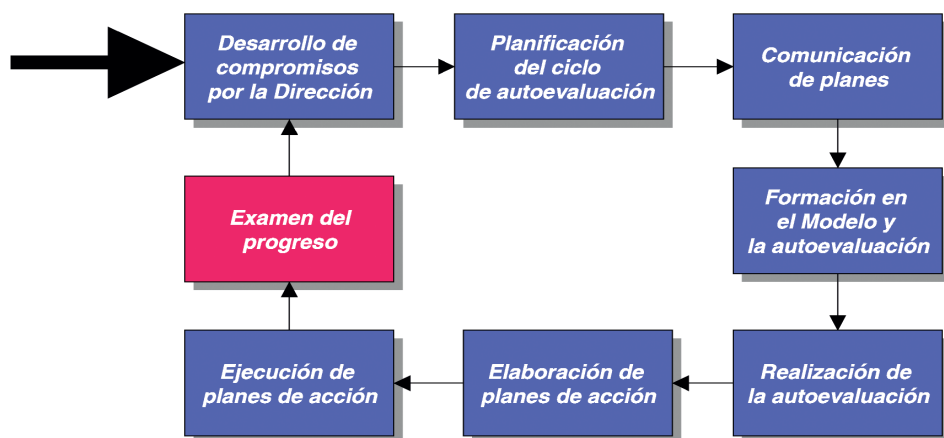
- Índices de defectos.
- Rotación de inventarios.
- Consumos de los suministros.
- Niveles de uso de equipos y materiales.

5. EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

Una de las mayores aplicaciones del modelo de excelencia europeo es la autoevaluación.

Una autoevaluación es un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización, comparándolos con un modelo de referencia.

Para realizarla, las organizaciones deberían seguir el proceso indicado a continuación.



- Este proceso parte del compromiso del equipo directivo de la organización en cuestión. Este compromiso es imprescindible, no sólo a nivel de declaración de intenciones, sino además a nivel de participación directa en la propia autoevaluación.
- A continuación debe procederse a la planificación del ciclo de autoevaluación. En este momento se deberá decidir qué método de autoevaluación se utilizará y por lo tanto quién participará en la misma. Se debe comprender muy bien la diferencia que existe entre cada uno de los métodos. Sus ventajas e inconvenientes. Se ha de tener claro que no se consigue lo mismo utilizando uno u otro, ni requieren el mismo esfuerzo del equipo que participa en la autoevaluación.
- Es importante comunicar los planes y el objetivo de la autoevaluación a toda la organización, participe o no en la misma. Deben conocer de qué se trata, que se conseguirá, cómo se informará de los resultados, etc.
- Dependiendo del método de autoevaluación escogido, el equipo que se encargue de la misma deberá recibir formación al respecto. Autoevaluarse con el modelo EFQM requiere rigor y aprender a utilizar el método seleccionado.

- Como es lógico debe realizarse la autoevaluación en los plazos establecidos para la misma. Es recomendable establecer pautas en relación a: la distribución de subcriterios entre los evaluadores (es decir, quién evaluará qué subcriterio), cómo se recogerá la información obtenida por los evaluadores, cuándo se deberá presentar, etc. Una vez recogida toda la información proporcionada por los evaluadores se deberá analizar, obteniendo conclusiones. El proceso de autoevaluación propiamente dicho finaliza en este momento. Pero es obvio que necesitamos emprender acciones para solucionar las áreas de mejora identificadas.
- Por ello, fruto de las conclusiones anteriores se establecerán los planes de acción o mejora oportunos. Estos planes deben indicar las mejoras a emprender, los responsables de realizarlas y las fechas previstas para su ejecución.
- El proceso finalizará con la ejecución de los planes de acción y la revisión de la eficacia de los mismos. Una vez finalizada su revisión, la organización estará en condiciones de realizar una nueva autoevaluación que le permita identificar nuevas áreas de mejora y realizar nuevos planes de acción. Este ciclo completo puede tomar entre un año y medio y dos años en cualquier tipo de organización.

Para que una autoevaluación aporte valor a la organización, ésta debe realizarse de modo sistemático y siguiendo alguna metodología claramente definida y contrastada por la experiencia. A continuación se desarrollan las diferentes metodologías o enfoques propuestos por EFQM. Sin embargo, a pesar de sus diferencias, podemos decir que el proceso general de la autoevaluación es común para todas las metodologías.

La EFQM, tras analizar los diferentes métodos empleados por algunas organizaciones europeas para su autoevaluación, propone hasta cinco enfoques distintos para realizar la autoevaluación y la posibilidad de utilizar otros similares. El empleo de alguno de estos enfoques particularizado a la situación de la organización, ofrece la ventaja ya expresada anteriormente de seguir un método contrastado, actualizado, y experimentado ya por otras empresas.

A continuación se tratan los cinco enfoques de autoevaluación desarrollados por la EFQM:

- Método del cuestionario de autoevaluación.
- Método de la matriz de mejora.
- Método de la reunión de trabajo.
- Método de los formularios.
- Método de simulación de presentación al premio.

5.1 MÉTODO DEL CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

El enfoque tradicional por cuestionario requiere la utilización de un cuestionario tipo para cada criterio que permiten un rango de contestación SI, NO o bien de 1a 5. El cuestionario debe ser sencillo, rápido y fácil de contestar.

Este enfoque no genera una relación directa de puntos fuertes y áreas de mejora, ni permite calcular una puntuación comparable con los perfiles de puntuación de otras organizaciones. Por otra parte, la validez de los resultados dependerá mucho de la calidad del cuestionario. En cambio, la principal ventaja que tiene este enfoque radica en la rapidez con que se puede llevar a cabo la autoevaluación y la facilidad de su uso, no requiriendo una formación muy profunda en el modelo EFQM.

En el anexo de esta guía se incluye un ejemplo de cuestionario de autoevaluación.

Ventajas:

- Permite un primer contacto sencillo con la autoevaluación.
- Facilita la participación de muchas personas.
- Se puede combinar con el método de grupos de trabajo.
- Las preguntas pueden adaptarse a la organización.
- Rapidez y facilidad de uso.

Inconvenientes:

- No genera puntos fuertes y áreas de mejora.
- No permite argumentar ni reflexionar, sólo puntuar las preguntas.
- No facilita profundizar en el análisis de la gestión de la organización.
- Posibilidad de ser considerado "otro cuestionario más".
- Posibles fallos de interpretación en algunas preguntas.
- No posibilita las comparaciones con otros.
- Gran subjetividad en las respuestas (depende mucho de la pregunta planteada).

5.2 MÉTODO DE LA MATRIZ DE MEJORA

El enfoque de autoevaluación mediante "matriz de mejora" supone disponer de una matriz de mejora en la que los nueve criterios del modelo EFQM aparecen en diferentes columnas, mientras que hay 10 niveles que corresponden a un distinto grado de consecución de cada criterio a juicio del evaluador.

El análisis empleando el método de la matriz de mejora forma parte de un planteamiento de grupo de trabajo estructurado en una serie de etapas. Estas etapas pasan por presentar en primer lugar la matriz al equipo evaluador. A continuación cada miembro del equipo debe puntuar individualmente la matriz para llevar a cabo después una reunión de consenso en la que se obtendrá la puntuación final consensuada. Finalmente en una reunión de planificación de acciones, el equipo de evaluación utiliza los datos de la reunión de consenso para definir y poner en marcha los planes de acción.

Así pues usando este enfoque se conseguirá una gran implicación de la dirección, ya que ésta debe participar en el desarrollo de la matriz. Por otro lado, al final de la evaluación no se obtiene una relación directa de puntos fuertes y áreas de mejora. Tampoco permite calcular una puntuación que permita la comparación con otras organizaciones.

Las principales ventajas de este enfoque son la sencillez y la rapidez con que se puede realizar el proceso. El principal inconveniente es que no se genera una relación directa de puntos fuertes y áreas de mejora, siendo por tanto una herramienta poco útil de cara a la planificación de mejoras. También resulta un método excesivamente simplificado ya que no se llega a puntuar a nivel de subcriterio.

	Resultados en los clientes	Resultados en las personas	Resultados en la sociedad	
10	Existe una cultura total de orientación al cliente evidenciada por los resultados positivos en todas las áreas	Existe un cultura de personas satisfechas y motivadas evidenciada por los resultados positivos en todas las áreas	La empresa está considerada por los grupos de interés como una organización que cuida la sociedad	● ● ●
9	La empresa compara mediante benchmarking sus niveles de satisfacción del cliente	La empresa compara mediante benchmarking sus niveles de satisfacción de las personas	Existe una tendencia positiva en todas las áreas de resultados y los objetivos se alcanzan o sobrepasan	
8	La empresa, desarrolla junto con sus clientes, planes para mejorar los niveles de satisfacción del cliente	Todo el personal se siente integrado en el entorno de trabajo	Se compara el rendimiento con el de las mejores, se adoptan buenas prácticas y se corrigen políticas cuando es necesario	
● ● ●				

Ventajas:

- Fácil de usar, en el caso de utilizar una matriz ya existente.
- Facilita el debate en grupo.
- Permite la implicación del personal.
- No requiere mucha formación.
- Se puede desarrollar una matriz propia por parte del equipo de dirección.

Inconvenientes:

- Dificultad para puntuar por su gran subjetividad.
- No permite comparar resultados entre las organizaciones.
- No se genera directamente una lista de puntos fuertes y áreas de mejora.
- No se detalla a nivel de subcriterio.

5.3 MÉTODO DE LA REUNIÓN DE TRABAJO

El enfoque de autoevaluación mediante reunión de trabajo ofrece la gran ventaja de que requiere la implicación activa de la dirección de la organización. Para ello es necesario que el equipo directivo haya recibido una sólida formación en el modelo EFQM de Excelencia.

Al finalizar la formación, se asignan los diferentes subcriterios a cada uno de los miembros del equipo de dirección, que asumen la responsabilidad de recopilar toda la información relevante relativa a los mismos. La etapa de recogida de datos puede durar entre 4 y 6 semanas, dependiendo de la dedicación del equipo de dirección.

Una vez recogida toda la información, se celebrará una reunión de trabajo, de una duración aproximada de un día o día y medio, en la cual se pondrán en común los hallazgos de cada uno de los miembros del equipo de dirección en los respectivos subcriterios. Para ello, cada uno de los directivos describirá el subcriterio y presentará la información recogida en forma de puntos fuertes y áreas de mejora.

El resto del equipo comprueba que no falta ningún aspecto relevante para el subcriterio, y así, se consensúa la lista de puntos fuertes y áreas de mejora. Cada uno de los directivos puntuará individualmente el subcriterio y posteriormente se pondrán en común las puntuaciones hasta alcanzar un consenso.

En una etapa posterior se acuerdan los planes de mejora, los cuales deberán ser revisados periódicamente. Normalmente cada directivo se convertirá en propietario de ciertas áreas de mejora relacionadas más directamente con sus responsabilidades y preparará una propuesta de planes de mejora que serán presentados en una reunión posterior dedicada a la planificación de acciones.

El principal inconveniente de este enfoque es que se trata de un proceso menos firme y riguroso que los anteriores y que exige una excelente preparación de la dirección.

Ventajas:

- Ayuda a la comprensión del modelo por la Dirección y refuerza el compromiso de implantación.
- La discusión y consenso crea visión común de situación de la organización.
- Se acuerda la lista de puntos fuertes y áreas de mejora y se dirigen las acciones de mejora.

Inconvenientes:

- Alto riesgo de resultados poco realistas si no se prepara y coordina cuidadosamente (ánimo de "salir guapo en la foto").
- Dificultad para evaluar despliegue de diversos procesos en los que no participa directamente la Dirección.
- Riesgo de puntuaciones inexactas y valoraciones sin evidencias (se necesita una excelente preparación).

5.4 MÉTODO DE LOS FORMULARIOS

El enfoque por "formularios", consiste en preparar para cada subcriterio un formulario preestablecido, donde figuran la descripción del subcriterio y las áreas a tratar y en el que hay que cumplimentar los puntos fuertes, las áreas de mejora y las evidencias que hay de ese subcriterio.

Al igual que en el resto de enfoques, se requiere el establecimiento y priorización de planes de mejora, con un seguimiento periódico por parte de la dirección.

Criterio 1: Liderazgo			
Cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta.			
Subcriterio 1a			
Desarrollo de la misión, visión y valores por parte de los líderes, que actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de Excelencia.			
Áreas a valorar <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la misión y visión de la organización. • Desarrollar, actuando como modelo de referencia, los principios éticos y valores de la organización. • Revisar y mejorar la efectividad de su propio liderazgo • Implicarse activa y personalmente en las actividades de mejora. • Estimular y animar la asunción de responsabilidades • Animar, apoyar y emprender acciones de mejora • Establecer prioridades entre las actividades de mejora. • Estimular y fomentar la colaboración dentro de la organización. 		Puntos fuertes Áreas de mejora	
Enfoque	Despliegue	Evaluación y revisión	Total

- Fácil de preparar.
- Permite la recogida de los puntos fuertes y áreas de mejora.
- Se aportan evidencias (datos y hechos) sobre los puntos fuertes y áreas de mejora.

- Precisión inferior (aunque comparable) al método de simulación de presentación al Premio Europeo.
- Peligro de proporcionar sólo un resumen parcial e individual de la situación de la organización.

5.5 MÉTODO DE SIMULACIÓN DE PRESENTACIÓN AL PREMIO

Este enfoque es en realidad una réplica de la presentación al Premio Europeo a la Calidad o alguno de los premios nacionales o autonómicos similares a éste. Supone redactar un completo documento o memoria de solicitud en la línea del Premio Europeo a la Calidad.

Para ello, la dirección debe nombrar a un director del proyecto, responsable de coordinar los trabajos de redacción y dar coherencia al documento final. Cada miembro de la alta dirección debe tomar la propiedad de alguno de los criterios del modelo, y debe designar las personas responsables de recopilar la información y redactar los capítulos de la memoria a dichos criterios.

El documento final, una vez aprobado por la dirección, deberá ser evaluado por un equipo de evaluadores formados. El proceso de evaluación es similar al que se sigue con una candidatura al Premio Europeo a la Calidad.

Una vez el equipo evaluador ha puntuado la memoria y establecido la relación de puntos fuertes y áreas de mejora, corresponderá al equipo directivo definir los planes de mejora y establecer las prioridades entre los mismos, así como realizar un seguimiento periódico de dichos planes.

Este enfoque es el más completo y sin duda alguna el más complejo de todos, y requiere una organización con un cierto grado de excelencia en su gestión.

Sin embargo, presenta algunos inconvenientes. En primer lugar, la dirección puede delegar la redacción de la memoria en equipos cualificados, limitando su participación. Por otra parte, existe el riesgo de que la redacción de la memoria se convierta en un ejercicio literario y no recoja la realidad de la organización. Por último, este enfoque es el más laborioso y puede resultar excesivo para algunas organizaciones, especialmente si es la primera vez que realizan una autoevaluación.

Ventajas:

- Ayuda a la identificación de puntos fuertes y áreas de mejora.
- Facilita el seguimiento de la evolución de la gestión a lo largo del tiempo (vehículo de comunicación hacia la organización).
- Sirve para optar al sello y al premio europeo.
- Permite realizar comparaciones con otras organizaciones.
- El proceso de consenso aporta objetividad y credibilidad.

Inconvenientes:

- La preparación de la memoria exige un gran esfuerzo y dedicación.
- Se corre el riesgo de la no implicación de la Dirección.

5.6 ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE MÉTODOS

Una vez expuestas las diferentes metodologías, es conveniente analizarlas bajo diferentes puntos de vista. Este análisis debería proporcionar la información suficiente para que una organización elija el método que crea más conveniente. Ante todo hay que tener en cuenta que no se obtiene el mismo resultado con todos los métodos expuestos.

El nivel de profundidad en el análisis de la gestión de una organización que puede alcanzarse con un método u otro varía enormemente. Por ejemplo, mediante el método del formulario el análisis es mucho más profundo comparado con el método del cuestionario.

Por otro lado la facilidad, rapidez y por lo tanto capacidad para permitir que participe mucha gente en la autoevaluación varía también de uno a otro. El método del cuestionario ofrece aquí mejores posibilidades comparado con el método de simulación al premio, más lento y laborioso.

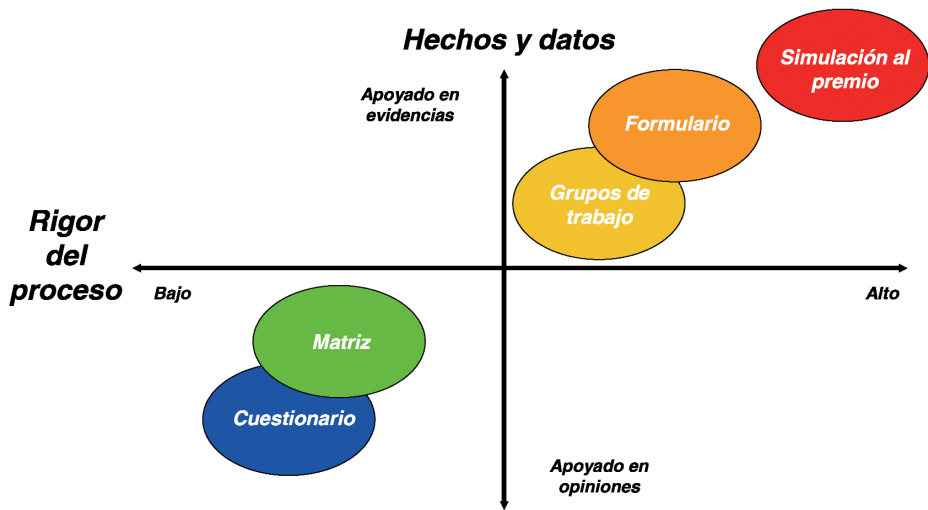
En el siguiente cuadro se presenta un análisis comparativo de los diferentes métodos en relación a:

- Posibilidad de generar puntos fuertes y áreas de mejora.
- Precisión en la puntuación.
- Necesidad de conocimiento del modelo por los evaluadores.
- Necesidad de disponer de evaluadores formados y/o facilitadores según el caso.
- Nivel de recursos empleado durante la evaluación (sobre todo recurso tiempo).

	P. Fuertes y A. Mejora	Precisión de la puntuación	Conocimiento del modelo	¿Necesidad de evaluadores formados?	Recursos necesarios
Cuestionario	NO	BAJO	NO	NO	BAJO-MEDIO
Matriz	NO	BAJO	NO	NO	BAJO-MEDIO
Reunión de trabajo	SÍ	MEDIO	SÍ	FACILITADOR	MEDIO
Formulario	SÍ	MEDIO	SÍ	SÍ	MEDIO
Simulación premio	SÍ	ALTO	SÍ	SÍ	ALTO

Otra forma de analizar los diferentes métodos puede realizarse valorando el rigor del proceso y la utilización de hechos u opiniones a la hora de identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora.

Como se puede observar los métodos del cuestionario y la matriz son los que menos rigurosos son en su proceso de análisis y los que más basan en opiniones y no en hechos las conclusiones obtenidas en la autoevaluación.



6. LA AUTOEVALUACIÓN CON FORMULARIOS Y REUNIONES DE TRABAJO

De las diferentes metodologías que EFQM propone para realizar una autoevaluación, existen dos que unidas permiten aprovechar todas las ventajas que ofrecen de forma separada. Se trata del método de los formularios unido con el método de la reunión de trabajo.

Realizar la autoevaluación de esta manera, permite obtener los siguientes beneficios:

- Permite la recogida de los puntos fuertes y áreas de mejora.
- La autoevaluación se basa en la aportación de evidencias (datos y hechos) sobre los puntos fuertes y áreas de mejora.
- Ayuda a la comprensión del modelo por la Dirección y refuerza el compromiso de implantación.
- La discusión y consenso crea visión común de situación de la organización.
- Ayuda a difundir un lenguaje común "de la calidad" entre los miembros de la organización.
- Permite participar a gran cantidad de personas.
- La profundidad del análisis es muy elevada.
- Divide el trabajo de evaluación en equipos, permitiendo no sobrecargar de trabajo al personal de la organización.
- Permite poner en común diferentes puntos de vista y consensuar ideas.

Tiene una posible desventaja respecto a otros métodos que profundizan menos en el análisis pero que resultan más sencillos en su utilización: suele requerir un mínimo de formación para los equipos evaluadores.

A continuación, se describe el proceso a seguir para realizar una autoevaluación utilizando formularios y reuniones de trabajo.

6.1 ELABORAR LOS FORMULARIOS

El primer paso de todos consiste en elaborar el formulario para analizar los agentes y el formulario para analizar los resultados. Como se muestra en los ejemplos posteriores, deberíamos disponer de espacio para incluir:

- El título del criterio y su descripción.
- El título del subcriterio a analizar y su descripción.
- Las áreas a valorar: espacio reservado para incluir los ejemplos que el propio modelo EFQM propone para ser analizados en cada subcriterio. En este apartado puede ser muy recomendable incluir también los ejemplos de prácticas de gestión que incluimos en esta guía (en el caso de los agentes).
- Puntos fuertes y áreas de mejora: espacio reservado para redactar los puntos fuertes y/o áreas de mejora identificados.
- Zona de puntuación: espacio reservado para indicar la puntuación que se estima oportuna para el subcriterio analizado. Para los subcriterios agentes existirá un espacio reservado para puntuar el enfoque, despliegue, evaluación

y revisión, y el total. Para los subcriterios de resultados el espacio permitirá puntuar las tendencias, los objetivos, las comparaciones, las causas, el ámbito de aplicación y el total.

A continuación se muestran dos ejemplos de formularios. El primero para un subcriterio agente y el segundo para un subcriterio de resultados.

Criterio 1: Liderazgo Cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta.			
Subcriterio 1a Desarrollo de la misión, visión y valores por parte de los líderes, que actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de Excelencia.			
Áreas a valorar <ul style="list-style-type: none">• Desarrollar la misión y visión de la organización.• Desarrollar, actuando como modelo de referencia, los principios éticos y valores de la organización.• Revisar y mejorar la efectividad de su propio liderazgo• Implicarse activa y personalmente en las actividades de mejora.• Estimular y animar la asunción de responsabilidades• Animar, apoyar y emprender acciones de mejora• Establecer prioridades entre las actividades de mejora.• Estimular y fomentar la colaboración dentro de la organización.		Puntos fuertes Áreas de mejora	
Enfoque	Despliegue	Evaluación y revisión	Total

Criterio 6: Resultados en los clientes Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes					
Subcriterio 6a Estas medidas se refieren a la percepción que tienen los clientes de la organización, (encuestas, grupos focales, clasificaciones de proveedores, felicitaciones y quejas)					
Áreas a valorar <div><div>LA IMAGEN GENERAL<ul style="list-style-type: none">• Accesibilidad• Comunicación• Flexibilidad• Comportamiento proactivo• Capacidad de respuesta• Comparación con competencia</div><div>PRODUCTOS Y/O SERVICIOS<ul style="list-style-type: none">• Calidad• Valor añadido• Fiabilidad• Innovación en el producto y/o servicio• Características de la entrega• Perfil medioambiental</div><div>VENTAS Y SERVICIO POSVENTA<ul style="list-style-type: none">• Capacidad y conducta de las personas de la organización• Asesoramiento y apoyo• Publicaciones y documentación para los clientes• Tratamiento de quejas y reclamaciones• Formación o información sobre el producto• Tiempos de respuesta• Apoyo técnico</div><div>FIDELIDAD<ul style="list-style-type: none">• Intención de continuar la relación con la organización• Voluntad de ampliar la relación con la organización usando otros productos y/o servicios de la misma• Voluntad de recomendar la organización</div></div>			Puntos fuertes Áreas de mejora		
Tendencias	Objetivos	Comparaciones	Causas	Ámbito de aplicación	Total

6.2 DEFINIR LOS EQUIPOS DE AUTOEVALUACIÓN

Una vez elaborados los formularios deberemos definir los diferentes equipos de evaluación. A continuación presentamos algunas recomendaciones al respecto:

- La regla básica es: el equipo que evalúe un criterio o subcriterio debe tener información sobre lo que ocurre con éste en la organización. Por ejemplo: el equipo que evalúe el criterio 3 (personas), deberá tener información sobre la gestión de los recursos humanos en su organización. O el equipo que evalúe el criterio 2 (política y estrategia), deberá tener información sobre cómo se gestionan los planes estratégicos de la misma.
- Es recomendable que los equipos estén formados al menos por 3 personas como mínimo y 5 ó 6 como máximo.
- Al equipo que evalúe un criterio agente determinado, es conveniente asignarle la evaluación del criterio resultado que se corresponda con ese agente. Es decir, si evaluamos el criterio 3 (personas), deberemos evaluar también el criterio 7 (resultados en las personas). De esta manera el equipo analizará cómo se planifican, se realizan y se miden las cosas, pero también qué resultado se obtiene con ellas.
- Como podemos intuir, no es necesario que un equipo evalúe todo los criterios del modelo, sino la parte que le ha sido asignada. Eso sí, entre todos los equipos, no debería quedarse ningún criterio del modelo sin evaluar.
- Mantener una reunión de lanzamiento con los equipos en los que se les entregará el material y se les indicarán los plazos de entrega de sus conclusiones. Es habitual dejar un periodo de 2 semanas para que cada miembro del equipo realice su autoevaluación individual.

6.3 REALIZAR LA AUTOEVALUACIÓN INDIVIDUAL

El primer trabajo del equipo consiste en que cada uno de sus miembros realice una reflexión individual utilizando los formularios suministrados. Esta evaluación individual debe concluir con la definición de los puntos fuertes, áreas de mejora y puntuación que se consideren oportunos. Para realizar la autoevaluación individual no sólo deberá utilizarse la hoja del formulario. La matriz REDER debe acompañar en todo momento al evaluador como guión de análisis e identificación de puntos fuertes y áreas de mejora.

6.4 IDENTIFICAR PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA

La identificación de puntos fuertes y áreas de mejora en los criterios agentes facilitadores y en los resultados es el gran objetivo de la autoevaluación de cualquier organización.

A continuación se describe los pasos a seguir en el proceso de análisis de un subcriterio agente facilitador (del 1 al 5). Este proceso nos debe ayudar a identificar puntos fuertes y áreas de mejora.

1. Leer el subcriterio que se pretende analizar e identificar claramente de qué se trata. Todo el personal implicado en el análisis de un subcriterio debe tener

claro qué debe y qué no debe tener en cuenta a la hora de reflexionar sobre el mismo.

2. Leer lo que el modelo nos propone como ejemplos de desarrollo o áreas a valorar (significa lo mismo), del subcriterio analizado. Es recomendable a su vez tener en cuenta las prácticas de gestión que en esta guía citamos, como ejemplos prácticos de los conceptos citados por el texto original del modelo. En ocasiones, los textos del modelo pueden dificultar al equipo de evaluación la comprensión o provocar una interpretación errónea.
3. Identificar la realización o aplicación en nuestra organización (punto fuerte) o la no realización y no aplicación (área de mejora), de prácticas de gestión que pueden dar respuesta a los ejemplos que propone el modelo. En esta guía, para facilitar la comprensión de dichos ejemplos, citamos diversas prácticas de gestión que pueden ser utilizadas por una organización para dar respuesta al modelo. Pero recordemos que el modelo no es prescriptivo y se le puede dar respuesta de muchas maneras diferentes.
4. Redactar el punto fuerte o área de mejora, según se trate. Para la redacción de puntos fuertes y áreas de mejora, seguir las recomendaciones que más adelante exponemos.
5. Al llegar a este punto, podemos tener ya identificadas bastantes áreas de mejora. Estas áreas de mejora nos indican solamente si nuestra organización realiza o no determinadas prácticas de gestión que dan respuesta a los conceptos propuestos por el modelo. Recordemos que para evaluar con profundidad la gestión en nuestra organización, no sólo debemos analizar si hacemos o no algo. También debemos analizar si lo realizamos de forma sistemática, si lo planificamos o no, si lo medimos o no, y si lo mejoramos o no, revisando los resultados de esa medición. Por lo tanto, para cualquier práctica de gestión que identifiquemos en nuestra organización deberemos seguir analizando lo siguiente:
 - El grado de planificación de la práctica identificada, y su grado de integración con otras prácticas. Se trata pues de evaluar su enfoque.
 - El sistema de seguimiento y/o medición de la mencionada práctica de gestión. Se trata entonces de analizar el sistema de evaluación de la misma.
 - La capacidad de mejora de la práctica de gestión, fruto del análisis de los datos de su seguimiento y mediciones efectuadas.

De esta manera evaluamos la capacidad de nuestra organización para aprender y mejorar fruto de la revisión de los resultados obtenidos.

6. Revisión final: una vez finalizadas todas estas reflexiones, es recomendable revisar la hoja REDER de agentes facilitadores en cada uno de sus apartados para verificar si se hemos identificado mejoras sobre planificación, ejecución, revisión y mejora (PDCA).

Visto de otro modo, para valorar los agentes deberemos preguntarnos:

- ¿Qué hacemos (o no hacemos) para dar respuesta al criterio evaluado?
- ¿Tenemos definidos procesos para lo que hacemos?
- ¿Se integra lo que hacemos con otras áreas de nuestra organización?
- ¿Realizamos el proceso tal y como está planificado? ¿Lo hacemos sistemáticamente?
- ¿Medimos los resultados de lo que hacemos?
- ¿Aprendemos analizando estas mediciones y mejoramos lo que hacemos fruto de ello?

Seguidamente se describe el proceso a seguir para identificar puntos fuertes y áreas de mejora en los resultados:

- Leer los resultados propuestos por el modelo en el subcriterio que estamos analizando.
- Averiguar con qué resultados (indicadores) cuenta la organización para medir las prácticas de gestión relacionadas con el subcriterio analizado.
- Para estos resultados (indicadores) existentes, definir puntos fuertes y áreas de mejora referentes a sus tendencias, objetivos y comparaciones.
- Asimismo, definir puntos fuertes y áreas de mejora para las causas que provocan estos resultados (claridad en las mismas) y ámbito de aplicación (segmentación de los resultados).
- Averiguar con qué resultados (indicadores) no cuenta la organización para medir las prácticas de gestión relacionadas con el subcriterio analizado. Si decidimos que deberían existir este tipo de indicadores, incluirlos como área de mejora.

Visto de otro modo, para valorar los resultados deberemos preguntarnos:

- ¿Qué indicadores utilizamos y cuáles no?
- ¿Existen tendencias positivas para los indicadores actuales? ¿Son de más de 3 años?
- ¿Tienen objetivos asignados? ¿Se cumplen?
- ¿Se comparan? ¿Son mejores que los de la competencia?
- ¿Los procesos que los provocan están claros e identificados?
- ¿Son suficientes para medir lo que hacemos? ¿Se segmentan?

Recomendaciones para la redacción:

- Redactar hechos y no opiniones. Evitar utilizar adjetivos en la redacción. Evitar juicios de valor: bueno, malo, eficaz, correcto, erróneo, etc.
- Toda afirmación debe ir acompañada de su justificación mediante hechos y no opiniones. Aportar datos y evidencias (ni mucho menos necesariamente documentales) sobre los puntos fuertes y áreas de mejora.
- No valorar los comportamientos, actitudes o actividades de las personas, sino las prácticas de gestión de nuestra organización.
- Evaluar el subcriterio asignado. No evaluar aspectos que se incluyen en otros subcriterios cuando estamos evaluándolo.
- Al redactar el área de mejora, no describir la solución a emprender para solucionarla.

- Intentar que la descripción de la mejora se centre en temas concretos y no muy generales o abstractos.
- Verificar que las informaciones que se incluyen son hechos reales y verídicos.
- Redactar frases comprensibles y lógicas.
- Redactar las frases de la manera más breve y concisa posible, respetando siempre su correcta comprensión.
- Para valorar resultados centrarse en valorar sus tendencias, objetivos, comparaciones, causas y ámbito de aplicación.

A continuación se incluye un ejemplo de redacción de puntos fuertes y áreas de mejora del subcriterio 3b Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.

Puntos fuertes:

- Existe una descripción de puestos de trabajo, funciones y responsabilidades que se realiza según un proceso definido.
- Se revisan y actualizan las descripciones de las funciones y puestos de trabajo según lo establecido en el procedimiento.
- Se realiza un plan de formación.
- El plan de formación recoge las necesidades de las diferentes áreas y equipos de trabajo.
- Se mide la eficacia a nivel individual y personal de las acciones formativas.
- Se ha definido un proceso para evaluar los objetivos tanto individuales como de áreas que se fijan en los planes de desarrollo del centro.

Áreas de mejora:

- No se ha definido ningún método para evaluar la eficacia del plan de formación anual a nivel global.
- Las descripciones de funciones no incluyen las competencias del personal necesarias para el desarrollo del puesto.
- No se ha definido un proceso para realizar la evaluación de competencias del personal del centro.
- No se tiene en cuenta la formación del personal recién incorporado en la organización.
- No se ha definido el proceso de acogida del personal recién incorporado.
- No se han diseñado planes o itinerarios de promoción o carrera.
- No se han establecido métodos para medir la eficacia del proceso de evaluación de objetivos individuales y de área.

A continuación se incluye un ejemplo de redacción de puntos fuertes y áreas de mejora del subcriterio 7a Resultados en las personas.

Puntos fuertes:

- Se realiza una encuesta de satisfacción para el personal en la que se pregunta por temas como: satisfacción con las condiciones del trabajo, desarrollo profesional, formación y sistemas de reconocimiento.

- Las tendencias son positivas en el 75% de los casos.
- Se tienen objetivos asignados para el 20% de indicadores obtenidos con la encuesta.

Áreas de mejora:

- Las tendencias son negativas en el 25% de los indicadores disponibles.
- No existen objetivos asignados para el 80% de los indicadores obtenidos en la encuesta.
- No se miden cuestiones como la satisfacción del personal con el funcionamiento de los grupos de mejora.
- No se miden cuestiones relacionadas con la comunicación interna.
- No se comparan los resultados obtenidos.
- No se segmentan los resultados obtenidos en la encuesta de personal teniendo en cuenta los diferentes grupos profesionales de la organización.

6.5 PUNTUAR AGENTES FACILITADORES Y RESULTADOS

La puntuación en un proceso de autoevaluación tiene una regla básica que en todo momento se debe cumplir: se puntúa siempre después de haber identificado los puntos fuertes y áreas de mejora.

Intentar puntuar antes de identificar los mencionados puntos fuertes y áreas de mejora no es más que un ejercicio de intuición demasiado subjetivo, que no lleva a ninguna conclusión fundamentada en la realidad. Por eso la puntuación mediante cuestionario no es del todo realista.

El proceso de puntuación, para ser coherente y no desviarse demasiado de la realidad, podría ser realizado siguiendo los pasos siguientes. En cualquier caso, siempre deberían utilizarse las matrices de puntuación para agentes y resultados.

Puntuar agentes facilitadores:

Antes de describir los pasos a seguir, es importante señalar que el proceso de puntuación deber realizarse de forma separada para cada uno de los conceptos siguientes: sólidamente fundamentado, integrado, implantado, sistemático, medición, aprendizaje y mejora. Son los conceptos en los que el modelo divide el enfoque, despliegue, evaluación y revisión. Al final de las puntuaciones individuales, se dará una puntuación global para el enfoque, una para el despliegue y otra para la evaluación y revisión. Es importante señalar también que estas puntuaciones no necesariamente tienen que ser la media de las puntuaciones individuales que lo forman. En ocasiones, sobre todo cuando aparecen puntuaciones muy bajas y muy altas a la vez, es conveniente corregir las mismas a la baja. Más adelante pondremos un ejemplo. Para finalizar, y sólo tras obtener estas tres puntuaciones sobre el enfoque, despliegue y la evaluación y revisión, es cuando calcularemos la puntuación total (una vez más, evitar las medias como solución final a la puntuación y aplicar el sentido común).

Por último, añadir que las puntuaciones en EFQM se suelen realizar con múltiplos de 5. "Afinar más" no suele aportar ningún matiz relevante a los objetivos que perseguimos con la autoevaluación.

- 1- Revisar los puntos fuertes y áreas de mejora identificados para el subcriterio analizado.
- 2- En primer lugar elegir la caja de la matriz que contenga el concepto que mejor describa la relación entre puntos fuertes y áreas de mejora que tenemos. Disponemos de 5 posibilidades, desde "sin evidencia" hasta "evidencia total", (aunque también aparece desde "implantado en $\frac{1}{4}$ de las áreas" hasta "implantado en todas las áreas"). Por ejemplo, es evidente que si tenemos muchas e importantes áreas de mejora y pocos puntos fuertes, elegiremos la caja que indica "sin evidencia". Pero si en la misma situación, disponemos de algunos puntos fuertes, podremos tal vez situarnos en la caja "alguna evidencia". Es importante destacar que debe comenzarse a puntuar eligiendo una de las 5 cajas que propone el modelo. Elegir entre 5 cajas es más sencillo que elegir entre 100. Elegir entre 5 conceptos es más sencillo que elegir entre 100 números.
- 3- Una vez seleccionada la caja adecuada, situarse en el valor central de la misma. En este momento decidir si a tenor de los puntos fuertes y áreas de mejora disponibles debemos elegir el valor central o corregirlo hacia arriba o hacia abajo. Esa será la puntuación definitiva obtenida.
- 4- Una vez obtenida la puntuación individual de los conceptos que componen, el enfoque, el despliegue y la evaluación y revisión, deberemos decidir la puntuación global de cada uno de estos tres. Recordemos que no es una cuestión necesariamente de medias. Sobre todo si tenemos puntuaciones muy dispares entre sí. Por ejemplo, puede darse el caso de que "implantado" esté puntuado con un 65 y "sistemático" con un 15. Una puntuación media de 40 no sería del todo correcta para puntuar el despliegue, debiendo darle cierta importancia al hecho de presentarse una puntuación tan baja como lo es el 15. Tal vez en este caso una puntuación de 30 ó 35 podría ser adecuada. En cualquier caso, valorar siempre la situación concreta que se está puntuando.
- 5- Decidir la puntuación total. Esta se obtendrá valorando las puntuaciones obtenidas en el enfoque, despliegue y en la evaluación y revisión. Evitar la utilización de las medias con demasiada facilidad, también es aplicable en este momento.

Elementos	Atributos	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Enfoque	Sólidamente fundamentado: - El enfoque tiene una lógica clara - El enfoque ha definido los procesos - El enfoque se centra en las necesidades de los grupos de interés	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia Total
	Integrado: - El enfoque apoya la política y estrategia - El enfoque está vinculado a otros enfoques cuando procede	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia Total
	Total	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Elementos	Atributos	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Despliegue	Implantado: - El enfoque está implantado	Sin evidencia o anecdótica	Implantado en 1/4 de las áreas relevantes	Implantado en 1/2 de las áreas relevantes	Implantado en 3/4 de las áreas relevantes	Implantado en todas las áreas relevantes
	Sistemático: - El enfoque está desplegado de manera estructurada, habiéndose planificado y ejecutado de manera coherente el método utilizado para el despliegue	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia Total
	Total	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Elementos	Atributos	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Evaluación y revisión	Medición: - Se mide regularmente la eficacia del enfoque y del despliegue	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia Total
	Aprendizaje: - Se utiliza para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia Total
	Mejora: - Las mediciones y actividades de aprendizaje se analizan y utilizan para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar mejoras	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia Total
	Total	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Valoración total		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Puntuar resultados:

La sistemática es la misma. El proceso de puntuación ahora debe centrarse en analizar los indicadores disponibles en relación a: sus tendencias, objetivos, comparaciones, causas y ámbito de aplicación.

Es importante recordar que cuando evaluamos resultados (indicadores) no estamos valorando las actividades que los provocan. Estamos evaluando simple y llanamente un número y unas características muy concretas de ese número.

Elementos	Atributos	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Resultados	Tendencias: -Las tendencias son positivas y/o -El rendimiento es bueno y sostenido	Sin resultados o con información anecdótica	Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en aproximadamente 1/4 de los resultados durante al menos 3 años	Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en aproximadamente 1/2 de los resultados durante al menos 3 años	Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en aproximadamente 3/4 de los resultados durante al menos 3 años	Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en todos los resultados durante al menos 3 años
	Objetivos: - Los objetivos se alcanzan - Los objetivos son adecuados	Sin resultados o con información anecdótica	Alcanzados y adecuados en aproximadamente 1/4 de los resultados	Alcanzados y adecuados en aproximadamente 1/2 de los resultados	Alcanzados y adecuados en aproximadamente 3/4 de los resultados	Alcanzados y adecuados en todos los resultados
	Comparaciones: -Los resultados son buenos comparados con otros -Los resultados son buenos comparados con el reconocido como "el mejor"	Sin resultados o con información anecdótica	Comparaciones favorables en aproximadamente 1/4 de los resultados	Comparaciones favorables en aproximadamente 1/2 de los resultados	Comparaciones favorables en aproximadamente 3/4 de los resultados	Comparaciones favorables en todos los resultados
	Causas: - Los resultados son consecuencia del enfoque	Sin resultados o con información anecdótica	La relación causa / efecto es visible en aproximadamente 1/4 de los resultados	La relación causa / efecto es visible en aproximadamente 1/2 de los resultados	La relación causa / efecto es visible en aproximadamente 3/4 de los resultados	La relación causa / efecto es visible en todos los resultados
	Total	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Alcance	Atributos	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
	Ámbito de aplicación: -Los resultados abarcan las áreas relevantes -Los resultados se segmentan adecuadamente, p.e. por cliente, tipo de producto o servicio, área geográfica	Sin resultados o con información anecdótica	Los resultados abarcan 1/4 de las áreas y actividades relevantes	Los resultados abarcan 1/2 de las áreas y actividades relevantes	Los resultados abarcan 3/4 de las áreas y actividades relevantes	Los resultados abarcan todas las áreas y actividades relevantes
	Total	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Valoración total		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

6.6 REALIZAR LAS REUNIONES DE CONSENSO

Al finalizar las evaluaciones individuales se realizará una reunión de consenso en la que se debatirán los puntos fuertes, áreas de mejora y puntuación, entre el equipo de autoevaluación.

La gran ventaja al realizar esta reunión es que el equipo descubrirá que cada miembro aportará matices y reflexiones diferentes que enriquecerán el análisis final obtenido.

Durante la misma, no podemos olvidar que nuestro objetivo es precisamente buscar consenso en los análisis individuales. Para ello deberemos:

- Leer todas las áreas de mejora y puntos fuertes, tanto de agentes como de resultados.
- Permitir que todo el mundo aporte sus puntos fuertes y áreas de mejora. No descartar ninguno antes de analizarlo por insignificante que parezca.
- Consensuar áreas de mejora y puntos fuertes definitivos. Revisar la existencia de datos y hechos que los corroboren, evitando opiniones.
- Elaborar la puntuación definitiva.
- No discutir por diferencias de puntuaciones entre los evaluadores iguales o menores de 15 puntos. En estos casos elegir rápidamente una puntuación que contente a todos.
- En el caso de diferencias de 20 o más puntos en las puntuaciones individuales, será necesario volver a revisar los puntos fuertes y áreas de mejora que sustentan las mismas.
- Documentar los resultados en la hoja suministrada.

Por otro lado, siempre tendremos en cuenta que:

- Puntuar con EFQM no es una ciencia exacta.
- La percepción que las personas tienen de la excelencia difiere.
- La comprensión que las personas tienen de los criterios es diferente.
- La comprensión que las personas tiene de la hoja REDER es diferente.

6.7 RESUMEN FINAL DE PUNTUACIONES

El cálculo de las puntuaciones se llevará a cabo teniendo en cuenta que la puntuación máxima que se puede obtener en el Modelo Europeo de Excelencia es de 1000 puntos, distribuidos de la siguiente forma:

1. Liderazgo (100 puntos)
2. Política y Estrategia (80 puntos)
3. Desarrollo de las Personas (90 puntos)
4. Recursos y Asociados (90 puntos)
5. Clientes (140 puntos)
6. Resultados en los Clientes (200 puntos)
7. Resultados en las Personas (90 puntos)
8. Resultados en Sociedad (60 puntos)
9. Resultados Clave (110 puntos)

A continuación se muestra la forma cómo deben ser calculadas las puntuaciones finales de cada criterio.

CRITERIOS AGENTES

Criterio número	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Subcriterio	1a		2a		3a		4a		5a	
Subcriterio	1b		2b		3b		4b		5b	
Subcriterio	1c		2c		3c		4c		5c	
Subcriterio	1d		2d		3d		4d		5d	
Subcriterio	1e				3e		4e		5e	
Total		+5		+4		+5		+5		+5
Puntuación										

Anotar las puntuaciones de cada subcriterio.
Sumar y dividir por el número de subcriterios.
Esa será la puntuación definitiva para un criterio.

CRITERIOS RESULTADOS

Criterio número	6	%			7	%			8	%			9	%		
Subcriterio	6a		x 0,75		7a		x 0,75		8a		x 0,25		9a		x 0,50	
Subcriterio	6b		x 0,25		7b		x 0,25		8b		x 0,75		9b		x 0,50	
Puntuación																

Anotar las puntuaciones de cada subcriterio.
Multiplicar por su peso porcentual y sumar.
Esa será la puntuación definitiva para un criterio.

CÁLCULO DE LA PUNTUACIÓN TOTAL

Criterio	Puntuación %	Factor	Puntos
1.- Liderazgo		x 1.0	
2.- Política y estrategia		x 0.8	
3.- Gestión del personal		x 0.9	
4.- Recursos		x 0.9	
5.- Procesos		x 1.4	
6.- Satisfacción del cliente		x 2.0	
7.- Satisfacción del personal		x 0.9	
8.- Impacto en la sociedad		x 0.6	
9.- Resultados empresariales		x 1.5	
Total puntos			

Anotar la valoración asignada a cada criterio.
Multiplicar cada valoración por su factor para obtener los puntos parciales.
Sumar los puntos parciales de cada criterio para obtener la puntuación final.

7. ELABORAR EL PLAN DE MEJORA

Una vez finalizadas todas las reuniones de consenso, es importante que alguien recopile en un informe todas las conclusiones definitivas. Lo más habitual es presentar un dossier en el que se incluyan los puntos fuertes, áreas de mejora y puntuación para cada uno de los subcriterios.

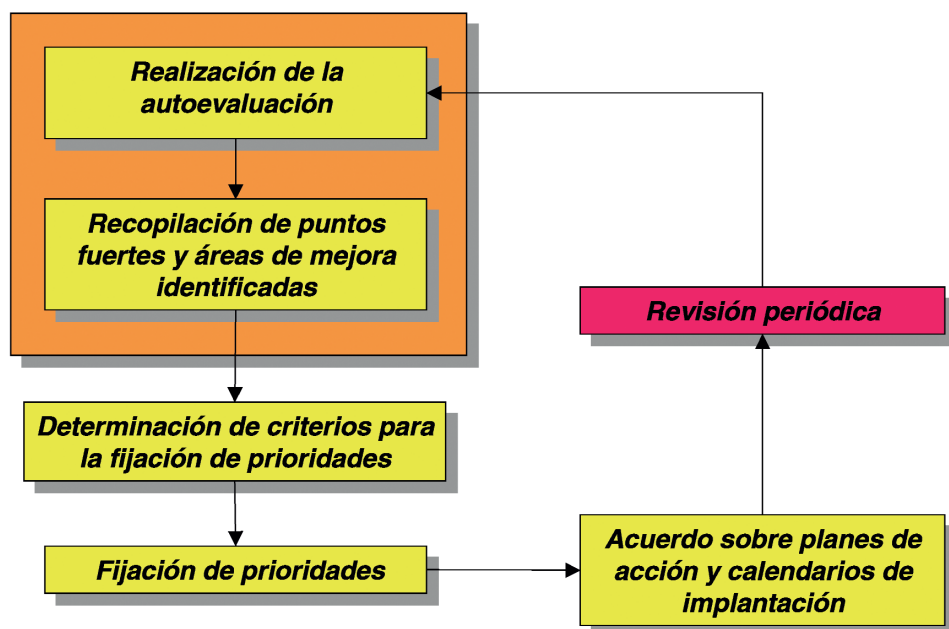
Además se suele incluir un gráfico con la puntuación obtenida por cada uno de los criterios.

Realizar la autoevaluación va a permitir a la organización descubrir un número importante de acciones de mejora. Sin embargo, no hay que perder de vista que el objetivo de la autoevaluación no termina ahí. El objetivo es mejorar. Descubrir mejoras pero no llevarlas a la práctica nos deja en el mismo sitio en el que estábamos.

Esta situación, es la que provoca que muchas organizaciones abandonen la utilización del modelo de excelencia. Las expectativas planteadas en un principio se ven truncadas ante la imposibilidad de realizar las mejoras identificadas.

Tal vez, uno de los problemas de las organizaciones para implantar las mejoras sea la metodología empleada para este fin. En este bloque vamos a presentar una metodología lógica y simple. Una metodología que puede facilitar el camino pero que, eso sí, nunca puede suplir a la verdadera fuerza impulsora de la misma, la implicación de la dirección.

El gráfico siguiente resume el proceso a seguir para implantar las mejoras identificadas:



Una vez realizada la autoevaluación y recopilados los puntos fuertes y áreas de mejora, el primer paso a realizar consistirá en la determinación de los criterios para priorizar ésta últimas.

Para seleccionar los criterios de priorización pueden tenerse en cuenta los siguientes conceptos:

- FCE relevantes para nuestra organización.
- Objetivos estratégicos.
- Resultados clave.
- Requisitos de clientes, empleados o sociedad.

Seguidamente, una vez definidos los criterios a utilizar, se elegirán las áreas de mejora que más impacten en los criterios utilizados.

Para identificarlas, es conveniente realizar una tabla que cruce las mejoras con los diferentes criterios. Con esta tabla se puede obtener una puntuación que puede ayudar a decidir qué mejoras realizar.

Acción	Impacto sobre la organización	Capacidad para implantarla	Puntuación	Ranking

La selección de las áreas de mejora se puede realizar mediante la utilización de los mencionados "ejes transversales". Concepto que la propia EFQM recomienda y que explicamos en el siguiente capítulo.

Ya elegidas las mejoras prioritarias, el siguiente paso consistirá en hacer un calendario de implantación de las mismas. En este momento, es imprescindible asignar un propietario o responsable de la ejecución de cada una de las acciones. Asimismo, es importante establecer la fecha prevista de finalización de la misma.

Prioridad en el ranking	Acción	Propietario	Fecha finalizac.	Diagrama Gantt de acciones												Estado
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	

El siguiente paso consistirá en la ejecución de la acción de mejora. Es muy recomendable, que la propia acción de mejora siga la sistemática vista hasta ahora. Deberá definir cómo se realiza:

- El enfoque y/o planificación de la acción.
- El despliegue o implantación de la acción.
- La medición de resultados de la acción.
- La evaluación y revisión de la acción.

Definición de la acción de mejora		
Propietario	Fecha finalización	
Prioridad en ranking	Criterio del modelo	
Estado actual	Rojo ●	Ámbar ● Verde ●

ENFOQUE

Descripción de la acción de mejora y de las razones de su selección

DESPLIEGUE

¿Cómo se despliega el enfoque?

<div>RESULTADOS</div> <div>¿Qué resultados se obtienen en su despliegue (plazos, alcance, etc)?</div>	Comentarios
<div>EVALUACIÓN Y REVISIÓN</div> <div>¿Cómo y cuándo se está evaluando?</div>	Comentarios

Aparece una vez más el ciclo PDCA o REDER.

Por último, todas las acciones de mejora serán tenidas en cuenta para el desarrollo de la siguiente autoevaluación. En ésta se verificará la implantación de las mismas y se detectarán nuevas acciones que vuelvan a poner en marcha el proceso descrito en este capítulo.

8. AUTOEVALUACIÓN CON EJES TRANSVERSALES

Las organizaciones que abordan autoevaluaciones con el modelo de excelencia de la EFQM, tienen como objetivo la identificación de áreas de mejora en cada uno de los 9 criterios establecidos. Esta estructura que propone el modelo puede llevarnos a la idea errónea de que debemos analizar los 9 criterios de una manera independiente o "verticalizada". Es decir, analizar cada criterio individualmente sin tener en cuenta sus relaciones con los demás. Sin embargo, la filosofía del modelo no es tal.

Mediante un análisis rápido de la estructura del modelo, podemos adivinar la existencia de una primera lectura transversal u horizontal obvia entre los criterios agentes y los criterios de resultados. Resulta fácil comprender que cuando estamos analizando un criterio agente debemos analizar al mismo tiempo su criterio de resultados correspondiente. Por ejemplo, cuando analizamos el criterio 3 Personas, debemos analizar al mismo tiempo el criterio 7 Resultados en las personas. O cuando analizamos el criterio 5 procesos, debemos analizar al mismo tiempo el criterio 6 Resultados en los clientes y el 9b Indicadores clave (indicadores de procesos, claro está).

Por otro lado, es lógico pensar que como organización nos interesa conocer y analizar las interrelaciones y/o influencias que unos criterios tienen en otros. Por ejemplo, lo que mi organización planifique y despliegue en un criterio como el 2 Política y estrategia, seguro que influirá en lo que la misma planifique y despliegue el criterio 5 Procesos, o en el 3 Personas. De la misma manera, lo que mi organización planifique y despliegue en un criterio como el 3 Personas, influirá a su vez en lo que se planifique y despliegue en el criterio 5 Procesos. Y así sucesivamente.

Esta lectura transversal ya no es tan obvia como la primera (entre criterios agentes y sus resultados), pero no por eso deja de ser una poderosa herramienta que la organización puede utilizar a la hora de definir relaciones horizontales. Incluso se puede (y se debe) ir más allá, y pasar a identificar las relaciones transversales que pueden existir entre subcriterios del modelo. Por ejemplo, podemos establecer que el 1b Cómo los líderes se implican en el desarrollo y mejora del sistema de gestión, influye y está relacionado por ejemplo con el 3c Sistemas de participación del personal, y a su vez con el 5a Diseño del sistema de gestión, también con el 5b Mejora del sistema de gestión y con el 5e Relaciones con los clientes. A estas relaciones entre subcriterios del modelo las denominaremos "ejes transversales" o "ejes horizontales".

La utilización de los ejes transversales nos permite analizar conceptos relevantes para nuestra organización utilizando el modelo EFQM. Conceptos como la comunicación interna, la gestión y organización de procesos, la convivencia en el centro educativo, la orientación al cliente o la mejora continua, son susceptibles de ser analizados de forma transversal con el modelo.

Es decir, podemos identificar qué criterios y subcriterios del modelo EFQM se relacionan con el concepto elegido, realizando una selección horizontal de los

mismos que comenzará en el criterio número uno, liderazgo y finalizará en el número nueve, Resultados clave. Pongamos un ejemplo construyendo un eje transversal al que denominaremos "comunicación interna".

La pregunta a realizarnos será: ¿Qué criterios y subcriterios se relacionan con el eje "comunicación interna" a lo largo de todo el modelo EFQM?

En el ejemplo que citamos, mostramos las respuestas propuestas y las causas de la elección de las mismas.

Dentro del criterio número uno, liderazgo, el eje "comunicación interna" se relaciona con: 1d Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la organización.

Causa: en este subcriterio se habla de cómo los líderes comunican personalmente la misión, visión, valores, política y estrategia, planes, objetivos y metas de la organización a las personas que la integran.

Dentro del criterio 2 Política y estrategia, el eje "comunicación interna" se relaciona con: 2d La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.

Causa: en este subcriterio se habla de cómo se comunican diversas informaciones como el esquema general de procesos clave, los planes estratégicos, los objetivos y metas, o el establecimiento de los sistemas de información y seguimiento en toda la organización para analizar las mejoras en los procesos.

Dentro del criterio 3 Personas, el eje "comunicación interna" se relaciona con: 3d Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.

Causa: en este subcriterio se habla de cómo se identifican las necesidades de información de la organización y se establecen planes de comunicación interna que permitan organizar los canales de información de nuestra organización.

Dentro del criterio 4 Alianzas y recursos, el eje "comunicación interna" se relaciona con: 4e Gestión de la información y del conocimiento.

Causa: en este subcriterio se habla de cómo se identifican los requisitos de información y conocimiento de la organización, se gestiona el conocimiento en la misma, se garantiza el acceso a la información y la seguridad de la misma, etc.

Dentro del criterio 5 Procesos, el eje "comunicación interna" se relaciona con: 5b Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.

Causa: en este subcriterio se habla de cómo se comunican los cambios introducidos en los procesos a todos los grupos de interés pertinentes.

El criterio 6 Resultados en los clientes, no tiene una relación directa con el eje "comunicación interna", pues se refiere a mediciones relacionadas con los clientes y no a mediciones relacionadas con la comunicación interna.

Dentro del criterio 7 Resultados en las personas, el eje "comunicación interna" se relaciona con: 7a Medidas de percepción de las personas sobre la comunicación interna y 7b Indicadores de rendimiento de la comunicación interna.

Causa: en este subcriterio se establecen los indicadores que nos permiten realizar la medición y el seguimiento de la comunicación interna en nuestra organización. Por ejemplo: satisfacción con la información recibida, satisfacción con la rapidez de la información, nº de peticiones de información, tiempos medios de respuesta, etc.

El criterio 8 Resultados en la sociedad, no tiene una relación directa con el eje "comunicación interna". Este criterio se refiere a las mediciones que puedo realizar del impacto de mi organización en la sociedad.

Dentro del criterio 9 Resultados clave, el eje "comunicación interna" se relaciona con: 9b Indicadores clave de rendimiento.

Causa: este subcriterio se refiere al conjunto de indicadores de resultados clave que la organización elige para controlar diferentes aspectos de su gestión. Podría relacionarse con el eje "comunicación interna" en lo referente a las mediciones relativas a los sistemas de información y conocimiento. Por ejemplo, mediciones de accesibilidad a la información, integridad y seguridad de la información, etc.

Por lo tanto, el eje "comunicación interna" estaría compuesto en este ejemplo por los subcriterios:

1d, 2d, 3d, 4e, 5b, 7a, 7b, 9b

Como vemos, hemos conseguido construir el eje transversal de la "comunicación interna" en nuestra organización, que nos permitirá analizar este concepto desde la perspectiva del liderazgo, de la política y estrategia, de las personas, de los recursos, de los procesos y de sus resultados relacionados.

En otras palabras, podremos identificar las áreas de mejora del liderazgo en relación al eje comunicación interna, las áreas de mejora de nuestra política y estrategia en relación a este eje, las áreas de mejora en las personas, recursos, procesos, y por último, las áreas de mejora en los resultados relacionados con la comunicación interna.

Cada organización debe diseñar y crear sus propios ejes horizontales para así poder analizarlos. El ejemplo presentado podría incluir más subcriterios del modelo (como son el 1e ó el 4d), que también se relacionan con el eje "comunicación interna". Las características de cada organización y su situación real ayudarán a elegir qué criterios y subcriterios son los que tienen que formar parte del eje transversal analizado.

Llegados a este punto, ya podemos proporcionar una respuesta a la siguiente pregunta: ¿Qué son los ejes horizontales o transversales del modelo EFQM?

Son conceptos vitales para una organización, que están relacionados con diversos criterios y subcriterios del modelo.

¿Cómo identificar ejes transversales?

Para identificar los ejes transversales relevantes para nuestra organización es recomendable seguir el siguiente proceso.

- Seleccionar un equipo de trabajo de 15 personas como máximo encargado de identificar los ejes transversales relevantes para la organización.
- Definir los Factores Críticos de Éxito (FCE) de la organización, tal y como se establece en la guía de planificación estratégica elaborada por el IVECE.
- Explicar al grupo de trabajo el concepto de eje transversal, tal y como se encuentra definido en esta guía.
- Revisar informaciones (si existen) relacionadas con: autoevaluaciones realizadas, DAFO's, informes de gestión o situación de la organización. Esta información tiene el objetivo de plantear al grupo la situación real y actual de la organización.
- Realizar un brainstorming sobre los posibles ejes transversales. Durante este brainstorming se recogerán el máximo número de ideas, sin importar la calidad de las mismas.
- Filtrar ideas aportadas durante el brainstorming. No es extraño que el grupo de trabajo identifique más de 25 ó 30 ejes transversales durante el brainstorming. Necesitamos realizar un filtrado de las propuestas eliminando, modificando o refundiendo los ejes que consideremos oportunos. Para ello es aconsejable escribir todos los ejes en una lista e ir marcando los que descartamos. Podemos realizar varias veces este proceso hasta conseguir una lista de ejes transversales manejable. Es decir, entre 6 y 10 ejes como máximo.
- Es recomendable que los ejes seleccionados cumplan con las siguientes características:
 - No demasiado generales, como por ejemplo "Satisfacción de nuestros clientes". En este eje podrían verse involucrados todos los criterios y subcriterios del modelo.
 - No demasiado concretos como "Gestión de reclamaciones". Hablamos de algo tan concreto que no tendría demasiada fuerza un análisis global como el que se hace con los ejes transversales.
 - En definitiva deberían ser conceptos relacionados con muchas áreas de la organización.
- Para finalizar deberemos priorizar los ejes transversales. Tras la selección de los 6 a 10 ejes definitivos, deberíamos seleccionar aquéllos en los que se requiere una actuación prioritaria. Esto implica identificar los ejes que mayor impacto causarían en nuestra organización si realizáramos un plan de mejora sobre ellos. En definitiva es lo mismo que identificar los ejes que mayor impacto causarían en los FCE. Para ello utilizaremos una tabla que nos permita cruzar los ejes con los FCE.

Los ejes horizontales pueden ser utilizados con diferentes finalidades en el contexto de una autoevaluación EFQM.

- Realizar una autoevaluación del concepto transversal seleccionado. Algunas organizaciones prefieren focalizar sus autoevaluaciones en ejes transversales relevantes para ellas, en lugar de hacer una autoevaluación completa y global de la misma. De esta manera se economizan esfuerzos y se profundiza en la identificación de áreas de mejora del eje transversal seleccionado.
- Definir un plan de mejora. Los ejes transversales también pueden ser utilizados para elaborar un plan de mejora tras la realización de una autoevaluación completa y global de la organización. Cuando se finaliza una autoevaluación, las organizaciones cuentan con un número elevado de acciones puntuales de mejora identificadas (unas más importantes que otras). El dilema surge al plantearse por qué acción o acciones de mejora comenzar, cuáles dejar para el futuro, qué acciones provocarán un mayor beneficio. Si la organización tiene identificado y diseñado uno o varios ejes transversales, le será fácil construir un plan de mejora de ese eje, aprovechando el trabajo realizado en la autoevaluación global. Simplemente deberá seleccionar las áreas de mejora identificadas en la autoevaluación que se relacionan con los subcriterios del eje transversal construido.

Trabajar con ejes transversales puede resultar beneficioso para la organización pues:

- Disminuye los costes de tiempo y recursos de las autoevaluaciones.
- Centra la autoevaluación en los conceptos importantes.
- Mayor profundidad y solidez de los planes de mejora.

A continuación se proporciona un ejemplo de identificación y selección de ejes transversales:

En primer lugar se citan los FCE que el equipo de trabajo seleccionó para su organización:

- Buenos resultados con los alumnos (académicos / inserción laboral).
- Proceso educativo (enseñanza-aprendizaje) eficaz y eficiente.
- Satisfacción del personal.
- Recursos óptimos para desarrollar la oferta educativa (plantilla, instalaciones, económicos).
- Buen clima escolar.
- Satisfacción de las familias y los alumnos.

En segundo lugar se cita el resultado del brainstorming realizado para identificar ejes transversales:

- Atención a alumnos y familias.
- Comunicación interna.
- Mejora de procesos.

- Relaciones con la sociedad (Administración, empresas, otros centros).
- Benchmarking.
- Infraestructura y medios.
- Imagen externa de la organización.
- Gestión presupuestaria del centro.
- Comunicación interna.
- Nuevas tecnologías.
- Responsabilidad social.
- Trabajo en equipo.
- Implicación y participación.
- Innovación.
- Formación y desarrollo del personal.
- Sistema de reconocimiento y recompensa.
- Convivencia.

Seguidamente se procedió a la selección de los ejes transversales más importantes en ese momento para la organización. El resultado fue el siguiente:

- Atención a alumnos y familias.
- Comunicación interna.
- Mejora de procesos.
- Relaciones con la sociedad (Administración, empresas, otros centros).
- Infraestructura y medios.
- Implicación y participación.
- Formación y desarrollo del personal.
- Convivencia.

Una vez seleccionados estos cuatro, se procedió a su priorización. Para ello se utilizaron los Factores Críticos de Éxito (FCE) definidos anteriormente. Mediante una tabla que permitía puntuar el impacto de cada eje en los factores críticos y su posibilidad de realización, se estableció un ranking preliminar que ayudara a concretar la decisión final.

Acción	Impacto sobre la organización	Capacidad para implantarla	Puntuación	Ranking
ATENCIÓN A ALUMNOS Y FAMILIAS	7	3	21	2
COMUNICACIÓN INTERNA	5	3	15	4
MEJORA DE PROCESOS	9	2	18	3
RELACIONES CON LA SOCIEDAD	4	2	8	6
INFRAESTRUCTURAS Y MEDIOS	8	1	8	6
IMPLICACIÓN Y PARTICIPACIÓN	7	3	21	2
FORMACIÓN Y DESARROLLO	6	2	12	5
CONVIVENCIA	9	3	27	1

Con este ranking, era más fácil decidir qué eje transversal se trabajaría en la organización. La decisión se limitaba ya sólo a tres:

- Atención a alumnos y familias.
- Implicación y participación.
- Convivencia.

Dependerá de la situación real de la organización y de los medios disponibles la realización de uno o varios planes de mejora centrados en los ejes transversales identificados.