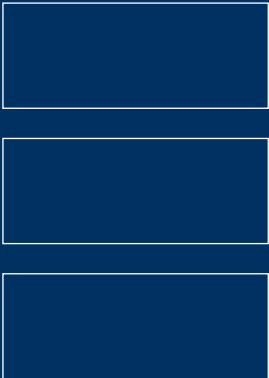
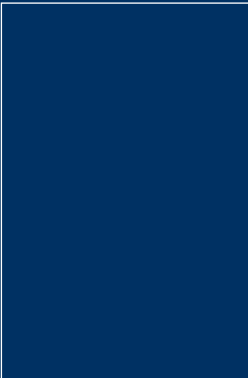
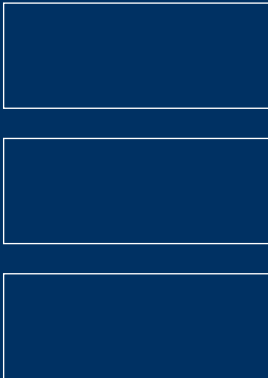




*Introducción a la Excelencia*



*La Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM®) es una organización sin ánimo de lucro formada por organizaciones o empresas miembros y creada en 1988 por catorce importantes empresas europeas. 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.*

*La EFQM fomenta en Europa el establecimiento de alianzas a nivel nacional con organizaciones similares a ella a fin de promover la excelencia sostenida en las organizaciones europeas. Todas estas organizaciones colaboran con la EFQM en la elaboración de los Conceptos Fundamentales de la Excelencia y promocionan el Modelo EFQM de Excelencia. Los datos para ponerse en contacto con nuestros partners pueden consultarse en: [http://www.efqm.org/partnership\\_distribution/npd\\_details.htm](http://www.efqm.org/partnership_distribution/npd_details.htm)*

*En enero de 2003, el número de miembros de la EFQM asciende aproximadamente a 800, pertenecientes a la mayor parte de los países europeos y a la mayoría de los sectores de actividad. Esta cifra, unida a la de los miembros de las organizaciones nacionales, nos permite hablar de una red de miles de organizaciones en las que trabajan varios millones de personas.*

*Además de ser la propietaria del Modelo EFQM de Excelencia y de gestionar el Premio Europeo a la Calidad, la EFQM ofrece toda una cartera de servicios a sus miembros.*



© 1999 - 2003 EFQM

Reservados todos los derechos. No se permite reproducir, almacenar en sistemas de recuperación de la información ni transmitir alguna parte de esta publicación, cualquiera que sea el medio empleado -electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, etc. - sin el permiso previo del editor o sin una licencia que permita a un tercero su copia y uso limitados.

1. <i>Introducción a la excelencia: Utilización del Modelo EFQM de Excelencia para mejorar el rendimiento</i>	4
2. <i>Modelo EFQM de Excelencia</i>	5
3. <i>Conceptos fundamentales de la Excelencia</i>	6
4. <i>Autoevaluación y mejora del rendimiento</i>	9
5. <i>Niveles EFQM de Excelencia</i>	10
6. <i>Dónde encontrar más ayuda</i>	11
<i>Apéndice I</i>	12

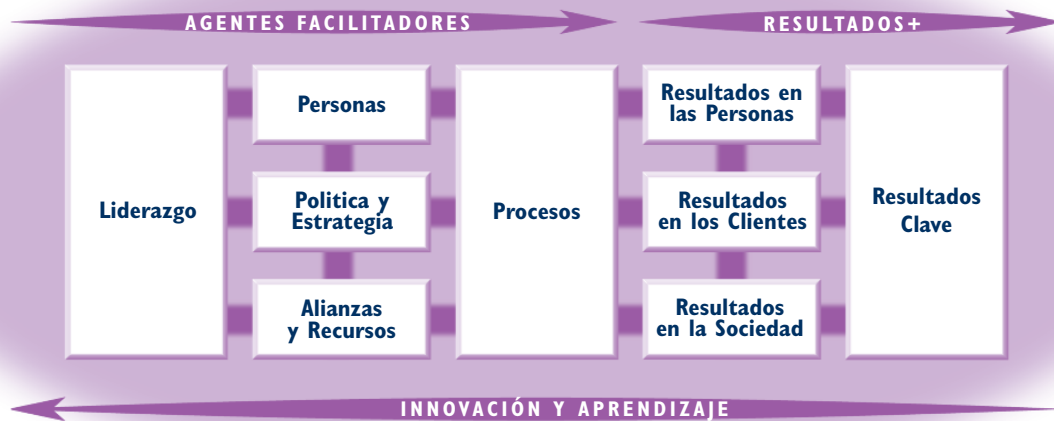
# 1. *Introducción a la excelencia: Utilización del Modelo EFQM de Excelencia para mejorar el rendimiento*

## **Introducción**

Este documento proporciona una breve descripción del Modelo EFQM de Excelencia y los Conceptos Fundamentales que lo sustentan, al tiempo que describe cómo pueden las organizaciones utilizar dicho Modelo y el proceso de Autoevaluación para mejorar el

rendimiento y cómo pueden beneficiarse de solicitar el Premio Europeo a la Calidad.

El Modelo EFQM de Excelencia es un Modelo flexible que puede aplicarse a organizaciones grandes y pequeñas, del sector público o del sector privado.



© El Modelo EFQM de Excelencia es una marca registrada

El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no-prescriptivo basado en nueve criterios, que puede utilizarse para evaluar el progreso de una organización hacia la Excelencia\*. El Modelo establece que la excelencia sostenida en todos los resultados de una organización se puede lograr mediante distintos enfoques. El Modelo se fundamenta en la premisa según la cual:

\*Los resultados excelentes en el Rendimiento general de una Organización, en sus Clientes, Personas y en la Sociedad en la que actúa, se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las Personas, las Alianzas y Recursos, y los Procesos.

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

Las definiciones de los nueve criterios y sus subcriterios se encuentran en el Apéndice 1. Por motivos de conveniencia, agrupamos los criterios en dos categorías: Agentes Facilitadores y Resultados. Los criterios del grupo de Agentes Facilitadores analizan cómo realiza la organización las actividades clave; los criterios del grupo de Resultados se ocupan de los resultados que se están alcanzando.

En los fundamentos del Modelo se encuentra un esquema lógico que denominamos REDER (en inglés RADAR), y que está integrado por cuatro elementos: Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión.

Los elementos Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión se utilizan al evaluar los criterios del grupo de Agentes Facilitadores, mientras que el elemento Resultados se emplea para evaluar los criterios del grupo de Resultados.

Dentro de este marco general no-prescriptivo, ciertos Conceptos Fundamentales constituyen la base del Modelo. Con frecuencia se hace referencia a los comportamientos, actividades o iniciativas basados en estos conceptos como Gestión de Calidad Total. En este documento utilizamos el término "Gestión de Calidad Total" en este sentido.

La relación de estos conceptos que se ofrece a continuación no obedece a ningún orden particular ni trata de ser exhaustiva. Los conceptos cambiarán a medida que se desarrollan y mejoran las organizaciones excelentes.

## 3. Conceptos fundamentales de la Excelencia

### 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 experiencias 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 al 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 coherencia

**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 de un 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 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 en toda la organización. Tienen una mentalidad abierta para aceptar y utilizar las ideas de todos los grupos de interés. Animamos a las personas a ver más allá del día a día y de las capacidades actuales. Guardamos celosamente su propiedad intelectual y la aprovechamos 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 añadan valor.

## Desarrollo de Alianzas

### *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 desarrollan 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 mutuo 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 alto 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.



La EFQM recomienda adoptar el proceso de Autoevaluación como estrategia para mejorar el rendimiento de una organización. La EFQM está convencida de que, aplicada rigurosamente, la Autoevaluación ayuda a las organizaciones, grandes y pequeñas, del sector privado o público, a trabajar de un modo más eficaz y eficiente.

La Autoevaluación es un examen global, sistemático y periódico de las actividades y resultados de una organización comparados con el Modelo EFQM de Excelencia.

El proceso de Autoevaluación permite a la organización diferenciar claramente sus puntos fuertes de las áreas donde pueden introducirse mejoras. Tras este proceso de evaluación se ponen en marcha planes de mejora cuyo progreso es objeto de seguimiento. Las organizaciones llevan a cabo este ciclo de evaluación y elaboración de planes de acción de manera repetida al objeto de alcanzar una mejora verdadera y sostenida.

Las organizaciones que utilizan el Modelo EFQM de Excelencia para la Autoevaluación coinciden en que el ejercicio les reporta una amplia gama de beneficios entre los que destacan los siguientes:

- Proporciona un planteamiento muy estructurado y basado en datos que permite identificar y evaluar los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización y medir su progreso periódicamente.
- Educa a las personas de la organización en los Conceptos Fundamentales y en el marco general que permite gestionar y mejorar la organización, relacionando dichos Conceptos y marco general con las responsabilidades de las personas.
- Integra las distintas iniciativas de mejora en el día a día de la organización.
- Facilita la comparación con otras organizaciones, de naturaleza similar o distinta, al utilizar un conjunto de criterios ampliamente aceptados en toda Europa y también al identificar y permitir compartir las “buenas prácticas” dentro de la organización.

En consecuencia, el proceso de Autoevaluación ofrece a las organizaciones la oportunidad de aprender sobre sus puntos fuertes y débiles, sobre lo que significa la “excelencia” para ella, sobre la distancia que ha recorrido la organización en el camino hacia la excelencia, cuánto le queda todavía por recorrer y cómo se compara con otras organizaciones.

El proceso de Autoevaluación se explica con más detalle en el documento de la EFQM “Evaluar la Excelencia”.

## 5. Niveles EFQM de Excelencia

Los Niveles EFQM de Excelencia se crearon con el fin de ofrecer a las organizaciones un reconocimiento sólido y común a toda Europa para cada una de las etapas que se contemplan en el viaje hacia la Excelencia. Algunas organizaciones buscan modos sencillos y prácticos de iniciar el viaje. Otras, más maduras, desean productos y servicios más sofisticados para mejorar sus esfuerzos por lograr niveles de Excelencia cada vez más altos. Las organizaciones pueden presentar su solicitud a aquél de los Niveles EFQM de Excelencia que consideren más adecuado a su grado de madurez. Esta iniciativa está dirigida por la EFQM y sus partners nacionales, por lo que las organizaciones pueden solicitar el reconocimiento en su propio idioma. Todos los Niveles contemplan una evaluación respecto al Modelo EFQM de Excelencia.

Los objetivos fundamentales que se persiguen con los Niveles EFQM de Excelencia son:

- Ampliar el reconocimiento otorgado a las organizaciones contemplando diferentes Niveles de Excelencia.
- Incrementar al máximo el número de organizaciones que aplican los principios del Modelo EFQM de Excelencia para mejorar.
- Proporcionar informes independientes de las evaluaciones, elaborados por directivos en activo, para apoyar a las organizaciones en sus esfuerzos de mejora.
- Ofrecer productos y servicios prácticos que ayuden a las organizaciones a mejorar sus niveles de excelencia.

### Los Niveles EFQM de Excelencia contemplan tres escalones:

#### I. Premio Europeo a la Calidad

El Premio Europeo a la Calidad es el Premio más prestigioso a la excelencia y constituye el Nivel superior dentro de los Niveles EFQM de Excelencia. El Premio viene otorgándose anualmente desde 1992 y el reconocimiento que supone continúa siendo un estímulo clave de la Excelencia. Las organizaciones a las que se dirige el Premio son aquellas que han alcanzado estándares de calidad de pres-

tigio internacional y que, por tanto, son candidatas potenciales al Premio Europeo a la Calidad. Pueden optar al Premio, organizaciones miembros de la EFQM y no miembros, con independencia de su tamaño y sector. Existen categorías independientes para grandes organizaciones, unidades operativas, sector público y pequeñas y medianas empresas (PYMES).

#### II. Reconocimiento a la Excelencia

El Reconocimiento a la Excelencia se basa en una evaluación de la organización según la totalidad del Modelo EFQM de Excelencia, y ofrece a quienes lo solicitan la ventaja de un enfoque estructurado que les permite identificar sus puntos fuertes y áreas de mejora; asimismo, reconoce el éxito de los esfuerzos por implantar los conceptos de la excelencia y las buenas prácticas. Como ocurre con el Premio Europeo a la Calidad, al Reconocimiento pueden optar organizaciones miembros y no miembros de la EFQM. El Reconocimiento a la Excelencia requiere del candidato una memoria más breve que la del Premio Europeo a la Calidad y un proceso de evaluación modificado, otorgándose el Reconocimiento a aquellas organizaciones que alcancen una puntuación igual o superior a 400 puntos. Las organizaciones que obtienen el Reconocimiento a la Excelencia se consideran organizaciones bien gestionadas, pudiendo utilizar este reconocimiento con fines comerciales y de promoción.

#### III. Compromiso con la Excelencia

El Compromiso con la Excelencia va destinado a aquellas organizaciones que inician su viaje hacia la Excelencia. Por ello, este Nivel hace hincapié en ayudar a las organizaciones a comprender cuál es su nivel actual de rendimiento y establecer prioridades de mejora. El proceso que se sigue para obtener el reconocimiento de este Nivel tiene dos etapas. En la primera, los candidatos realizan una autoevaluación global de su organización siguiendo los 9 criterios del Modelo de Excelencia y obtienen así una visión general de su comportamiento respecto al marco de referencia que utilizan las organi-

zaciones consideradas como modelo. Como resultado de esta evaluación, la organización obtiene una relación de áreas de mejora relevantes. En la segunda etapa, la organización debe demostrar que ha implantado y desplegado unas determinadas acciones de mejora. Las organizaciones que vean reconocido su Compromiso con la Excelencia pueden hacer uso de él en iniciativas comerciales y de promoción.

#### A quiénes van dirigidos los Niveles EFQM de Excelencia

En los Niveles EFQM de Excelencia pueden participar todas las organizaciones: grandes empresas, organizaciones del sector público, pequeñas y medianas empresas y unidades operativas (aunque al Premio Europeo a la Calidad solamente pueden presentarse organizaciones europeas). A estas organizaciones se les ofrece modos sencillos y prácticos de iniciar o continuar su Viaje hacia la Excelencia y, por tanto, va dirigido fundamentalmente a quienes:

- Desean profundizar en su gestión, o en la de alguna de sus unidades operativas y valoran los informes independientes de directivos en activo.
- Buscan un enfoque global que les permita mejorar.
- Buscan un enfoque sencillo y práctico que les permita conocer más a fondo cómo se gestionan y mejoran las organizaciones punteras.
- Valoran la obtención de algún tipo de reconocimiento a sus esfuerzos por convertirse en una empresa excelente.

#### Dónde hallar más información

Si desea más información sobre los Niveles EFQM de Excelencia consulte nuestra página de Internet [www.efqm.org](http://www.efqm.org) donde obtendrá una información más precisa y podrá disponer de los formularios para presentarse a los diferentes niveles EFQM. Esta página ofrece también una relación de las organizaciones que han obtenido los diferentes niveles de reconocimiento de la EFQM, tanto el Premio Europeo a la Calidad como los restantes Niveles EFQM de Excelencia.

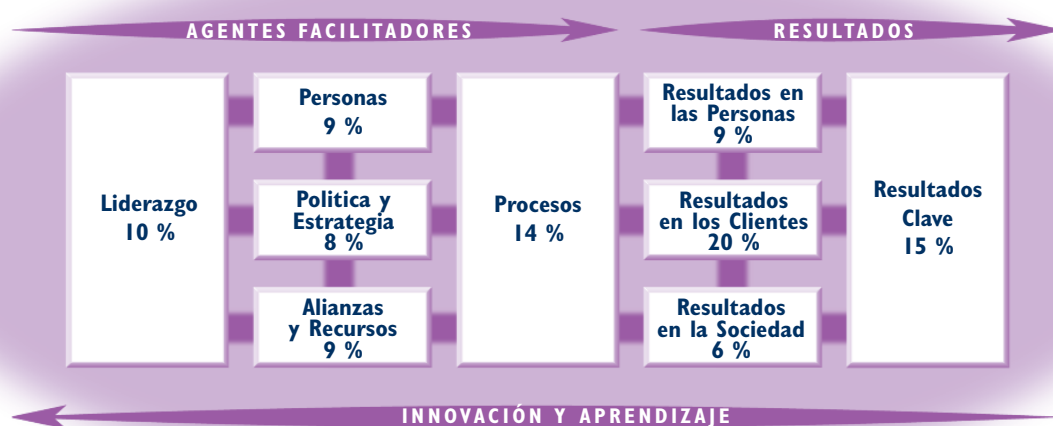
## 6. Dónde encontrar más ayuda

La EFQM trabaja junto a muchas organizaciones europeas y ha otorgado licencias a un conjunto de organizaciones que pueden impartir cursos de formación relacionados con el Modelo EFQM de Excelencia. Además, la EFQM organiza también una serie de eventos en toda Europa relacionados con su Modelo de Excelencia. Si desea más información sobre estas organizaciones y eventos consulte la página de la EFQM en Internet ([www.efqm.org](http://www.efqm.org))

### DOCUMENTACIÓN Y PRODUCTOS ASOCIADOS

TÍTULO	PROPOSITO	AUDIENCIA
Introducción a la Excelencia	Introducción al Modelo, los Conceptos, el Premio y la Autoevaluación	Información general sobre la EFQM, el Modelo y actividades relacionadas con él.
Conceptos Fundamentales de la Excelencia	Ofrecer información detallada sobre los Conceptos Fundamentales. Persuadir a los altos ejecutivos del valor del Modelo y su relevancia para la empresa.	Personas interesadas en los Conceptos en que se basa el Modelo. Altos ejecutivos y personas que deben persuadir a los altos ejecutivos.
Modelo EFQM de Excelencia – 2003	Ofrecer información detallada del Modelo, incluidos los vínculos con los Conceptos Fundamentales, criterios y subcriterios.	Solicitantes del Premio (2004 en adelante). Quienes realizan ejercicios de Autoevaluación, incluidos los evaluadores internos y los del premio. Profesionales de la calidad y quienes deseen profundizar en el conocimiento del Modelo. Asistentes a los cursos de Formación de Evaluadores y de Formación para la Autoevaluación.
Modelo EFQM de Excelencia – 2003 Sector Público	Idéntico al anterior con las diferencias específicas del Sector Público.	Dirigido a la misma audiencia que el anterior y, además, a los interesados en aplicar específicamente el Modelo en organizaciones del Sector Público.
Modelo EFQM de Excelencia – 2003 PYMES	Idéntico al anterior con las diferencias específicas de las PYMES.	Dirigido a la misma audiencia que el anterior y, además, a los interesados en aplicar específicamente el Modelo en PYMES.
Evaluar la Excelencia: Guía práctica para la Autoevaluación	Ofrecer un resumen de lo que significa la Autoevaluación, su valor, los distintos enfoques de la Autoevaluación y sus riesgos y beneficios	Personas encargadas o implicadas en el desarrollo de estrategias de Autoevaluación en la organización. Personas que desean comparar mediante benchmarking su enfoque actual de la Autoevaluación. Asistentes a los cursos de Formación para la Autoevaluación.
Dossier EFQM de la Excelencia	Ofrecer información general sobre la implantación de los conceptos de la excelencia en una organización utilizando el Modelo EFQM de Excelencia.	Dirigido a quienes desean una descripción sencilla y ejemplos prácticos de la implantación del Modelo.
CD ROM Self-Assessment Workbook	Conjunto estructurado de 90 preguntas basadas en el Modelo EFQM de Excelencia.	Dirigido a organizaciones que desean acometer la autoevaluación mediante un sencillo cuestionario.
Excellence One Tool Box and CD-ROM	Plataforma exhaustiva, interactiva y online sobre la Excelencia.	Organizaciones o personas que desean tener acceso periódico a las noticias más recientes, últimas prácticas y herramientas de gestión, y foros de debate sobre la Excelencia.

## Modelo EFQM de Excelencia



© 1999 - 2003 EFQM

Los porcentajes que aparecen son los utilizados para evaluar las solicitudes del Premio Europeo a la Calidad.

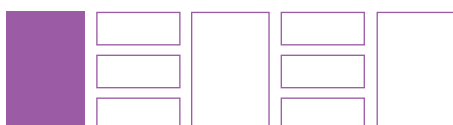
Las organizaciones que realizan la autoevaluación pueden utilizar los porcentajes mostrados, si bien, pueden también seleccionar otros que se adapten a las peculiaridades de

la organización. Es más, algunas organizaciones prefieren no “puntuar” su autoevaluación interna y concentrarse en los “puntos fuertes” y “áreas de mejora” encontrados. (Véase el documento de la EFQM “Evaluar la Excelencia: Guía práctica para la autoevaluación”).

A continuación se ofrecen las definiciones de los criterios y subcriterios del Modelo EFQM. Una descripción más detallada del Modelo en cuanto a los elementos a considerar en cada subcriterio puede consultarse en el documento “Modelo EFQM de Excelencia”.

## Criterios

### 1. 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 las personas.

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

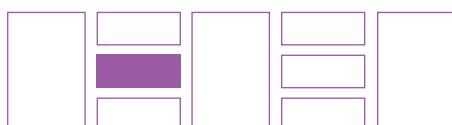
1b. Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización

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

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

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

### 2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA



Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus 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 estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés

2b. La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas

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

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

### 3. 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 recursos humanos

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

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

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

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

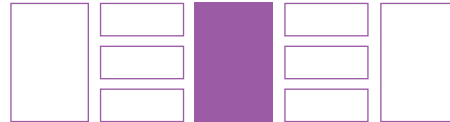
#### 4. ALIANZAS Y RECURSOS



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 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
- 4b. Gestión de los recursos económicos y financieros
- 4c. Gestión de los edificios, equipos y materiales
- 4d. Gestión de la tecnología
- 4e. Gestión de la información y del conocimiento

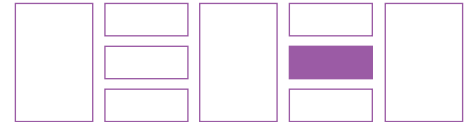
#### 5. PROCESOS



Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran 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
- 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
- 5c. Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes
- 5d. Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios
- 5e. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes

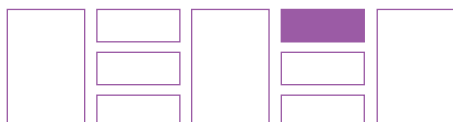
#### 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES



Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.

- 6a. Medidas de percepción
- 6b. Indicadores de rendimiento

## 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS



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

### 7a. Medidas de percepción

### 7b. Indicadores de rendimiento

## 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD



Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad.

### 8a. Medidas de percepción

### 8b. Indicadores de rendimiento

## 9. RESULTADOS CLAVE



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

### 9a. Resultados Clave del Rendimiento de la Organización

### 9b. Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización

ISBN 90-5236-076-6



*Brussels Representative Office  
Avenue des Pléiades 15  
1200 Bruselas  
Bélgica  
Tel: +32-2 775 35 11  
Fax: +32-2 775 3595  
<http://www.efqm.org>  
e-mail: [info@efqm.org](mailto:info@efqm.org)*

