



















## AGRADECIMIENTOS

Desde el inicio de mi trayectoria profesional, en 1994, en una planta industrial de Siemens, todo ha girado siempre alrededor de una idea: cómo diseñar mejores sistemas para hacer mejores organizaciones. Cuando recibí la primera formación oficial en el Modelo EFQM, en 1996, a partir del caso de Gasnalsa (Gas Natural de Álava), primera empresa española en alcanzar el mayor reconocimiento internacional, el European Excellence Award, descubrí que ese iba a ser mi camino. Desde entonces, han pasado 24 años. La práctica totalidad de proyectos de consultoría que he llevado a cabo desde entonces han tenido como marco los Modelos de Excelencia.

Haber tenido (y seguir teniendo) la oportunidad de trabajar con organizaciones que son o han sido máximos referentes a nivel internacional en sus sectores, bien como evaluador, coordinador o asesor del actual European Global Excellence Award, del Global Performance Excellence Award (América/Asia), del Premio Iberoamericano a la Calidad o de otros muchos premios y modelos asociados, me ha permitido también cumplir otro sueño, viajar. Viajar lejos y trabajar codo con codo con personas de culturas radicalmente diferentes a la nuestra.

La posibilidad de poder compartir parte del camino con organizaciones y equipos de otros ámbitos geográficos, en diferentes momentos temporales, sociales y económicos, ha abierto siempre en mí nuevas posibilidades de crecer como profesional pero, sobre todo, de evolucionar como persona. Siempre he entendido el viaje como una experiencia transformadora, no como una huida de la rutina. Y cuando eso se puede hacer mientras se trabaja o, incluso, por motivos familiares (me casé en Moscú), la experiencia inmersiva es única en todos los sentidos.

Cuando pienso en agradecimientos me vienen a la mente, tras invertir una tarde en hacer números, los más de tres años y medio que he pasado fuera de España desde que comienzo en 1996 mi idilio con el mundo de la excelencia, los 77 viajes hechos al extranjero, los más de un millón ochenta mil kilómetros recorridos (27 vueltas al mundo por el ecuador) o los 37 países visitados (un 19% de los países del mundo pero un 34% de la extensión terrestre). Y en todos ellos no he dejado de buscar. En 1996, al comienzo de todo, trabajé en Medellín, en aquella durísima década para Colombia, pero también extremadamente esperanzadora tras el fin de Pablo Escobar. Fue en la Universidad de Antioquía, desarrollando un programa de creación de líderes en

Instituciones de Educación Superior con el equipo rector, y ya en aquel momento me llamaban “el buscador”. No he dejado de serlo desde entonces.

Encontrar el santo grial, aquellos elementos que hacen excepcional una organización, que no es, al final, más que un grupo de personas con un objetivo común, sigue siendo una obsesión. Y gracias a esa fijación, mi mundo gira hoy en torno a muchas personas increíbles que he ido encontrándome en este maravilloso camino y que, espero, continúe por mucho tiempo. Grandes amistades, eternas, esa familia que sí tenemos la capacidad de elegir, además de mi familia como tal, también surgida de uno de tantos viajes, en aquella ocasión a Lituania, son cosas que atesoro como lo más valioso que poseo gracias al camino recorrido. Al igual que atesoro el privilegio de haber compartido parte del camino de un sinnúmero de organizaciones sobresalientes, muchas de ellas líderes de sus sectores en aquellos momentos, públicas y privadas, grandes y pequeñas, industriales y de servicios, con y sin ánimo de lucro, desde Colombia a Emiratos Árabes Unidos, desde México a China, desde Irán a República Dominicana, desde Argentina a Italia, desde Chile a Francia o Portugal, desde USA a Bolivia...

Gracias a mi mujer y a mi hijo, por soportar las ausencias, y gracias a todas las personas que he tenido el placer de encontrar en el camino y a las que todavía quedan por aparecer, aunque todavía no lo sepan. Nada sucede por casualidad y todos esos encuentros forman parte de un plan maestro: de todas ellas he aprendido algo, me han hecho crecer, ser mejor. Y aunque siga sin dar con el santo grial, hay días que pienso que estoy más cerca, pensamiento extraño ante la certeza de que nunca llegaremos a la otra orilla, aunque no dejemos de nadar ni un segundo.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>19</b>
I. Relevancia y justificación de la investigación.....	20
II. Motivación. Pregunta de investigación.....	22
III. Objetivo principal de la investigación.....	23
IV. Descripción de la muestra y metodología empleada.....	24
V. Estructura de la tesis doctoral.....	26
VI. Síntesis de aportaciones científicas y divulgativas del investigador .....	27
<b>CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA.....</b>	<b>31</b>
1.1 Qué determina que una organización tenga éxito.....	32
1.1.1. Historia de una búsqueda inacabada .....	32
1.1.2. De la Gestión de la Calidad a la Calidad en la Gestión .....	36
1.1.3. Rol de los Premios de Excelencia como impulsores de la GCT .....	51
1.2 El nacimiento del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial .....	65
1.3 Modelo EFQM 2003 .....	68
1.3.1. Primer pilar. Conceptos Fundamentales de Excelencia .....	68
1.3.2. Segundo pilar. Estructura de criterios y subcriterios .....	74
1.3.3. Tercer pilar. Lógica REDER .....	78
1.3.4. Visión horizontal de la gestión. Ejes transversales.....	88
1.4 Modelo EFQM 2010 .....	91
1.4.1. Evolución de los Conceptos Fundamentales de Excelencia.....	91
1.4.2. Evolución de la estructura de criterios y subcriterios .....	92
1.4.3. Principales cambios introducidos en el Modelo EFQM 2010.....	98
1.5 Modelo EFQM como herramienta de (auto) evaluación.....	104
1.6 Esquema de reconocimiento del Modelo EFQM.....	106
1.7 Bibliografía.....	110
1.8 Anexos.....	127
Anexo 1. Modelo EFQM 2003. Detalle a nivel de subcriterio.....	127
Anexo 2. Modelo EFQM 2003. Integración del Modelo (Criterios y subcriterios) y los Conceptos Fundamentales de Excelencia.....	133
Anexo 3. Modelo EFQM 2010. Detalle a nivel de subcriterio.....	135
Anexo 4. Modelo EFQM 2010. Integración del Modelo (Criterios y subcriterios) y los Conceptos Fundamentales de Excelencia.....	141

## **CAPITULO 2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA;** Error! Marcador no definido

- 2.1 Metodología de investigación aplicada al método del caso; **Error! Marcador no definido.**
  - 2.1.1. El caso de estudio como método de investigación; **Error! Marcador no definido.**
  - 2.1.2. Justificación de la metodología empleada; **Error! Marcador no definido.**
  - 2.1.3. Etapas seguidas y pautas del proceso de evaluación y mejora .....; **Error! Marcador no definido.**
- 2.2 Descripción del caso .....; **Error! Marcador no definido.**
  - 2.2.1. La Gestión Pública y la Excelencia .....; **Error! Marcador no definido.**
  - 2.2.2. La organización .....; **Error! Marcador no definido.**
  - 2.2.3. Adopción del Modelo y despliegue de prácticas de gestión .....; **Error! Marcador no definido.**
- 2.3 Guía de Autoevaluación .....; **Error! Marcador no definido.**
- 2.4 Modelo de Investigación .....; **Error! Marcador no definido.**
  - 2.4.1. Revisión de la literatura e Hipótesis .....; **Error! Marcador no definido.**
  - 2.4.2. Modelos de investigación planteados ...; **Error! Marcador no definido.**
- 2.5 Metodología. Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM); **Error! Marcador no definido.**
- 2.6 Análisis de datos .....; **Error! Marcador no definido.**
  - 2.6.1. Base de datos y composición muestral .; **Error! Marcador no definido.**
  - 2.6.2. Técnicas analíticas y métodos de estimación; **Error! Marcador no definido.**
- 2.7 Resultados .....; **Error! Marcador no definido.**
  - 2.7.1. Resultados de Fiabilidad de constructo.; **Error! Marcador no definido.**
  - 2.7.2. Resultados del Análisis Factorial Exploratorio (AFE) .....; **Error! Marcador no definido.**
  - 2.7.3. Resultados del Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) .....; **Error! Marcador no definido.**
  - 2.7.4. Resultados de estimación SEM (MI1 y MI2); **Error! Marcador no definido.**
- 2.8 Discusión .....; **Error! Marcador no definido.**
  - 2.8.1. Conclusiones .....; **Error! Marcador no definido.**
  - 2.8.2. Contribución .....; **Error! Marcador no definido.**
- 2.9 Limitaciones .....; **Error! Marcador no definido.**

Organizaciones que sobresalen. Análisis de los elementos que impulsan la obtención de resultados superiores de forma sostenida. Una aproximación empírica en el ámbito público

- 2.10 Implicaciones para la gestión y futuras líneas de investigación ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- 2.10.1. Implicaciones para la gestión ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- 2.10.2. Futuras líneas de investigación ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- 2.11 Bibliografía ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- 2.12 Anexos ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo 1. Cuestionario de Autoevaluación (V.2). Ítems y rúbricas ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo 2. Análisis descriptivo. Ítems 2007-2010; **¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo 3. Análisis descriptivo. Ítems 2011 ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo 4. Análisis de Fiabilidad ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Anexo 5. Análisis Factorial Exploratorio ..... **¡Error! Marcador no definido.**

### **CAPÍTULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM ..... 142**

- 3.1 Introducción ..... 143
- 3.2 Influencias globales esperadas en la gestión de las organizaciones ..... 144
- 3.2.1. Tendencias sobre el futuro de la gestión ..... 144
- 3.2.2. Propuesta de un marco integral para la transformación ..... 150
- 3.3 Evolución de los Conceptos Fundamentales de Excelencia ..... 167
- 3.4 Evolución del Modelo EFQM. De herramienta de diagnóstico a marco de referencia para la gestión sobresaliente ..... 170
- 3.5 Modelo de investigación simplificado e Hipótesis ..... 182
- 3.5.1. Complejidad y simplicidad en la gestión de las organizaciones ..... 182
- 3.5.2. Propuesta de simplificación del Modelo EFQM ..... 185
- 3.6 Análisis de datos. Análisis Factorial Exploratorio (AFE) y Confirmatorio (AFC). Modelo EFQM evolucionado ..... 188
- 3.6.1. Orientación ..... 189
- 3.6.2. Acción ..... 191
- 3.6.3. Realimentación ..... 195
- 3.7 Discusión ..... 200
- 3.7.1. Conclusiones ..... 200
- 3.7.2. Contribución ..... 202
- 3.8 Limitaciones ..... 203
- 3.9 Implicaciones para la gestión y futuras líneas de investigación ..... 204
- 3.9.1. Implicaciones para la gestión ..... 204

Organizaciones que sobresalen. Análisis de los elementos que impulsan la obtención de resultados superiores de forma sostenida. Una aproximación empírica en el ámbito público

3.9.2. Futuras líneas de investigación.....	206
3.10 Bibliografía.....	207
3.11 Anexos.....	216
Anexo 1. Proceso de diseño del Modelo EFQM 2020.....	216
Anexo 2. Modelo EFQM 2020 (estructura general) .....	224
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>232</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

### INTRODUCCIÓN

<b>TABLA 1. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA (EVALUACIONES EFQM) .....</b>	<b>¡ERROR!</b>
<b>MARCADOR NO DEFINIDO.</b>	

### CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

<b>TABLA 2. ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS O DIMENSIONES CLAVE DE LA GCT .....</b>	<b>42</b>
<b>TABLA 3. PREMIOS A LA EXCELENCIA EN DIFERENTES PAÍSES BASADOS EN EL MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA EMPRESARIAL (EFQM) .....</b>	<b>58</b>
<b>TABLA 4. PREMIOS A LA EXCELENCIA EN DIFERENTES PAÍSES BASADOS EN MALCOLM BALDRIGE .....</b>	<b>59</b>
<b>TABLA 5. PREMIOS A LA EXCELENCIA EN DIFERENTES PAÍSES INSPIRADOS EN EL MODELO EFQM, MALCOLM BALDRIGE Y DEMING.....</b>	<b>60</b>
<b>TABLA 6. PREMIOS A LA EXCELENCIA EN DIFERENTES PAÍSES EN MODELOS PROPIOS.....</b>	<b>62</b>
<b>TABLA 7. HISTÓRICO DE GANADORES ESPAÑOLES DEL EUROPEAN EXCELLENCE AWARD .....</b>	<b>63</b>
<b>TABLA 8. GRADO DE MADUREZ DE UNA ORGANIZACIÓN EN BASE A LOS CONCEPTOS FUNDAMENTALES DEL MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA EMPRESARIAL EFQM.....</b>	<b>74</b>
<b>TABLA 9. MATRIZ REDER. CRITERIOS AGENTES FACILITADORES (MODELO EFQM 2003) .....</b>	<b>85</b>
<b>TABLA 10. MATRIZ REDER. CRITERIOS RESULTADOS (MODELO EFQM 2003) .....</b>	<b>86</b>
<b>TABLA 11. HOJA RESUMEN DE PUNTUACIÓN (MODELO EFQM 2003) .....</b>	<b>87</b>
<b>TABLA 12. EJES TRANSVERSALES DEL MODELO EFQM Y SUBCRITERIOS ASOCIADOS.....</b>	<b>88</b>
<b>TABLA 13. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM 2003 AL MODELO EFQM 2010 A NIVEL DE CRITERIOS Y SUBCRITERIOS .....</b>	<b>100</b>
<b>TABLA 14. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM 2003 AL MODELO EFQM 2010 A NIVEL DE CONCEPTOS FUNDAMENTALES .....</b>	<b>103</b>

### CAPITULO 2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

<b>TABLA 15. AUTOEVALUACIONES EFQM REALIZADAS POR NIVELES DE DESAGREGACIÓN (ÁREA DE ACTIVIDAD / DIRECCIONES / DIRECCIONES GENERALES / A NIVEL GLOBAL).....</b>	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
--	--------------------------------------

Organizaciones que sobresalen. Análisis de los elementos que impulsan la obtención de resultados superiores de forma sostenida. Una aproximación empírica en el ámbito público

- TABLA 16.** AUTOEVALUACIONES EFQM REALIZADAS EN SECUENCIA TEMPORAL, VERSIÓN DE LA GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN Y PARTICIPACIÓN DEL INVESTIGADOR COMO LICENCIATARIO EFQM.....**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- TABLA 17.** VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA AUTOEVALUACIÓN EFQM MEDIANTE CUESTIONARIO.....**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- TABLA 18.** CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN. ÍTEMS ASOCIADOS A LOS CRITERIOS AGENTES FACILITADORES (43) .....**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- TABLA 19.** CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN. ÍTEMS ASOCIADOS A LOS CRITERIOS RESULTADOS (23).....**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- TABLA 20.** RÚBRICA ASOCIADA AL ÍTEM 1 DEL SUBCRITERIO 1A (ILUSTRACIÓN)..**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- TABLA 21.** TRAZABILIDAD DE ÍTEMS ENTRE LA VERSIÓN 2 (MODELO 2003) Y 3 (MODELO 2010) .....**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- TABLA 22.** ESTRUCTURA DE CONSTRUCTOS E ÍTEMS OBSERVABLES ASOCIADOS (INCLUIDOS ACRÓNIMOS Y ESCALA DE MEDICIÓN)... **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- TABLA 23.** CODIFICACIÓN DE CADA ÍTEM Y SUBCRITERIO ASOCIADO .....**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- TABLA 24.** ESTRUCTURA LATENTE EFQM (VERSIÓN 2) Y PESO DE PONDERACIONES .....**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- TABLA 25.** ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS (VERSIÓN 2). 66 ÍTEMS;**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- TABLA 26.** ESTRUCTURA LATENTE EFQM (VERSIÓN 3) Y PESO DE PONDERACIONES .....**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- TABLA 27.** ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS (VERSIÓN 3). 59 ÍTEMS;**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- TABLA 28.** ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS (VERSIÓN 2 + 3) ..... **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- TABLA 29.** RESULTADOS ANÁLISIS FIABILIDAD ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS (VERSIÓN 2). 66 ÍTEMS .....**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- TABLA 30.** RESULTADOS ANÁLISIS FIABILIDAD ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS (VERSIÓN 3). 59 ÍTEMS .....**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- TABLA 31.** RESULTADOS ANÁLISIS DE FIABILIDAD (DATOS FUSIONADOS) .....**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**



Organizaciones que sobresalen. Análisis de los elementos que impulsan la obtención de resultados superiores de forma sostenida. Una aproximación empírica en el ámbito público

**TABLA 32.** RESULTADOS ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO: LIDERAZGO.....**¡ERROR!**  
**MARCADOR NO DEFINIDO.**

**TABLA 33.** RESULTADOS ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO: ESTRATEGIA ....**¡ERROR!**  
**MARCADOR NO DEFINIDO.**

**TABLA 34.** RESULTADOS ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO: PERSONAS.....**¡ERROR!**  
**MARCADOR NO DEFINIDO.**

**TABLA 35.** RESULTADOS ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO: ALIANZAS Y RECURSOS  
.....**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

**TABLA 36.** RESULTADOS ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO: PROCESOS (9 ÍTEMS)  
.....**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

**TABLA 37.** RESULTADOS ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO: PROCESOS (7 ÍTEMS)  
.....**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

**TABLA 38.** RESULTADOS ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO: RESULTADOS EN  
CLIENTES .....**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

**TABLA 39.** RESULTADOS ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO: RESULTADOS EN  
PERSONAS .....**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

**TABLA 40.** RESULTADOS ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO: RESULTADOS EN  
SOCIEDAD .....**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

**TABLA 41.** RESULTADOS ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO: RESULTADOS CLAVE  
.....**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

**TABLA 42.** RESUMEN DE ÍTEMS EXCLUIDOS DEL MODELO SEM. **¡ERROR! MARCADOR NO  
DEFINIDO.**

**TABLA 43.** RESULTADOS ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO: LIDERAZGO Y  
ESTRATEGIA.....**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

**TABLA 44.** RESULTADOS ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO: PERSONAS, ALIANZAS Y  
RECURSOS Y PROCESOS.....**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

**TABLA 45.** RESULTADOS ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO: RESULTADOS EN  
CLIENTES, PERSONAS, SOCIEDAD Y CLAVE..... **¡ERROR! MARCADOR NO  
DEFINIDO.**

**TABLA 46.** RESULTADOS ESTIMACIONES SEM MODELO DE INVESTIGACIÓN 1 (MI1)  
.....**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

**TABLA 47.** VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS. MODELO DE INVESTIGACIÓN 1 (MI1) ...**¡ERROR!**  
**MARCADOR NO DEFINIDO.**

Organizaciones que sobresalen. Análisis de los elementos que impulsan la obtención de resultados superiores de forma sostenida. Una aproximación empírica en el ámbito público

**TABLA 48.** RESULTADOS ESTIMACIONES SEM MODELO DE INVESTIGACIÓN 2 (MI2)  
 .....; **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

**TABLA 49.** VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS. MODELO DE INVESTIGACIÓN 2 (MI2)....; **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

### **CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM**

**TABLA 50.** MATRIZ TENDENCIAS VS. CONCEPTOS FUNDAMENTALES..... 149

**TABLA 51.** MATRIZ TENDENCIAS VS. ELEMENTOS DEL MARCO INTEGRAL PARA LA TRANSFORMACIÓN ..... 167

**TABLA 52.** EVOLUCIÓN DE LOS CAMBIOS INTRODUCIDOS EN LOS CONCEPTOS FUNDAMENTALES (MODELOS EFQM 2003, 2010, 2013 Y 2020) ..... 168

**TABLA 53.** COMPARATIVA A NIVEL DE CRITERIOS Y SUBCRITERIOS (MODELOS EFQM 2003, 2010, 2013 Y 2020)..... 174

**TABLA 54.** EVOLUCIÓN DE LOS CAMBIOS INTRODUCIDOS A NIVEL DE CRITERIOS Y SUBCRITERIOS (MODELOS EFQM 2003, 2010, 2013 Y 2020)..... 178

**TABLA 55.** RESULTADOS ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO: DIMENSIÓN DE ORIENTACIÓN (LIDERAZGO + ESTRATEGIA)..... 189

**TABLA 56.** RESULTADOS ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO: LIDERAZGO + ESTRATEGIA..... 191

**TABLA 57.** RESULTADOS ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO: DIMENSIÓN DE ACCIÓN (PERSONAS + ALIANZAS Y RECURSOS + PROCESOS) ..... 192

**TABLA 58.** RESULTADOS ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO: PERSONAS + ALIANZAS Y RECURSOS + PROCESOS..... 194

**TABLA 59.** RESULTADOS ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO: REALIMENTACIÓN.... 196

**TABLA 60.** RESULTADOS ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO: REALIMENTACIÓN.. 199

**TABLA 61.** VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS. MODELO DE INVESTIGACIÓN SIMPLIFICADO.. 200

**TABLA 62.** CRITERIOS DEL MODELO EFQM EVOLUCIONADO TRAS EL ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO..... 201

**TABLA 63.** PARALELISMO ENTRE DIMENSIONES TRAS EL ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO ..... 202

**TABLA 64.** COMPARACIÓN DE DIMENSIONES ANALIZADAS EN EL MODELO EFQM EVOLUCIONADO Y DIMENSIONES DEL MODELO EFQM 2020 ..... 207

**TABLA 65.** ASOCIACIÓN ENTRE EL MODELO EFQM 2013 Y EL MODELO EFQM 2020 A NIVEL DE SUBCRITERIO ..... 221

Organizaciones que sobresalen. Análisis de los elementos que impulsan la obtención de resultados superiores de forma sostenida. Una aproximación empírica en el ámbito público

## ÍNDICE DE FIGURAS

### CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

<b>FIGURA 1.</b> ESTRUCTURA DE CATEGORÍAS BÁSICAS DEL PREMIO DEMING (EVALUACIÓN)	54
<b>FIGURA 2.</b> ESTRUCTURA DE CRITERIOS DEL PREMIO MALCOLM BALDRIGE.....	55
<b>FIGURA 3.</b> ESTRUCTURA DE CRITERIOS DEL PREMIO IBEROAMERICANO DE LA CALIDAD	56
<b>FIGURA 4.</b> ESTRUCTURA DEL MODELO EFQM 2003 .....	67
<b>FIGURA 5.</b> CONCEPTOS FUNDAMENTALES DEL MODELO EFQM 2003 .....	69
<b>FIGURA 6.</b> REDER. LÓGICA DE EVALUACIÓN DEL MODELO EFQM 2003 .....	79
<b>FIGURA 7.</b> ESTRUCTURA DEL MODELO EFQM 2010.....	93
<b>FIGURA 8.</b> REPRESENTACIÓN SIMBÓLICA DEL MODELO EFQM Y SUS TRES PILARES ....	100
<b>FIGURA 9.</b> ETAPAS EN EL ESQUEMA DE RECONOCIMIENTO DEL MODELO EFQM.....	106
<b>FIGURA 10.</b> NIVELES DE EVOLUCIÓN EN EL ESQUEMA DE RECONOCIMIENTO DEL MODELO EFQM .....	107
<b>FIGURA 11.</b> TIPOLOGÍA DE RECONOCIMIENTOS DE EXCELENCIA (ESQUEMA DE RECONOCIMIENTO DEL MODELO EFQM).....	108
<b>FIGURA 12.</b> EQUIVALENCIA A NIVEL EUROPEO DE LOS DIFERENTES SELLOS DE EXCELENCIA .....	110

### CAPITULO 2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

<b>FIGURA 13.</b> PROCESO DE EVALUACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ DEL MODELO DE GESTIÓN.....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>FIGURA 14.</b> MODELO DE ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE ACCIÓN POR ÁREAS DE MEJORA (ILUSTRACIÓN).....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>FIGURA 15.</b> MODELO DE SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES DE MEJORA ESTABLECIDAS (ILUSTRACIÓN) .....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>FIGURA 17.</b> HOJA DE RUTA HACIA LA EXCELENCIA 2006-2010 .	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>FIGURA 18.</b> EVOLUCIÓN DE PASAJEROS AVIÓN VS. TREN 2007-2017.....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>FIGURA 19.</b> ESTRUCTURA DEL MODELO EFQM 2010.....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>FIGURA 20.</b> MODELO DE INVESTIGACIÓN 1 (MI1)* ...	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>

Organizaciones que sobresalen. Análisis de los elementos que impulsan la obtención de resultados superiores de forma sostenida. Una aproximación empírica en el ámbito público

**FIGURA 21.** MODELO DE INVESTIGACIÓN 2 (MI2)\* ...**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

**FIGURA 22.** MODELO DE RELACIONES ESTRUCTURALES MI1 ..... **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

**FIGURA 23.** MODELO DE RELACIONES ESTRUCTURALES MI2..... **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

**FIGURA 24.** ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO. LIDERAZGO Y ESTRATEGIA **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

**FIGURA 25.** ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO. PERSONAS, ALIANZAS Y RECURSOS Y PROCESOS **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

**FIGURA 26.** ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO. RESULTADOS EN CLIENTES, PERSONAS, SOCIEDAD Y CLAVE.....**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

**FIGURA 27.** RESULTADOS DE ESTIMACIÓN SEM MODELO DE INVESTIGACIÓN 1 (MI1) .....**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

**FIGURA 28.** GRADO DE VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS SEGÚN MAGNITUD Y SIGNIFICATIVIDAD DE LOS COEFICIENTES (MI1).... **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

**FIGURA 29.** RESULTADOS DE ESTIMACIÓN SEM MODELO DE INVESTIGACIÓN 2 (MI2) .....**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

**FIGURA 30.** GRADO DE VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS SEGÚN MAGNITUD Y SIGNIFICATIVIDAD DE LOS COEFICIENTES (MI2).... **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

### **CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM**

**FIGURA 31.** CONCEPTOS FUNDAMENTALES DEL MODELO EFQM 2013 ..... 149

**FIGURA 32.** MARCO INTEGRAL PARA LA TRANSFORMACIÓN PARA ORGANIZACIONES SOBRESALIENTES ..... 152

**FIGURA 33.** ELEMENTOS DE ECOSISTEMA DE UNA ORGANIZACIÓN..... 158

**FIGURA 34.** ESTRUCTURA DEL MODELO EFQM 2013 ..... 170

**FIGURA 35.** REDER. LÓGICA DE EVALUACIÓN DEL MODELO EFQM 2013..... 171

**FIGURA 36.** INTEGRACIÓN DEL MODELO EFQM 2013 Y LOS CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE EXCELENCIA ..... 171

**FIGURA 37.** MODELO DE INVESTIGACIÓN SIMPLIFICADO DE TRES DIMENSIONES: ORIENTACIÓN, ACCIÓN Y REALIMENTACIÓN ..... 188

**FIGURA 38.** ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO: LIDERAZGO + ESTRATEGIA ..... 190

Organizaciones que sobresalen. Análisis de los elementos que impulsan la obtención de resultados superiores de forma sostenida. Una aproximación empírica en el ámbito público

<b>FIGURA 39.</b> ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO: PERSONAS + ALIANZAS Y RECURSOS + PROCESOS .....	194
<b>FIGURA 40.</b> ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO: CRITERIOS RESULTADOS .....	198
<b>FIGURA 41.</b> ESTRUCTURA DEL MODELO EFQM 2020 .....	219

## **CONCLUSIONES**

<b>FIGURA 42.</b> EVOLUCIÓN DEL LOGOTIPO DE EFQM A LO LARGO DEL TIEMPO.....	232
---	-----

Organizaciones que sobresalen. Análisis de los elementos que impulsan la obtención de resultados superiores de forma sostenida. Una aproximación empírica en el ámbito público

## INTRODUCCIÓN

# INTRODUCCIÓN

---

*“We are what we repeatedly do; Excellence, therefore, is not an act but a habit”*

Aristóteles

## INTRODUCCIÓN

### I. Relevancia y justificación de la investigación

La excelencia siempre ha sido una cualidad perseguida por sociedades, organizaciones e individuos, si bien siempre ha sido un concepto no exento de ambigüedad o de diferentes generalidades. El origen del término se remonta a la Grecia clásica, destacando el excelente por desempeñar una determinada habilidad por encima de la media, aspecto que lleva implícito el elemento comparativo, ser excelente respecto a algo. Es observar que este concepto, en su acepción original, no solamente se limitaba a una aplicación para sí mismo sino en función de su utilidad para la comunidad a la que se pertenecía. Atributos como admiración, justicia, generosidad y agradecimiento o valor cívico formaban parte de este constructo en su concepción inicial.

La búsqueda de las razones por las cuales las organizaciones tienen éxito o perviven en el tiempo más allá de crisis o eventualidades de cualquier tipo es un ámbito de alta complejidad en cuanto a investigación académica se refiere, en el ámbito de gestión de las organizaciones. No es sencillo poder extraer conclusiones sostenibles en el tiempo sobre el éxito organizacional en un contexto en el que los mismos conceptos de *organización* o *buena práctica de gestión* se ven afectados a lo largo del tiempo a causa de los cambios que, cada vez con más regularidad, se producen a nivel social y económico, sin citar cómo ambos términos varían también en función del ámbito geográfico o cultural en el que nos encontremos.

Precisamente la complejidad antes citada hace que sea especialmente relevante seguir investigando sobre los elementos que provocan que una organización, sea del tipo que sea, obtenga resultados superiores. En esa idea se centra precisamente el concepto de *competitividad*, en la capacidad para desarrollar ventajas competitivas y obtener resultados superiores al resto. Si bien esta definición del término se puede hacer realidad de múltiples formas y de modos radicalmente diferentes, existen varios elementos implícitos en su enunciado que se requiere dominar, como *posicionamiento* y *diferenciación* -cómo, dónde, cuándo y porqué se despliega una determinada ventaja competitiva, la cual, además, puede cambiar en el tiempo- o *benchmarking* -constatación de que, efectivamente, se están obteniendo mejores resultados que otros, a los cuales se mantiene en constante vigilancia-.



## INTRODUCCIÓN

Sin embargo, existe un aspecto que no suele materializarse con la frecuencia deseada por parte de muchas organizaciones al hablar de competitividad (García Aranda, 2017) y que resulta capital para ésta: la *sostenibilidad*. Si hay algo que mide el éxito en el mundo de las organizaciones, sobre todo en un contexto cada vez más volátil, incierto e imprevisible, es la permanente capacidad de adaptación al entorno como elemento clave de supervivencia. Michael Porter (1980) afirma que cuando se hace referencia al concepto de ventaja competitiva siempre se ha de hacer sobreentendiendo la idea de ventaja sostenida, entendiendo como tal la base del desempeño sobre el promedio a largo plazo, y si no se observa dicho comportamiento, se trata de simples resultados coyunturales que no hacen a la organización más competitiva.

Un elemento común de las organizaciones más longevas a nivel mundial (localizadas básicamente en Japón, y siendo algunas de ellas milenarias, como el caso de Kongō Gumi, constructora de templos budistas fundada en el año 578) es el de tener un *propósito* que no está centrado exclusivamente en obtener un beneficio económico (De Geus, 2011). En otras palabras, las organizaciones más longevas no se rigen únicamente por “patrones de conducta” que hoy en día frecuentemente observamos, como foco en el corto plazo, en el retorno de la inversión o en la mera transacción entre partes, sino por otros muy distintos: visión a largo plazo, generación de impacto en la comunidad donde se opera, creación de valor para las generaciones futuras (grupo de interés habitualmente olvidado), comportamiento ético más allá de la legalidad, etc.

La combinación de *eficacia* -capacidad de alcanzar los resultados fijados- y *eficiencia* -grado de optimización de recursos a la hora de alcanzar los resultados fijados a través de diferentes enfoques/planteamientos/métodos- lleva a cualquier organización a alcanzar altos grados de efectividad (eficacia + eficiencia), como función de dos elementos: lo que se produce (resultados) y el activo de producción o capacidad de producir (enfoques/métodos). Si bien, de forma tradicional, cualquier organización monitoriza su gestión a través de ambos elementos, la búsqueda de la efectividad sin un propósito ulterior parece afectar a la supervivencia a medio y largo plazo de la organización.

Los Modelos de Excelencia persiguen aunar dichas dimensiones (y otras muchas), en una visión holística y sistémica que permita a las organizaciones ser más

## INTRODUCCIÓN

efectivas en todas sus dimensiones de gestión y, más allá de eso (o consecuencia de ello), sostenibles en el tiempo.

La presente tesis doctoral pretende seguir aportando conocimiento en el ámbito de la excelencia en las organizaciones y el modo en el que éstas interiorizan dicho concepto.

### **II. Motivación. Pregunta de investigación**

Los Modelos de Excelencia en la gestión se emplean para identificar puntos fuertes y áreas de mejora de las organizaciones a todos los niveles (estratégico, táctico y operativo). Si bien el despliegue de cualquier modelo de excelencia permite a las organizaciones de cualquier naturaleza mejorar su desempeño (Boulter et al., 2005, 2013), muchas de estas iniciativas fallan por el nivel de madurez de la organización en términos de gestión y, por tanto, falta de adecuación de la cultura existente (Irani et al., 2004). En la literatura sobre Modelos de Excelencia no queda claro cómo las organizaciones alinean las iniciativas de excelencia a su nivel de madurez y de qué modo adecúan a éstas su cultura organizativa (Bolboli y Reiche, 2014).

De hecho, el concepto de grado de madurez en la gestión es uno de los elementos clave a la hora de desplegar Modelos de Excelencia, evaluando las características de una organización e términos de excelencia en base a un proceso de autoevaluación (García Aranda y García-Márquez, 2015a).

La pregunta de investigación en torno a la cual gira la presente tesis doctoral se plantea de la siguiente forma: *¿Qué posibilita en una organización la obtención de resultados excelentes (para todos sus grupos de interés) sostenidos a lo largo del tiempo?*

El enfoque relativo a la excelencia operativa o el despliegue de nuevos modelos de negocios/nuevas prácticas de gestión no parecen dar una respuesta completa o definitiva a dicha pregunta. Sin embargo, la permanente *innovación en la gestión*, en un amplio sentido de la palabra, entendida como el desarrollo de nuevas formas de movilizar el talento, acceder a recursos o formular estrategias parece integrar las visiones antes expuestas e incorporar elementos dinámicos que hacen de la gestión

## INTRODUCCIÓN

(*management*) un proceso de reinención permanente, siendo dicho dinamismo el elemento esencial de este enfoque.

Algunos de los grandes problemas a los que se puede enfrentar un equipo directivo en la actualidad no es sólo al proceso creativo y adaptativo de reformular sus patrones de gestión, sino de superar muchos supuestos que pueden pertenecer, por sí mismos, al pasado. Los paradigmas sobre la gestión o el management tradicional en el último siglo y su foco en el control y la eficiencia no parecen suficientes para crear ventajas competitivas duraderas en la actualidad o en el futuro próximo.

Las organizaciones públicas, en absoluto ajenas al análisis pormenorizado de sus resultados tanto desde la perspectiva de eficacia como de eficiencia, se encuentran, en la actualidad, en un escenario cada vez más convulso donde la gestión excelente (sostenida en el tiempo) se hace imprescindible, no ya para que sus productos y servicios ofrezcan el valor que se espera, sino incluso para su supervivencia, tal cual las conocemos.

Es crítico, en este entorno, reflexionar, a partir del concepto de innovación, en el concepto de innovación organizativa o innovación en la gestión así como los principales paradigmas que caracterizan los actuales patrones de gestión y hacia dónde éstos podrían evolucionar, haciendo especial énfasis en la cultura y en el potencial papel de la Dirección como “activadora” de capacidades y voluntades de las personas y como impulsora del propósito último que se persigue.

### **III. Objetivo principal de la investigación**

El objetivo de la presente investigación es analizar cómo y por qué una organización que despliega en su estructura los principios de excelencia en la gestión se posiciona a nivel internacional como referente en su sector y las implicaciones que esa implementación supone.

Para ello, la investigación se centra en el caso de una entidad pública empresarial - gran empresa), pionera en el despliegue del Modelo EFQM en el ámbito público en España y en su sector a nivel mundial.

El objeto de la presente tesis es analizar la evolución de la organización desde 2007, año en el que se inician de forma global los procesos internos de autoevaluación

## INTRODUCCIÓN

en base al Modelo EFQM, hasta 2011, trayectoria que culmina en 2012 con la obtención del Sello de Excelencia +500.

Del análisis propuesto se espera poder identificar mejoras en la actual estructura del Modelo EFQM, así como sugerir una potencial nueva organización/estructura de criterios y subcriterios que permita un acercamiento al Modelo más intuitivo, lógico, ágil y aplicado para cualquier organización. Se reflexionará, así mismo, sobre buenas prácticas asociadas a cada criterio/subcriterio del Modelo evolucionado.

Si bien a nivel teórico no se ha terminado de dar respuesta a la cuestión relativa a cómo desplegar el Modelo EFQM de la forma más efectiva posible (Sousa y Voss, 2002), identificando aquellas variables especialmente claves en su implementación real, se pretende contrastar que para alcanzar excelentes resultados es indispensable desplegar todos los Criterios Agentes Facilitadores de forma integrada, en base a un eje central que constaría de tres grandes elementos: Un primer ámbito de planificación (orientación) donde la dirección y la estrategia es clave, un segundo ámbito que se derivaría del mismo de desarrollo o despliegue (acción) donde la estructura de procesos y proyectos es clave, y un tercer ámbito asociado a resultados y su permanente evaluación y análisis (realimentación), donde el impacto en los beneficiarios directos de la actividad es cruciales para obtener óptimos resultados y retroalimentar el siguiente ciclo de gestión.

Para alcanzar estos objetivos, partiendo de cinco constructos asociados a los Criterios Agentes Facilitadores (Liderazgo, Estrategia, Alianzas y recursos, Personas y Procesos) y cuatro constructos asociados a los resultados generales (Clientes, Personas, Sociedad y Clave), se llevarán a cabo diferentes fases de análisis y contraste: Revisión de la literatura (marco teórico de la investigación), planteamiento del modelo de investigación e hipótesis, y contraste de éstas, sugiriendo, en base a las conclusiones extraídas, una propuesta de modelo evolucionado.

### **IV. Descripción de la muestra y metodología empleada**

El período de investigación se centra en el intervalo 2007-2011, período temporal en el que se llevan a cabo, sobre 16 áreas de actividad de la organización, 33 evaluaciones internas en base al Modelo EFQM vigente (versiones 2003 y 2010), a

## INTRODUCCIÓN

través de cuestionarios diseñados a tal efecto y realizados en el marco de un proceso estructurado en el que se asegura un total contraste de los datos recopilados, garantizándose (Ruth y Finol, 2009) la triangulación de datos (análisis extendido a diferentes áreas de la organización y en diferentes momentos temporales), la triangulación de persona (análisis de datos a nivel individual por parte de cada directivo y posteriormente a nivel colectivo. Los licenciarios EFQM contrastan las autoevaluaciones realizadas a nivel individual y las armonizan y verifican a través de un proceso de consenso con el equipo directivo de cada Área o Dirección) y la triangulación de investigadores (el contraste y validación de las autoevaluaciones se llevó a cabo a través de la implicación de diferentes licenciarios EFQM en los procesos de autoevaluación internos).

Es importante destacar, en este sentido, que de las 33 autoevaluaciones realizadas en base al Modelo Europeo en este intervalo de tiempo, el investigador facilitó y lideró internamente, como Licenciario EFQM, 14 de dichas evaluaciones.

La base de datos sobre la que se ha trabajado incluye una matriz de 33x66 ítems, existiendo para cada ítem 5 niveles diferentes de valoración (más de 10.000 datos).

La metodología empleada en la presente tesis ha sido de dos tipos: cualitativa y cuantitativa con el objetivo de poder complementar los beneficios de ambas.

Así, la presente investigación se sustenta en la metodología basada en un caso de estudio (Yin et al., 2003) de carácter cuantitativo y cualitativo. Se ha elegido el método del caso por ser una metodología basada en investigaciones empíricas que analizan un fenómeno contemporáneo en su contexto natural, destacando que las conclusiones que se puedan extraer no tienen por objeto enumerar frecuencias (generalización estadística) sino construir o extender la teoría existente (generalización analítica).

Una vez que se ha completado el análisis cualitativo, basado en cuestionarios, entrevistas y reuniones con los equipos directivos y documentos, evidencias e informes de múltiple naturaleza, y dado que el objetivo es confirmar las dimensiones teóricas que configuran el Modelo EFQM aplicado al caso, la investigación aborda un análisis cuantitativo basado en los Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM) en el que se contrastan las hipótesis planteadas.

## INTRODUCCIÓN

En el proceso se ha llevado a cabo, en primer lugar, un Análisis Factorial Exploratorio (AFE), de cara a verificar hasta qué punto los ítems (preguntas específicas del cuestionario asociadas a cada criterio y subcriterio del Modelo EFQM) que conforman cada una de las variables latentes representan adecuadamente dichos constructos, un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), en segundo lugar, como contraste de las relaciones causa-efecto entre los distintos subcriterios del Modelo EFQM, identificando aquellos subcriterios específicos más relevantes dentro de cada criterio, además de posibilitar el planteamiento de un Modelo EFQM simplificado que permita llevar a cabo evaluaciones más precisas así como orientar de forma más adecuada a las organizaciones hacia la mejora y la transformación, y, en tercer lugar, la estimación del SEM de cara a establecer la intensidad de las relaciones entre variables exógenas (criterios agentes o facilitadores) y endógenas (Criterios Resultados), aplicando el método de Máxima Verosimilitud (MV) y aprovechando las ventajas de estimación que éste proporciona cuando el tamaño de la muestra es reducido.

### **V. Estructura de la tesis doctoral**

Este trabajo de investigación está estructurado de la siguiente forma:

El primer capítulo de la tesis está dedicado a analizar cómo han evolucionado los conceptos de calidad, calidad total y excelencia a lo largo del tiempo, describiendo el papel que los premios y reconocimientos externos han tenido en la expansión de estos conceptos intentando identificar a aquellas organizaciones más destacadas en relación a sus buenas prácticas de gestión y resultados superiores. En dicho capítulo se profundiza en el último de los Modelos de Excelencia creados con alcance nivel internacional, el Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) y en cómo han evolucionado hasta la fecha sus tres pilares: Los Conceptos Fundamentales de Excelencia, la estructura en sí del modelo y, sobretodo, el mecanismo empleado para la evaluación en la gestión.

Es importante destacar que, si bien los Modelos de Excelencia han tenido siempre, desde su creación en el marco de diferentes premios de gestión, una vocación natural como herramientas globales de diagnóstico y (auto) evaluación, en la actualidad están pasando a convertirse en modelos de transformación, en los que, además de medir

## INTRODUCCIÓN

el grado de madurez en la gestión de la organización, pueden ser también claves a la hora de facilitar su adaptación exitosa ante cambios externos.

En el segundo capítulo se aborda el análisis de un caso especialmente representativo en el despliegue de principios de excelencia en el ámbito público a nivel nacional e internacional. La aplicación práctica del Modelo EFQM en una entidad pública empresarial española, referente en su sector a nivel internacional durante un intervalo de tiempo clave en cuanto a prácticas de gestión desplegadas y resultados obtenidos, ofrece una excelente oportunidad de analizar y reflexionar sobre los mecanismos de gestión que han posibilitado dicho posicionamiento.

El tercer capítulo de la tesis se concentra en el análisis de tendencias e influencias globales esperadas que ya están incidiendo en los modelos de gestión de las organizaciones y que, se espera, sigan haciéndolo con mayor intensidad en los próximos años. Dichos aspectos están cambiando de forma relevante pautas, principios, sistemas y estructuras de gestión, incluidos los Modelos de Excelencia, lo cual plantea el reto de adecuar dichos modelos a la velocidad vertiginosa a la que se están materializando muchos cambios. La construcción de teoría es uno de los elementos nucleares de la metodología del caso (Yin et al., 2003) y la posibilidad de plantear una estructura del modelo más simplificada y focalizada en los nuevos aspectos de gestión que requiere el actual entorno es uno de los principales objetivos de este último capítulo.

## **VI. Síntesis de aportaciones científicas y divulgativas del investigador**

Se agrupan, a continuación, por orden cronológico inverso, las aportaciones y publicaciones científicas y divulgativas más relevantes del investigador asociadas al ámbito de análisis de la presente tesis, excelencia en la gestión.

García Aranda, J.R. (2020). El futuro de las evaluaciones EFQM y el rol del evaluador. Blog Club Excelencia en Gestión vía Innovación (07/09/2020). <https://www.clubexcelencia.org/conocimiento/blog/el-futuro-de-las-evaluaciones-y-el-rol-del-evaluador>

## INTRODUCCIÓN

García Aranda, J.R. (2020). 2020, un año de transición hacia el Modelo EFQM 2020. Forum Calidad, N° 313. Especial Estrategia y Transformación, 38-42.

García Aranda, J.R. y Carvão, S. (2019). The Future of Work and Skills Development in Tourism (Policy Paper). World Tourism Organization (UNWTO), CEGOS and International Labour Organization (ILO). World Tourism Organization (UNWTO), Madrid.

García Aranda, J.R. et al. (2018). The Future of the EFQM Excellence Model. EFQM CoP1 2017-18. European Foundation for Quality Management. Bruselas.

García Aranda, J.R. (2017a). El trabajo del mañana. Retos de futuro... ¿o del presente? Especial Economía y Negocios. Heraldo de Aragón.

García Aranda, J.R. (2017b). Ser competitivo, cuestión de principios. Firma Invitada. El Periódico de Aragón.

García Aranda, J.R. y García-Márquez, F. (2015a). Use of Excellence Models as a Management Maturity Model (3M). Advanced Business Analytics. Springer International Publishing Switzerland, pp.165-179.

García Aranda, J.R. y Fábregas, S. (2015b). Embajadores de la Excelencia Europea. I Edición. Club Excelencia en Gestión, Marca España y EFQM. Madrid: Club Excelencia en Gestión.

García Aranda, J.R. (2014a). Excellence and Innovation: Some experiences from Spanish schools. 6th International Conference on Education and New Learning Technologies (EDULEARN 2014). Proceedings, pp. 4007-4015.

García Aranda, J.R. (2014b). Use of excellence models in educational organizations. 6th International Conference on Education and New Learning Technologies (EDULEARN 2014). Proceedings, pp. 3999-4005.

García Aranda, J.R. y Nascimbeni, F. (2014c). Q4I Project: Working towards 21st century education. 8th International Technology, Education and Development Conference (INTED 2014). Proceedings, pp. 239-245.

García Aranda, J.R. (2014d). Excellence Models in Educational Organizations: A route map to quality and innovation. ESHA Magazine - European School Heads Association. N° Diciembre 2014.



## INTRODUCCIÓN

García Aranda, J.R. (2013a). Los Modelos de Excelencia en la Gestión Pública. Obstáculos en su despliegue (Parte II). Certificación. Alta Dirección para la Excelencia (Chile). N° 62, pp. 66-67.

García Aranda, J.R. (2013b). Los Modelos de Excelencia en la Gestión Pública. Beneficios de su despliegue (Parte I). Certificación. Alta Dirección para la Excelencia (Chile). N° 61, pp. 58-60.

García Aranda, J.R. (2013c). Visión integrada de la organización. El Modelo EFQM y su actualización 2013 (Parte II). Certificación. Alta Dirección para la Excelencia (Chile). N° 60, pp. 78-79.

García Aranda, J.R. (2013d). Gestionar el cambio con agilidad. El Modelo EFQM y su actualización 2013 (Parte I). Certificación. Alta Dirección para la Excelencia (Chile). N° 59, pp. 78-79.

García Aranda, J.R. (2013e). Tendencias sobre calidad, innovación y excelencia en las administraciones públicas españolas. Calidad - Revista Digital de la Red de Expertos Iberoamericanos. Fundación CEDDET / Ministerio de Administraciones Públicas).

García Aranda et al. (2011a). Análisis del Modelo Iberoamericano de excelencia en la gestión y la intensidad de la relación causa-efecto entre sus componentes mediante un modelo de ecuaciones estructurales. 7th International Conference of the Iberoamerican Academy of Management (IAM 2011). Track: Strategic Management, Business Policy and International Management, N° 180.

García Aranda, J.R. (2011b). Experiencias en el campo de la calidad y excelencia que pueden contribuir a instalar una visión sostenible e integradora de un negocio o actividad. Calidad Empresaria para el Desarrollo Sostenible. Edición Especial Río +20. (Argentina), p. 61.

García Aranda, J.R. (2011c). El origen de los conflictos en las organizaciones. TDSYSTEM Training & Development. Revista digital de divulgación empresarial.

García Aranda, J.R. (2010a). Mercenarios o la conquista de voluntades. TDSYSTEM Training & Development. Revista digital de divulgación empresarial.

## INTRODUCCIÓN

García Aranda, J.R. (2010b). Gestión de personas en tiempos de crisis. TDSYSTEM Training & Development. Revista digital de divulgación empresarial.

García Aranda, J.R. (2009). Evaluación del desempeño. ¿Remamos en la misma dirección? TDSYSTEM Training & Development. Revista digital de divulgación empresarial.

García Aranda, J.R. (2003). La gestión del conocimiento a través de los procesos (al alcance de las PYMEs). Forum Calidad N° 139, pp. 26-29.

García Aranda, J.R. y Ortega, C. (1999). Análisis de la voz del empleado. Qualitas hodie: Excelencia, desarrollo sostenible e innovación. N° 53, pp. 13-14.

García Aranda, J.R. y Calvo, J.A. (1998). El mejor PLAN para su empresa. Qualitas hodie: Excelencia, desarrollo sostenible e innovación. N° 47, págs. 108-111.

Organizaciones que sobresalen. Análisis de los elementos que impulsan la obtención de resultados superiores de forma sostenida. Una aproximación empírica en el ámbito público

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

# CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

---

*“Funny we don’t have the time to improve, but we have plenty of time to perform work inefficiently ant to resolve the same problems over and over”*

W. E. Deming

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

### 1.1 Qué determina que una organización tenga éxito

#### 1.1.1. Historia de una búsqueda inacabada

La búsqueda de las razones por las cuales una organización tiene éxito es, sorprendentemente, relativamente novedosa.

La primera vez que se menciona formalmente el término *factor de éxito*, en relación a aquellos elementos que permiten a una organización alcanzar de forma exitosa sus metas y objetivos estratégicos, se enfocó desde una perspectiva interna, en cuanto que éstos podían determinar el éxito dentro de una determinada industria (Daniel, 1961). Este primer enfoque del concepto, centrado en la óptima alineación de los sistemas de información con el proceso de planificación, de cara a asegurar que en éste se incorpora la información clave para la toma de decisiones, evoluciona y se hace más complejo (Rockart, 1979; Anthony, Dearden y Vancil, 1972), concluyéndose en estos dos estudios, que cada empresa tiene factores de éxito individuales y dependientes de la estrategia.

Otros análisis posteriores siguen profundizando en el concepto, como el Programa PIMS (Profit Impact of Market Strategies), probablemente el mayor proyecto de investigación empírica realizado para determinar los factores de éxito de las organizaciones en el siglo XX (Fritz, 1990, Haenecke, 2002, Schröder, 1994) o el liderado por el Instituto de Marketing de Harvard Business School, destinado a identificar aquellos factores que generan diferencias en el éxito de las organizaciones, concluyendo que de los tres factores clave identificados -calidad del producto, intensidad del capital y cuota de mercado-, es este último el que mayor impacto positivo tiene en el mercado y en el éxito de la compañía (Buzzell, 2004).

En 1982, el libro “En busca de la excelencia” (Peters y Waterman, 1982) marca un hito en la categoría de estudios divulgativos, siendo el primero de muchos, planteando el concepto de factor de éxito en el marco de una visión holística del mundo de la empresa y los negocios e introduciendo la cultura corporativa como uno de ellos. El interés generado por esta temática proporcionó un relevante impulso a la investigación organizacional en este sentido (Fritz, 1990; Von Rosenstiel, 2003). Los factores de éxito identificados en la investigación de Peters y Waterman (sobre una selección de 62 empresas estadounidenses de diferentes sectores y ámbitos de las que,

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

tras comprobar su desempeño financiero, destacaron aquellas que se hallaban por encima del promedio de la industria -calculado a partir del listado de compañías Fortune 500- a nivel de rendimiento en cuanto a facturación, crecimiento y creación de riqueza, analizándose en profundidad a través de entrevistas estructuradas e información secundaria los elementos comunes a todas ellas) fueron los siguientes: Orientación a la acción; Proximidad al cliente; Libertad para emprender y nivel de autonomía e iniciativa de las personas; Productividad desde y a través de las personas; Grado de implicación y práctica visible del sistema de valores; Lealtad al negocio tradicional (mantenerse en el negocio que se conoce); Estructura organizacional simple y flexible, de staff reducido y, finalmente, Liderazgo centralizado pero combinado con un alto grado de libertad individual.

Otra referencia relevante, en la misma dimensión divulgativa que Peters y Waterman, es el libro “Empresas que perduran. Principios básicos de las compañías con visión de futuro” (Collins y Porras, 1994) o el posterior “Empresas que sobresalen. Por qué algunas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no” (Collins, 2001). Los factores de éxito identificados en la investigación realizada en 1994 (sobre una selección final de 18 empresas líderes de EEUU en diferentes sectores, identificadas a través de un cuestionario a diferentes Consejeros Delegados denominadas por los autores “compañías visionarias”, más allá de sus resultados financieros, frente a 18 compañías pertenecientes al grupo de control) fueron los siguientes: Líderes relojeros (que construyan una organización que pueda ir más allá de su propia guía o dirección) frente a líderes que “dan la hora”, combinando de forma hábil ambos elementos (convertir el “o” en “y”); Ir más allá de la rentabilidad financiera, a través de una filosofía empresarial auténtica (misión y valores esenciales como foco y razón de ser); Sólido núcleo de actividad, en un marco de objetivos ambiciosos y a largo plazo a la vez que se promueve el cambio y la innovación, desarrollando sistemas internos altamente estructurados pero a la vez muy dinámicos; Fomento continuo de la experimentación y selección de enfoques probados; Planificación de la sucesión de líderes a largo plazo y, finalmente, Autoexigencia y búsqueda permanente de la mejora (lo bueno nunca es lo suficientemente bueno).

Una conclusión especialmente relevante del estudio de Collins y Porras fue que las compañías denominadas visionarias presentaron un desempeño financiero

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

excepcional y claramente superior al de las compañías pertenecientes al grupo de control. Lo más interesante es que, en el análisis pormenorizado de este grupo de organizaciones, se constata que éstas poseen un propósito central que no cambia en el tiempo mientras que las diferentes estrategias de negocio van adecuándose a los cambios del entorno. Identificar con gran claridad aquello que nunca ha de cambiar frente a lo que ha de estar permanentemente abierto al cambio parece ser un atributo clave en la continuidad del éxito.

En 1997, Heller examina en su trabajo “En busca de la excelencia europea. Las 10 estrategias clave de los mejores de Europa”, las diez claves estratégicas desplegadas por organizaciones europeas para desplegar la excelencia (Heller, 1997): Autoridad transmisora (fuerte delegación de autoridad); La cultura empresarial como el secreto del éxito; Abordar cambios radicales; Dividir la empresa para alcanzar el éxito; Desplegar nuevas formas de liderazgo para llevar a éste a su máxima expresión; Mantener a la empresa por delante de la competencia; Lograr una renovación constante (mejora continua); Mantener una alta motivación de las personas; Consolidar una dinámica de trabajo en equipo y, finalmente, Desplegar una Gestión de Calidad Total.

De forma paralela, en el mismo año, una investigación sobre la longevidad de las organizaciones (De Geus, 1997) en la que se analizaron 27 organizaciones de diferentes contextos geográficos (Europa, Norteamérica y Japón) identificó, en estas empresas, rasgos similares a las de los seres vivos en su proceso natural de adaptación y supervivencia, en concreto cuatro: Armonía con el entorno (especial sensibilidad en relación al ecosistema en el que se encuentran que proporciona mecanismos de adaptación exitosos), Fuerte identidad (sentimiento de cohesión y pertenencia que genera sentido de comunidad entre sus integrantes), Innovación abierta (que puede surgir en cualquier lugar, dentro o fuera, y a cualquier nivel) y Pautas conservadoras a nivel financiero (la liquidez es un valor en sí).

En 2001, Collins da un paso más e intenta averiguar cómo una organización con resultados medios es capaz de convertirse en una organización sobresaliente, entendiendo como tal aquella que alcanza resultados superiores de manera sostenida en el tiempo. Tras parametrizar el concepto de resultados medios y resultados superiores en base al rendimiento frente al mercado de valores, se identifican 11 empresas estadounidenses que durante 15 años podían englobarse en esa categoría de

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

organizaciones excepcionales. Frente al grupo de control correspondiente, fue capaz de identificar 5 características clave: Liderazgo de nivel 5 (combinación entre humildad personal y voluntad profesional), Concepto de erizo (foco en una única idea, clara y coherente con lo que se es, centrada en la intersección entre la pasión, en qué se puede ser mejor y la rentabilidad económica), Cultura de disciplina entre las personas -se elimina la jerarquía-, en el pensamiento -se elimina la burocracia- y en la acción -se elimina el control sin valor- (disciplina como forma de hacer las cosas más sencillas a través de objetivos claros), Aceleradores de tecnología (siendo pioneros en la aplicación de una determinada tendencia tecnológica tras ser cuidadosamente analizada en relación al valor último que puede generar) y, finalmente, el Ciclo de la transformación (Con un propósito atemporal siempre presente, el proceso de cambio no es radical sino continuo, acumulativo, permanente).

Si bien buena parte de las investigaciones antes citadas se realizan en el contexto americano, cabe destacar un estudio posterior (Stadler, 2007) en el que se analizan las características de empresas sobresalientes en Europa a partir de una selección de 9 organizaciones sobre 40 empresas con más de cien años de antigüedad (Fortune 500 del año 2003). Las características identificadas de todas ellas fueron: Balance entre la explotación y la exploración (sin dejar de lado ninguna de las dos dimensiones, tal y como propugna la filosofía de la organización ambidiestra), Diversificación del portafolio de negocios, Aprendizaje organizacional (con foco en el continuo relato de los errores cometidos) y Ser conservadores frente a los cambios (implantación muy selectiva de éstos).

Más allá de los factores de éxito que se identifican en cada estudio (siendo la calidad del liderazgo el factor clave común de ambos), una de las conclusiones más relevantes que se extrae es la complejidad de la medición del éxito de una organización, su multidimensionalidad y la dificultad para establecer el grado de interrelación e influencia de los diferentes elementos en el éxito organizativo.

Los diferentes enfoques metodológicos que se han abordado tradicionalmente para intentar explicar y comprender los factores de éxito de una organización (Cameron y Whetten, 1983) son esencialmente tres:

- Enfoque orientado a la práctica, en el que los modelos explicativos

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

propuestos se basan principalmente en la vasta experiencia de los autores y están parcialmente respaldados por estudios empíricos (en su mayoría cualitativos y exploratorios).

- Enfoque empírico, vinculado básicamente al nacimiento y desarrollo de la Gestión de Calidad Total (GCT), iniciado en los años 50 e incrementando con el paso del tiempo tanto su notoriedad en la comunidad científica como el número de estudios empíricos desarrollados.
- Enfoque teórico, contrario al primer enfoque descrito y basado en el ámbito de la gestión estratégica: Los modelos explicativos son generales, impulsados por la teoría y contrastados, en el caso que proceda, a nivel empírico.

En los tres enfoques puede existir una cierta combinación de los tres ámbitos (empírico, praxis y teoría), si bien la preeminencia de uno de ellos en cada caso es lo que determina la naturaleza del enfoque.

En el siguiente apartado no se pretende describir en detalle la evolución del concepto de calidad en sí, ámbito sobre el que existe profusa información en la literatura, con múltiples definiciones del término y clasificaciones de sus diferentes dimensiones, sino poner el foco en cómo surge la Gestión de la Calidad Total (GCT) como palanca para alcanzar un desempeño superior.

### **1.1.2. De la Gestión de la Calidad a la Calidad en la Gestión**

La relevancia del concepto de calidad en relación a proveer al cliente de un producto o servicio “apto” y las implicaciones de dicha idea en cuanto a hacerlo de forma regular de cara a poder sobrevivir en el mercado y ser competitivo (en este orden) comienza a ponerse en valor en la década de 1930 en Estados Unidos (Shewhart, 1931). Hasta la década de 1950, el concepto de calidad se asocia al de “control de calidad”, basado en la detección de errores del producto a lo largo del proceso productivo.

En esa misma década se introducen, de la mano de Deming y Juran, nuevos instrumentos, como el control estadístico de procesos, que permiten evolucionar hacia el concepto de “garantía o aseguramiento de calidad”, en el que el foco de control y seguimiento son los procesos a través de los cuales se elabora el producto, entendiendo



## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

que a través de un control efectivo de éstos se puede “garantizar” no ya la ausencia de defectos sino un nivel regular de cumplimiento en base a los requisitos o especificaciones establecidas. El máximo exponente de este grado de evolución del concepto de calidad aparece en 1987, año en el que se publican, por primera vez, las normas ISO relativas a calidad.

La transición de los sistemas de aseguramiento de la calidad a una filosofía de Gestión de Calidad Total, que puede sustituirse por el término Calidad Total en la Gestión (Plaza, 2002), se produce cuando los primeros se convierten en un elemento de gestión necesario pero no suficiente para la evolución de la organización y, en especial, para la adecuada adaptación de ésta a nuevos retos y desafíos de entornos cada vez más cambiantes y exigentes. Los modelos de calidad en la gestión introducen aspectos diferenciales tales como la visión a largo plazo, la flexibilidad, la innovación o la agilidad en la planificación, la ejecución, el análisis y la toma de decisiones.

Las diferencias clave entre la filosofía de aseguramiento de la calidad y la gestión de calidad total (Moreno-Luzón et al., 2007), tanto a nivel de alcance del concepto como desde la perspectiva operativa, se focalizan en el concepto en sí de “calidad” (conformidad ante especificaciones versus crear valor para todos los grupos de interés), en la filosofía global (foco en la calidad del producto/servicio versus mejora global, tanto de la calidad del producto o servicio como de los procesos y la gestión en general), en el enfoque (enfoque interno versus enfoque interno y externo con especial atención al entorno de cara a adoptar con agilidad cambios), en el nivel de despliegue (contexto operacional/productivo versus contexto global tanto a nivel de gestión como de operación) o en la gestión de personas (formación para el puesto versus activación de mecanismos de implicación y compromiso).

La evolución de la Gestión de Calidad Total en las organizaciones en las últimas décadas ha sido especialmente relevante, con un nivel de adopción elevado en muchas áreas geográficas a nivel internacional (Zatzick et al., 2012). El hecho de que se hayan desarrollado múltiples investigaciones al respecto ha contribuido, sin duda, a incorporar, en dicha práctica empresarial, múltiples aportaciones, tanto de carácter teórico como empírico sobre el modo en el que las prácticas de Gestión de Calidad Total pueden ayudar a alcanzar, de forma más eficaz y efectiva, las metas y objetivos estratégicos que una organización se pueda plantear, mejorando el rendimiento de éstas tanto a medio

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

como a largo plazo (Hendriks y Singhal, 1997; Mueller y Carter, 2005; Williams et al., 2006; Shenaway et al., 2007).

Uno de los pioneros en el nacimiento y despliegue de Gestión de Calidad Total (GCT) fue William Edward Deming, quien desarrolla a inicios de la década de los 50, en base al trabajo previo del estadístico Walter Shewart (1951), un enfoque de gestión empresarial orientado a la calidad. A partir de los hallazgos de Shewart respecto a las razones por las cuales los procesos presentan variaciones (solidez de las pautas de funcionamiento del mismo -sistemática- y elementos imprevistos o no contemplados anteriormente), Deming desarrolla el concepto de mejora continua del proceso como mecanismo reductor de ambos elementos (Kirstein, 1994) y más allá de meras medidas de control de proceso (paradigma del control estadístico de calidad imperante hasta ese momento).

La creación del ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), también conocido como Ciclo de Deming, representa un antes y un después, como base esencial de la Gestión de Calidad Total actual (Deming, 1975). Desde entonces, la mejora continua se articula en torno a cuatro etapas: Planificación (todo proceso ha de programarse/planificarse antes de su aplicación o ejecución); Ejecución (puesta en marcha del proceso); Verificación (revisión y monitorización del flujo del proceso de cara a identificar mejoras) y Optimización (Reenfoque del proceso e implementación de dichas mejoras, contrastando que éstas generan unos mejores resultados). Si bien Deming tuvo, sin lugar a dudas, una manifiesta influencia en el desarrollo de la Gestión de Calidad Total, hubo otros autores clave que sustentaron y consolidaron el despliegue de este enfoque: Feigenbaum (Feigenbaum, 1961), Juran (Juran, 1974) o Ishikawa (Ishikawa, 1985).

Es en Japón, a inicios de la década de los ochenta, cuando la filosofía de la Gestión de Calidad Total (GCT) o Total Quality Management (TQM) toma forma. Con el fin de impulsar el progreso del país y mejorar la productividad, la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE) formaliza un modelo en base a los principales conceptos de pioneros y referentes de la calidad (Juran, Deming, etc.) y las prácticas que a nivel industrial el país estaba desplegando en aquel momento (Miranda et al., 2007). La fusión de ambas da lugar a una filosofía de gestión que trasciende del mero cumplimiento de requisitos asociados a un producto o servicio, sino que introduce

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

de forma explícita el grado de satisfacción de diferentes grupos de interés (clientes, personas), en un proceso global de mejora donde la participación es clave.

### **Definición de la Gestión de Calidad Total**

El término nace de Feigenbaum e Ishikawa, más asociado a conceptos como "Control de Calidad Total" (TQC) o "Control de calidad extendido a toda la empresa" (CWQC). La connotación del término "control" se va sustituyendo y reemplazando por "Administración" primero (Malorny, 1999; Martínez-Lorente, Dewhurst y Dale, 1998) y por "Gestión" después.

Desde el primer momento se pueden encontrar autores que destacan tanto el carácter integral de la GCT en base a un conjunto de principios clave que propician tanto la satisfacción de los grupos de interés clave como la obtención de los resultados deseados (Sitkin et al, 1994) como su capacidad para obtener resultados superiores (Flynn et al, 1994), destacando este último aspectos como la prevención de errores a través del aprendizaje a todos los niveles de la organización (no sólo en el ámbito productivo) o exceder las expectativas de los clientes (yendo más allá de la mera satisfacción frente a requerimientos). Paulatinamente se van incorporando otros conceptos a la definición, tales como el liderazgo, la orientación al cliente, gestión basada en hechos y datos, Kaizen (mejora continua) o la participación de todos los empleados (Dahlgaard et al., 1998).

La importancia de adoptar una visión holística se plasma en las definiciones más recientes, como la relativa a entender la GCT como una filosofía de gestión integral basada en la mejora continua y que ha de extenderse a toda la cadena de valor si se desea un progreso constante (Kaynak, 2003, p. 406).

Otras formas de describir el término han optado por describir las palabras individuales por separado: Gestión como énfasis en la calidad como tarea superior o de primer nivel, asociada a un liderazgo de calidad, Calidad como nivel de desempeño de los procesos y actividades en la organización, siempre orientado a incrementar la calidad del producto o servicio (tanto formal como percibida), y Total como énfasis de la imprescindible perspectiva global dentro de la cual hay que integrar a todos los colectivos interesados, con especial atención a clientes y empleados (Kamiske, 2000, p. 342; Griful y Canela, 2005). Este último término de la definición (Total) es, para

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

algunos autores, la palabra más relevante, en cuanto a que indica sin ambigüedad el ámbito de aplicación de dicha filosofía, extendiendo a ámbitos de gestión y no solamente operativos, la aplicación efectiva de sus principios si se desea alcanzar un pleno potencial.

### **Principios de la Gestión de Calidad Total**

De partida, es importante destacar que, en base a la mayor parte de la literatura existente, la GCT es el origen de la actual idea de Excelencia, desarrollo posterior que se sustenta en los mismos elementos originales de la GCT (Visión holística y sistémica, gestión integral de los grupos de interés, liderazgo impulsor y transformador, etc.).

El análisis de los factores críticos o dimensiones clave de la GCT ha sido un ámbito profusamente analizado, a pesar de no existir un consenso unánime en la literatura sobre qué aspectos resultan especialmente críticos para el óptimo despliegue de esta filosofía. A continuación, en la siguiente tabla, se presenta una síntesis de aportaciones al respecto realizadas en los últimos 40 años (1979-2018), en secuencia temporal para observar con mayor claridad el modo en el que dichos factores evolucionan, encontrándose estudios de diversa naturaleza y enfoque pero que son el resultado de tres grandes ámbitos (Álvarez et al., 2012):

- las diversas aportaciones provenientes de los grandes referentes de la calidad, como Crosby, 1979, Deming, 1986 o Juran, 1988,
- estudios sobre los conceptos y principios que emanan de diferentes los modelos de GCT y excelencia surgidos a lo largo del tiempo (destacando los modelos asociados a Malcolm Baldrige y EFQM) e incluyendo también diferentes análisis sobre la literatura existente de cara a intentar agrupar dichos factores críticos de éxito o dimensiones, y, finalmente,
- los resultados obtenidos de diferentes investigaciones empíricas sobre muestras de organizaciones en las que se ha desplegado en el tiempo la GCT y que han obtenido reconocimientos externos a la gestión (Premios de excelencia).

Se incluye también, en dicha síntesis, las diferentes versiones de los Conceptos Fundamentales de Excelencia del Modelo EFQM que han ido surgiendo en el tiempo,

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

de cara a poder contrastar la forma en que dichos Conceptos Fundamentales contemplan o incluyen gran parte de los factores críticos de la GCT (Wiedenegger et al., 2012).

Cabe destacar que, en lo relativo a las investigaciones llevadas a cabo en cuanto al impacto del despliegue de la GCT en el desempeño organizativo (Hendricks y Singhal, 1997; Easton y Jarrel, 1998; Kaynak, 2003; Corredor y Goñi, 2011, etc.), la mayoría de dichos estudios muestran una correlación positiva entre el despliegue de la GCT y el éxito de la organización, tanto en términos económicos -en relación a los estudios que se han basado en la información financiera clave de organizaciones ganadoras de premios, bien en el ámbito del Malcolm Baldrige (Hendricks y Singhal, 1996; Hausner, 1999; Hendricks y Singhal, 2000; Hansson y Eriksson, 2002; Jacob et al., 2004) o bien en el ámbito del Modelo EFQM (Boulter et al., 2013)- como también desde la perspectiva operacional o de percepción/satisfacción de los clientes y otros grupos de interés (General Accounting Office, 1991; Powell, 1995; Curkovic et al., 2000; Hoisington y Huang, 2000; Douglas y Judge, 2001, etc.).

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

**Tabla 1.** Análisis de factores críticos o dimensiones clave de la GCT

Autor/es y año (naturaleza del estudio)	Crosby, 1979 (revisión del concepto y enfoque de la GCT)	Deming, 1986 (revisión del concepto y enfoque de la GCT)	Juran, 1988 (revisión del concepto y enfoque de la GCT)	Saraph et al., 1989 (revisión del concepto y enfoque de la GCT)	George, 1992 (revisión del enfoque de la GCT en el marco del Premio M. Baldrige )
<p><b>Principios / Factores críticos / Dimensiones / Conceptos Fundamentales de la GCT</b></p> <p><b>Muestra (si aplica) y hallazgos relevantes (más allá de la propuesta de factores / dimensiones)</b></p>	<p>(14 pasos hacia la Calidad)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Compromiso de la dirección</i></li> <li>• <i>Equipos de mejora de la calidad</i></li> <li>• <i>Medición de la calidad</i></li> <li>• <i>Coste de la calidad</i></li> <li>• <i>Difusión y conocimiento del coste de la no calidad</i></li> <li>• <i>Acciones correctivas</i></li> <li>• <i>Programa Cero defectos</i></li> <li>• <i>Preparación de los supervisores</i></li> <li>• <i>Día de cero defectos</i></li> <li>• <i>Establecimiento de metas</i></li> <li>• <i>Eliminación de las causas de error</i></li> <li>• <i>Reconocimiento</i></li> <li>• <i>Comunicación para la mejora</i></li> <li>• <i>Ciclo continuo de la mejora</i></li> </ul>	<p>(14 principios de la GCT)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Propósito de mejorar de forma permanente productos y servicios</i></li> <li>• <i>Asumir el liderazgo hacia una nueva filosofía de cooperación</i></li> <li>• <i>Analizar la rentabilidad a largo plazo de las relaciones con proveedores</i></li> <li>• <i>Evitar pensar únicamente en el precio durante la negociación</i></li> <li>• <i>Mejorar regularmente el sistema de producción/prestación de servicios</i></li> <li>• <i>Formar sobre las capacidades a desempeñar</i></li> <li>• <i>Fomentar el liderazgo</i></li> <li>• <i>Eliminar el miedo</i></li> <li>• <i>Derribar las barreras interdepartamentales</i></li> <li>• <i>Fomentar la cooperación (y no la competición) a la hora de alcanzar nuevas metas de productividad</i></li> <li>• <i>No emplear una gestión por objetivos cuantitativa</i></li> <li>• <i>Fomentar el orgullo por el trabajo bien hecho</i></li> <li>• <i>Establecer un programa de educación y automejora</i></li> <li>• <i>Activar a todas las personas para llevar a cabo la transformación de la organización</i></li> </ul>	<p>(Trilogía de Juran. Actividades que han de llevarse a cabo en cada una de las etapas de la Gestión de la Calidad)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Planificación de la calidad</i></li> <li>• <i>Control de la calidad</i></li> <li>• <i>Mejora de la calidad</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Papel de la alta dirección. Liderazgo y política de calidad</i></li> <li>• <i>Rol del Área de Calidad</i></li> <li>• <i>Formación</i></li> <li>• <i>Sistemática de diseño de producto/servicio</i></li> <li>• <i>Gestión de la calidad de los proveedores</i></li> <li>• <i>Gestión de procesos</i></li> <li>• <i>Gestión de la información para la calidad y sistema de análisis y reporte</i></li> <li>• <i>Relaciones con los empleados</i></li> </ul> <p>Hallazgos: Elaboración de un modelo de dimensiones de GCT verificando validez y fiabilidad de los constructos.</p>	<p>(Principios de GCT en los que se basa el Premio Malcolm Baldrige)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Liderazgo</i></li> <li>• <i>Información y análisis</i></li> <li>• <i>Planificación de la estrategia de calidad</i></li> <li>• <i>Desarrollo y gestión de recursos humanos</i></li> <li>• <i>Gestión de procesos de calidad</i></li> <li>• <i>Gestión de los aprovisionamientos</i></li> <li>• <i>Orientación al consumidor y satisfacción</i></li> </ul>

Organizaciones que sobresalen. Análisis de los elementos que impulsan la obtención de resultados superiores de forma sostenida. Una aproximación empírica en el ámbito público

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

Autor/es y año (naturaleza del estudio)	Porter y Parker, 1993 (revisión del concepto y enfoque de la GCT)	Flynn et al., 1994 (Análisis de la literatura sobre investigaciones empíricas de la GCT)	Anderson et al., 1995 (revisión del concepto y enfoque de la GCT)	Powell, 1995 (relación entre dimensiones de la GCT y desempeño organizacional - Métricas de desempeño financiero: Facturación, Rentabilidad, Crecimiento-)	Ahire et al., 1996 (contraste empírico de dimensiones de la GCT )
<p><b>Principios / Factores críticos / Dimensiones / Conceptos Fundamentales de la GCT</b></p> <p><b>Muestra (si aplica) y hallazgos relevantes (más allá de la propuesta de factores / dimensiones)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Comportamiento de los líderes</i></li> <li>• <i>Estrategia</i></li> <li>• <i>Organización</i></li> <li>• <i>Comunicación</i></li> <li>• <i>Formación</i></li> <li>• <i>Compromiso de los empleados</i></li> <li>• <i>Proceso y sistema</i></li> <li>• <i>Tecnologías de calidad</i></li> </ul>	<p>(7 dimensiones de la GCT)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Apoyo de la alta dirección; Calidad del liderazgo; Recompensa por la mejora de la Calidad</i></li> <li>• <i>Información sobre la calidad; Retroalimentación ; Control del proceso</i></li> <li>• <i>Gestión de procesos; Limpieza y organización; Mantenimiento</i></li> <li>• <i>Diseño de productos; Nuevos productos de calidad; Diseño de procesos inter-funcional; Simplicidad en el diseño de Productos</i></li> <li>• <i>Gestión de recursos humanos; Selección de equipos de trabajo; Herramientas de trabajo; Trabajo en equipo</i></li> <li>• <i>Implicación de los proveedores; Relación con los proveedores</i></li> <li>• <i>Implicación de los clientes; Interacción con los clientes</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Satisfacción del cliente</i></li> <li>• <i>Liderazgo visionario</i></li> <li>• <i>Mejora continua</i></li> <li>• <i>Gestión de procesos</i></li> <li>• <i>Cooperación interna</i></li> <li>• <i>Dinámica de aprendizaje de los empleados</i></li> <li>• <i>Cooperación externa</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Compromiso de la dirección</i></li> <li>• <i>Foco en la comunicación de principios de GCT</i></li> <li>• <i>Orientación al cliente</i></li> <li>• <i>Integración con los proveedores</i></li> <li>• <i>Benchmarking</i></li> <li>• <i>Foco en la formación</i></li> <li>• <i>Organización abierta</i></li> <li>• <i>Autonomía de los empleados</i></li> <li>• <i>Mentalidad cero defectos</i></li> <li>• <i>Fabricación flexible</i></li> <li>• <i>Dinámica de mejora de procesos</i></li> <li>• <i>Sistemas de medición (indicadores)</i></li> </ul> <p>Hallazgos: Análisis sobre 54 empresas con más de 50 empleados en un espacio de 3 años. Impacto positivo en el desempeño económico en organizaciones, especialmente aquellas con un alto grado de compromiso por parte de la dirección y algo grado de delegación y autonomía de las personas (por encima de otros factores como benchmarking, formación o mejora de procesos). El desarrollo de una cultura basada en los primeros elementos puede favorecer el despliegue exitoso de la GCT</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Compromiso de la dirección</i></li> <li>• <i>Orientación al cliente</i></li> <li>• <i>Gestión de los proveedores</i></li> <li>• <i>Sistemática de diseño de producto/servicio Benchmarking</i></li> <li>• <i>Control estadístico de procesos</i></li> <li>• <i>Gestión de la información</i></li> <li>• <i>Autonomía</i></li> <li>• <i>Implicación del trabajador</i></li> <li>• <i>Formación</i></li> <li>• <i>Calidad del producto/servicio</i></li> <li>• <i>Rendimiento de los proveedores</i></li> </ul> <p>Hallazgos: Análisis sobre 371 organizaciones (industriales).</p>

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

Autor/es y año (naturaleza del estudio)	Black y Porter, 1996 (revisión del concepto y enfoque de la GCT)	Hendricks y Singhal, 1997 (relación entre el despliegue de la GCT y desempeño organizacional -Métricas de desempeño financiero: EBITDA, Facturación, Gastos de explotación-)	Zeitz et al., 1997 (revisión del concepto y enfoque de la GCT)	Easton y Jarrell, 1998 relación entre el despliegue de la GCT y desempeño organizacional -Métricas de desempeño financiero: Beneficio neto, resultado operativo, Facturación, Inventario + Valor de la acción-)	Ahire y O'Shaughnessy, 1998 (relación entre dimensiones de la GCT y desempeño organizacional -Métricas de calidad del producto-)
<p><b>Principios / Factores críticos / Dimensiones / Conceptos Fundamentales de la GCT</b></p> <p><b>Muestra (si aplica) y hallazgos relevantes (más allá de la propuesta de factores / dimensiones)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Gestión de personas y clientes</i></li> <li>• <i>Alianzas con proveedores</i></li> <li>• <i>Comunicación de la mejora</i></li> <li>• <i>Orientación a la satisfacción del cliente</i></li> <li>• <i>Gestión de las relaciones externas</i></li> <li>• <i>Gestión estratégica de la calidad</i></li> <li>• <i>Estructura de equipos para la mejora de los procesos</i></li> <li>• <i>Planificación operativa de la calidad</i></li> <li>• <i>Sistema de evaluación de la mejora de la calidad</i></li> <li>• <i>Cultura de calidad corporativa</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Dimensiones/Principios de GCT asociados al premio a la excelencia obtenido</i></li> </ul> <p>Hallazgos: 463 organizaciones ganadoras de premios a la excelencia en un espacio de 10 años (6 años antes de ganar y cuatro después). Durante la fase de despliegue no se detectaron rendimientos significativos. Tras ganar el premio las empresas mostraban resultados superiores al grupo de control en términos de facturación y resultados operativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Apoyo de la dirección</i></li> <li>• <i>Uso de información</i></li> <li>• <i>Relaciones con los proveedores</i></li> <li>• <i>Mejora de los empleados</i></li> <li>• <i>Clientes</i></li> <li>• <i>Supervisión</i></li> <li>• <i>Mecanismos de participación individual (sugerencias)</i></li> </ul>	<p>(Factores GCT provenientes del Premio Malcolm Baldrige)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Gestión de procesos</i></li> <li>• <i>Sistemática de mejora continua</i></li> <li>• <i>Enfoque holístico</i></li> <li>• <i>Orientación al cliente</i></li> <li>• <i>Gestión en base a hechos y datos</i></li> <li>• <i>Participación de las personas</i></li> <li>• <i>Transversalidad en la gestión</i></li> <li>• <i>Mejora del desempeño de los proveedores</i></li> <li>• <i>GCT como factor crítico de éxito</i></li> </ul> <p>Hallazgos: 108 organizaciones (industriales y de servicios) en un espacio de 5 años (tras el despliegue de GCT). El rendimiento de las organizaciones que desplegaron GCT mejoró de forma notable tanto a nivel de parámetros financieros como en precio de las acciones. Se observa una mayor mejora en empresas industriales sobre empresas de servicios, así como en aquellas con un mayor recorrido en el despliegue de la GCT</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Compromiso de la dirección con la calidad</i></li> <li>• <i>Orientación al cliente</i></li> <li>• <i>Gestión de la calidad de los proveedores</i></li> <li>• <i>Gestión de la calidad del diseño</i></li> <li>• <i>Evaluación comparativa</i></li> <li>• <i>Control estadístico de procesos</i></li> <li>• <i>Uso de información de calidad interna</i></li> <li>• <i>Formación sobre calidad de los empleados</i></li> <li>• <i>Empoderamiento de los empleados</i></li> <li>• <i>Participación de los empleados en la estrategia</i></li> </ul> <p>Hallazgos: 449 organizaciones (industriales). El estudio resalta la relevancia crítica del compromiso de la dirección para materializar con éxito los principios de la GCT.</p>



CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

Autor/es y año (naturaleza del estudio)	Choi y Eboch, 1998 (relación entre dimensiones de la GCT y desempeño organizacional -Métricas de rendimiento operacional: Calidad, Plazo, Coste y de Satisfacción del cliente en los mismos conceptos-)	Dow et al, 1999 (relación entre dimensiones de la GCT y desempeño organizacional -Métricas de rendimiento operacional (Calidad): % Defectos, Coste Reclamaciones, Coste Calidad, Tasa Defectos vs. terceros-)	Sansón y Terziovski, 1999 (relación entre dimensiones de la GCT y desempeño organizacional - Métricas de calidad y rendimiento operativo-)	Curkovik et al., 2000 (relación entre dimensiones de la GCT y desempeño organizacional -Métricas de calidad de producto y servicio, productividad, efectividad operativa y calidad de suministro)	Martínez-Lorente et al., 2000 (relación entre dimensiones de la GCT y desempeño organizacional -Métricas de desempeño financiero: EBIT, Cuota de mercado / Crecimiento, Coste medio de producción -)
<p><b>Principios / Factores críticos / Dimensiones / Conceptos Fundamentales de la GCT</b></p> <p><b>Muestra (si aplica) y hallazgos relevantes (más allá de la propuesta de factores / dimensiones)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Calidad del proceso</i></li> <li>• <i>Recursos humanos</i></li> <li>• <i>Planificación estratégica de la calidad</i></li> <li>• <i>Información y análisis</i></li> </ul> <p>Hallazgos: 339 organizaciones (industriales). Las prácticas de GCT analizadas tienen un impacto mayor en las métricas de satisfacción del cliente que en las métricas de rendimiento operacional.</p>	<p>(Factores GCT -ámbito manufactura)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Compromiso de la fuerza laboral</i></li> <li>• <i>Visión compartida</i></li> <li>• <i>Orientación al cliente</i></li> <li>• <i>Uso de equipos</i></li> <li>• <i>Capacitación del personal</i></li> <li>• <i>Relaciones con proveedores</i></li> <li>• <i>Evaluación comparativa</i></li> <li>• <i>Uso de sistemas avanzados de fabricación</i></li> <li>• <i>Uso de Just in Time</i></li> </ul> <p>Hallazgos: 698 organizaciones (industriales). Las prácticas de GCT analizadas tienen un impacto mayor en las métricas de satisfacción del cliente que en las métricas de rendimiento operacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Liderazgo</i></li> <li>• <i>Gestión de personas</i></li> <li>• <i>Orientación al cliente</i></li> <li>• <i>Planificación estratégica</i></li> <li>• <i>Información y análisis</i></li> <li>• <i>Gestión de procesos</i></li> </ul> <p>Hallazgos: 1024 organizaciones (industriales). Los resultados sugieren que los factores asociados al comportamiento (liderazgo, gestión de personas, orientación al cliente) poseen el carácter más predictor sobre el desempeño operacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sistemas estratégicos de la GCT (liderazgo, enfoque al cliente, planificación empresarial, etc.)</i></li> <li>• <i>Sistemas operativos de la GCT (gestión de personas, gestión de procesos, diseño y gestión de productos, gestión de suministros, etc.)</i></li> <li>• <i>Sistemas de información de la GCT (calidad de la información y del análisis de datos, evaluación, sistemas de reporte, etc.)</i></li> </ul> <p>Hallazgos: 526 organizaciones (industriales). Los resultados corroboran la hipótesis de que el Modelo M. Baldrige recoge en toda su extensión el concepto de GCT.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Relaciones con los empleados</i></li> <li>• <i>Organización</i></li> <li>• <i>Gestión de la información para la calidad</i></li> <li>• <i>Gestión de las relaciones con los proveedores</i></li> <li>• <i>Sistemática para la gestión de procesos</i></li> <li>• <i>Sistemática de diseño de producto/servicio</i></li> </ul> <p>Hallazgos: 223 organizaciones (industriales). El diseño del estudio a nivel temporal no permite contrastar relaciones causales sólidas entre resultados y dimensiones de la GCT. Únicamente se detecta que los factores relativos a relaciones con los empleados y sistemática de diseño tienen un efecto positivo sobre el crecimiento de cuota</p>

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

<p><b>Autor/es y año (naturaleza del estudio)</b></p>	<p><b>Das et al, 2000</b> (relación entre dimensiones de la GCT y desempeño organizacional -Métricas de desempeño (Rentabilidad en relación al activo total -ROA-, Cuota de mercado, Incremento de la cuota de mercado) y de satisfacción del cliente (Nivel de fidelización, Satisfacción global, tiempo medio de entrega)-)</p>	<p><b>Mehra et al., 2001</b> (revisión del concepto y enfoque de la GCT)</p>	<p><b>Douglas y Judge, 2001</b> (relación entre el despliegue de la GCT y desempeño organizacional -Métricas de desempeño financiero: Crecimiento en facturación, Crecimiento en beneficio, Rentabilidad en relación al activo total (ROA), Cambios en la cuota de mercado) + evaluación experta -)</p>	<p><b>Hendricks y Singhal, 2001a</b> (relación entre el despliegue de la GCT y desempeño organizacional -Métricas de desempeño financiero: EBITDA, Facturación, Gastos de explotación-)</p>	<p><b>Hendricks y Singhal, 2001a</b> (relación entre el despliegue de la GCT y desempeño organizacional -Precio de mercado-)</p>
<p><b>Principios / Factores críticos / Dimensiones / Conceptos Fundamentales de la GCT</b></p> <p><b>Muestra (si aplica) y hallazgos relevantes (más allá de la propuesta de factores / dimensiones)</b></p>	<p>(Prácticas de calidad)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Gestión de la cadena de suministro</i></li> <li>• <i>Mecanismos de gestión y evaluación de la calidad</i></li> <li>• <i>Formación en calidad</i></li> <li>• <i>Compromiso con el cliente</i></li> </ul> <p>Hallazgos: 290 organizaciones. Relación directa entre las prácticas de calidad y los resultados de satisfacción del cliente, haciendo éstos de variables mediadoras en relación a la obtención de resultados financieros</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Recursos humanos</i></li> <li>• <i>Estructura de gestión</i></li> <li>• <i>Herramientas de calidad</i></li> <li>• <i>Desarrollo de los proveedores</i></li> <li>• <i>Orientación al cliente</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Compromiso de la dirección</i></li> <li>• <i>Despliegue de una filosofía de Calidad</i></li> <li>• <i>Foco en una formación centrada en GCT</i></li> <li>• <i>Orientación al cliente</i></li> <li>• <i>Mejora continua</i></li> <li>• <i>Gestión en base a hechos y datos</i></li> <li>• <i>Aplicación de métodos de GCT</i></li> </ul> <p>Hallazgos: 290 organizaciones (sector sanitario). Correlación positiva entre el grado de implantación de la GCT y las dos tipologías de resultados analizadas (desempeño financiero y evaluación experta)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Dimensiones/Principios de GCT asociados al premio a la excelencia obtenido</i></li> <li>• Hallazgos: 435 organizaciones ganadoras de premios a la excelencia en un espacio de 5 años (1 año antes de ganar y cuatro después). El estudio analiza la influencia de las características de las organizaciones en la relación entre GCT y desempeño financiero. Las organizaciones de pequeño tamaño se benefician más de la GCT que las de gran tamaño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Dimensiones/Principios de GCT asociados al premio a la excelencia obtenido</i></li> <li>• Hallazgos: 608 organizaciones ganadoras de premios a la excelencia en un espacio de 10 años (6 años antes de ganar y cuatro después). Sin conclusiones significativas durante la fase de despliegue de la GCT (sin diferencias entre los ganadores y el grupo de control). A partir de la obtención del premio se observa, sin embargo, un desempeño mucho mayor de éstas sobre el grupo de control.</li> </ul>

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

<p><b>Autor/es y año (naturaleza del estudio)</b></p>	<p><b>Sila y Ebrahimpour, 2003</b> (análisis de la literatura sobre GCT en el periodo 1989-2000. Se analizan, sobre una muestra de 347 artículos, 76 que estudian la GCT de forma holística)</p>	<p><b>Prajogo y Sohal, 2003</b> (relación entre el despliegue de la GCT y desempeño organizacional -Calidad de producto, Innovación de producto e Innovación de proceso-)</p>	<p><b>Kaynak, 2003</b> (relación entre el despliegue de la GCT y desempeño organizacional -métricas de desempeño financiero (Crecimiento en facturación, Crecimiento en beneficio, Rentabilidad de la inversión -ROI-, Crecimiento en la cuota de mercado), de calidad (Nivel de calidad del producto/servicio, Productividad, Tiempo de entrega, Costes de no calidad) y de gestión de inventarios (Rotación de material)-)</p>	<p><b>EFQM, 2003</b></p>
<p><b>Principios / Factores críticos / Dimensiones / Conceptos Fundamentales de la GCT</b></p> <p><b>Muestra (si aplica) y hallazgos relevantes (más allá de la propuesta de factores / dimensiones)</b></p>	<p>(25 dimensiones de la GCT)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Implicación de la dirección</i></li> <li>• <i>Responsabilidad social</i></li> <li>• <i>Planificación estratégica</i></li> <li>• <i>Orientación al cliente</i></li> <li>• <i>Fiabilidad y representatividad de la información. Espectro y relevancia de las medidas de desempeño organizacional</i></li> <li>• <i>Benchmarking</i></li> <li>• <i>RRHH: Gestión de personas; Formación; Compromiso de las personas; Responsabilidad individual; Satisfacción; Participación en equipo; Reconocimiento y recompensa</i></li> <li>• <i>Gestión de procesos</i></li> <li>• <i>Control de procesos</i></li> <li>• <i>Diseño de productos y servicios</i></li> <li>• <i>Gestión de proveedores</i></li> <li>• <i>Dinámica de mejora e innovación</i></li> <li>• <i>Aseguramiento de la calidad</i></li> <li>• <i>Cero defectos</i></li> <li>• <i>Cultura de calidad</i></li> <li>• <i>Comunicación interna</i></li> <li>• <i>Sistema global de calidad</i></li> <li>• <i>Justo a tiempo</i></li> <li>• <i>Flexibilidad</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Liderazgo</i></li> <li>• <i>Planificación estratégica</i></li> <li>• <i>Orientación al cliente</i></li> <li>• <i>Información y análisis</i></li> <li>• <i>Gestión de personas</i></li> <li>• <i>Gestión de procesos</i></li> </ul> <p>• Hallazgos: 194 organizaciones. Correlación positiva entre el despliegue de prácticas de GCT y el desempeño de la organización (calidad de producto, Innovación de producto y proceso). Relación causal entre rendimiento en calidad y desempeño en innovación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Gestión del liderazgo</i></li> <li>• <i>Formación</i></li> <li>• <i>Relaciones con los empleados</i></li> <li>• <i>Gestión de la información para la calidad y sistema de análisis y reporte</i></li> <li>• <i>Gestión de la calidad de proveedores</i></li> <li>• <i>Sistemática de diseño de producto/servicio</i></li> <li>• <i>Gestión de procesos</i></li> </ul> <p>Hallazgos: 214 organizaciones. Correlación positiva entre el grado de implantación de la GCT y el desempeño de la organización. Los diferentes factores ejercen un efecto directo e indirecto sobre las métricas operativas (calidad e inventarios) y éstas, a su vez, influyen positivamente en el desempeño financiero</p>	<p>(8 Conceptos Fundamentales de la Excelencia)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Orientación hacia los resultados</i></li> <li>• <i>Orientación al cliente</i></li> <li>• <i>Liderazgo y coherencia</i></li> <li>• <i>Gestión por procesos y hechos</i></li> <li>• <i>Desarrollo e implicación de las personas</i></li> <li>• <i>Proceso continuo de</i></li> <li>• <i>Aprendizaje, Innovación y Mejora</i></li> <li>• <i>Desarrollo de Alianzas</i></li> <li>• <i>Responsabilidad Social de la Organización</i></li> </ul>

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

<p><b>Autor/es y año (naturaleza del estudio)</b></p>	<p><b>York y Miree, 2004</b> (relación entre el despliegue de la GCT y desempeño organizacional -Métricas de desempeño financiero inspiradas en Hendricks y Singhal (EBITDA, Facturación, Coste de bienes vendidos), en “Fortune” (Facturación, Beneficio, Valor de mercado, etc.) y en Kaplan y Norton (Flujo de caja, EBIT, Cuota de mercado, Rentabilidad sobre recursos propios -ROE-, Crecimiento en facturación)-)</p>	<p><b>Balasubramanian et al., 2005</b> (relación entre el despliegue de la GCT y desempeño organizacional -Métricas de desempeño financiero (Precio de mercado, Rotación de inventario, Margen neto, Q de Tobin)-)</p>	<p><b>Sila I., 2007</b> (relación entre dimensiones de la GCT y desempeño organizacional -Métricas de desempeño financiero (Cuota de mercado, Beneficio, Rentabilidad en relación al activo total -ROA-, Posición competitiva, N° de productos/servicios exitosos lanzados), eficiencia organizacional, resultados en clientes y resultados en personas-)</p>	<p><b>Bou-Llugar, et al., 2009</b> (revisión del concepto y enfoque de la GCT)</p>
<p><b>Principios / Factores críticos / Dimensiones / Conceptos Fundamentales de la GCT</b></p> <p><b>Muestra (si aplica) y hallazgos relevantes (más allá de la propuesta de factores / dimensiones)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensiones/Principios de GCT asociados al premio a la excelencia obtenido</li> </ul> <p>Hallazgos: 20 organizaciones ganadoras del premio Malcolm Baldrige y 131 ganadoras de premios estatales en un espacio de 30 años (16 años antes de ganar y 14 después). Las organizaciones ganadoras muestran un desempeño superior manifiesto frente al grupo de control, aunque no queda clara la relación (correlación o causalidad), ya que las organizaciones ganadoras ya mostraban dicho desempeño antes de obtener el reconocimiento. Todo ello indica correlación entre el despliegue de la GCT y el desempeño financiero.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensiones/Principios de GCT asociados al premio a la excelencia obtenido</li> </ul> <p>Hallazgos: 34 organizaciones ganadoras del premio Malcolm Baldrige y 110 del premio J.D. Power en un espacio de 20 días (10 antes y 10 después del premio) y 18 meses después del premio. Reacción positiva de los mercados tras el anuncio de la obtención del premio (Baldrige). Sin resultados concluyentes sobre un mejor desempeño tras 18 meses.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Planificación estratégica</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Gestión de la información para la calidad y sistema de análisis y reporte</li> <li>• Gestión de recursos humanos</li> <li>• Gestión de proveedores</li> </ul> <p>Hallazgos: 286 organizaciones. Efecto significativo directo de los siete factores GCT en todas las dimensiones de resultados excepto en los de naturaleza financiera. Sin embargo, el resto de dimensiones de resultados muestran un efecto directo significativo sobre el desempeño financiero, mostrándose la relación entre el despliegue de la GCT y los resultados financieros a través del resto de resultados (mediadores). Sin diferencias significativas en función del tipo de organización, lo que puede apoyar la tesis de universalidad de la GCT.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso y apoyo de la alta dirección</li> <li>• Relación con el cliente. Recogida de necesidades y expectativas</li> <li>• Satisfacción del cliente</li> <li>• Relación a largo plazo con los proveedores</li> <li>• Preparación y formación adecuada de los empleados</li> <li>• Implicación y participación de éstos</li> <li>• Diseño de producto y proceso</li> <li>• Flujo de información a través de los procesos</li> <li>• Gestión basada en datos de calidad e indicadores</li> <li>• Rol transversal de la función Calidad como catalizador de la mejora</li> <li>• Existencia de mecanismos de comparación en procesos clave</li> </ul>

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

Autor/es y año (naturaleza del estudio)	EFQM, 2010	Shahin y Dabestani, 2011 (relación entre dimensiones de la GCT y desempeño organizacional - Análisis de casos sobre la efectividad del despliegue de la GCT -)	Corredor y Goñi, 2011 (relación entre el despliegue de la GCT y desempeño organizacional -Métricas de desempeño financiero (Facturación, Rentabilidad en relación al activo total -ROA-, Flujo de caja-Rentabilidad de la inversión -CFROI-, Ratio de endeudamiento, Valor añadido por empleado, Capital circulante-)	Ebrahimi y Sadeghi, 2013 (análisis de la literatura sobre investigaciones empíricas de la GCT (1998-2012)
<p><b>Principios / Factores críticos / Dimensiones / Conceptos Fundamentales de la GCT</b></p> <p><b>Muestra (si aplica) y hallazgos relevantes (más allá de la propuesta de factores / dimensiones)</b></p>	<p>(8 Conceptos Fundamentales de la Excelencia)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr resultados equilibrados</li> <li>• Añadir valor para los clientes</li> <li>• Liderar con visión, inspiración e integridad</li> <li>• Gestionar por procesos</li> <li>• Alcanzar el éxito mediante las personas</li> <li>• Favorecer la creatividad y la innovación</li> <li>• Desarrollar alianzas</li> <li>• Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso de la alta dirección</li> <li>• Adopción y comunicación de la GCT</li> <li>• Relaciones estables con clientes</li> <li>• Relaciones estables con proveedores</li> <li>• Benchmarking</li> <li>• Incremento de la formación</li> <li>• Organización abierta</li> <li>• Autonomía del trabajador</li> <li>• Mentalidad cero defectos</li> <li>• Mejora de procesos</li> </ul> <p>Hallazgos: El compromiso de la alta dirección es la variable más relevante para desplegar de forma eficaz la GCT</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensiones/Principios de GCT asociados al premio a la excelencia obtenido</li> </ul> <p>Hallazgos: 86 organizaciones ganadoras de premios a la excelencia en un espacio de 6 años (3 años antes de ganar y 3 después). Las organizaciones ganadoras no muestran un desempeño superior que las del grupo de control antes de obtener el premio. Correlación positiva entre GCT y desempeño en aquellas organizaciones que implementan GCT en los primeros años tras la revisión del Modelo EFQM.</p>	<p>(7 dimensiones de GCT)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de recursos humanos</li> <li>• Satisfacción y orientación al cliente</li> <li>• Liderazgo y compromiso de la alta dirección</li> <li>• Gestión de procesos</li> <li>• Gestión de la calidad relativa a las actividades con los proveedores</li> <li>• Análisis de la información relativa a la calidad</li> <li>• Planificación estratégica de la calidad</li> </ul>

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

Autor/es y año (naturaleza del estudio)	EFQM, 2013	Fotopoulos et al., 2014 (análisis del efecto de las dimensiones “soft” y “hard” de la GCT)	Kumar et al., 2017 (relación entre dimensiones de la GCT y desempeño organizacional -Análisis de casos sobre la efectividad del despliegue de la GCT -)	EFQM, 2018
<p><b>Principios / Factores críticos / Dimensiones / Conceptos Fundamentales de la GCT</b></p> <p><b>Muestra (si aplica) y hallazgos relevantes (más allá de la propuesta de factores / dimensiones)</b></p>	<p>(8 Conceptos Fundamentales de la Excelencia)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Lograr resultados equilibrados</i></li> <li>• <i>Añadir valor para los clientes</i></li> <li>• <i>Liderar con visión, inspiración e integridad</i></li> <li>• <i>Gestionar por procesos</i></li> <li>• <i>Alcanzar el éxito mediante las personas</i></li> <li>• <i>Favorecer la creatividad y la innovación</i></li> <li>• <i>Desarrollar alianzas</i></li> <li>• <i>Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Gráficos de comportamiento</i></li> <li>• <i>Diagrama de relaciones</i></li> <li>• <i>Desarrollo de la función de calidad</i></li> <li>• <i>Análisis causa-efecto</i></li> <li>• <i>Gráficos de control</i></li> <li>• <i>Diagrama de dispersión</i></li> <li>• <i>Benchmarking</i></li> <li>• <i>Mejora continua</i></li> <li>• <i>Compromiso de la alta dirección</i></li> <li>• <i>Orientación al consumidor</i></li> <li>• <i>Desarrollo de recursos humanos</i></li> <li>• <i>Toma de decisiones basada en hechos</i></li> <li>• <i>Planificación estratégica de la calidad</i></li> <li>• <i>Orientación a procesos.</i></li> <li>• <i>Implicación de trabajadores</i></li> <li>• <i>Implicación de proveedores</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ambiente de trabajo</i></li> <li>• <i>Apoyo de la alta dirección</i></li> <li>• <i>Compromiso de los empleados</i></li> <li>• <i>Gestión estratégica de la calidad</i></li> <li>• <i>Gestión transversal</i></li> <li>• <i>Herramientas y técnicas de calidad</i></li> <li>• <i>Cambio cultural</i></li> <li>• <i>Foco en el cliente</i></li> <li>• <i>Comunicación e información</i></li> <li>• <i>Procedimientos operativos</i></li> <li>• <i>Gestión de proyectos</i></li> <li>• <i>Responsabilidad de los impulsores de la mejora</i></li> <li>• <i>Cero defectos</i></li> <li>• <i>Tecnología</i></li> <li>• <i>Gestión de inventarios</i></li> <li>• <i>Calidad de servicio</i></li> <li>• <i>Costes de calidad</i></li> <li>• <i>Competitividad</i></li> <li>• <i>Mejora continua</i></li> <li>• <i>Innovación</i></li> </ul> <p>Hallazgos: 111 organizaciones clasificadas en tres grupos en función de su perfil estratégico/innovador. Contraste de la influencia de 18 de los 20 factores, no refutándose las hipótesis sobre herramientas y técnicas de calidad y cambio cultural.</p>	<p>(8 Conceptos Fundamentales de la Excelencia)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Impulsar un desempeño predecible superior a largo plazo</i></li> <li>• <i>Añadir valor para los clientes</i></li> <li>• <i>Liderar con visión, inspiración e integridad</i></li> <li>• <i>Gestionar con agilidad</i></li> <li>• <i>Alcanzar el éxito con las personas</i></li> <li>• <i>Usar la potencia de la creatividad y la innovación</i></li> <li>• <i>Desarrollar la capacidad de la organización con otros</i></li> <li>• <i>Compromiso para crear un futuro sostenible</i></li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura de referencia citada

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

Cabe destacar que en las investigaciones sobre GCT se emplea cada vez más el término *Excelencia* o *Excelencia Empresarial*, siendo también importante clarificar dicho término y la relación entre ambos. Si bien el término Excelencia en relación al mundo empresarial se populariza con el libro “En busca de la excelencia” (Peters y Waterman, 1982), no es hasta 1999 cuando dicho término se asocia a un determinado estado de desarrollo de una organización, con el nacimiento del Premio a la Excelencia Empresarial EFQM (McAdam, 2000). Se puede, incluso, asumir que el concepto de Excelencia Empresarial describe los estadios a los que llega una organización al implementar de forma exitosa la GCT (Dale, Boaden y Lascelles, 1994; Savolainen, 2000; Wang y Ahmed 2001). Estos términos van a ser usados de forma indistinta a lo largo del resto de la presente investigación.

### **1.1.3. Rol de los Premios de Excelencia como impulsores de la GCT**

La transición vivida por la economía japonesa, de un contexto de posguerra a diferenciarse radicalmente por la calidad de sus productos y una excelente percepción del cliente, con aumentos significativos en la cuota de mercado de sus productos, tanto a nivel nacional como internacional (Garvin, 1986) genera en académicos y profesionales el interés por conocer las razones (y elementos implicados) que han impulsado ese cambio tan radical, de país prácticamente derruido tras una guerra devastadora a convertirse en apenas cuatro décadas en líder de calidad a nivel internacional. Más allá de cuestiones asociadas a las diferencias culturales o a los diferentes estilos de liderazgo, a medida se profundiza en esta cuestión, las evidencias de múltiples investigaciones se terminan concentrando en el enfoque de gestión de calidad japonés (Ahire, Golhar y Waller, 1996, Ebrahimpour, 1985; Ghobadian y Woo, 1996).

Como recompensa a los esfuerzos de calidad de las empresas japonesas se crea en 1951 el primer premio global de calidad, el Premio Deming (Gómez-Gómez, Martínez-Costa y Martínez-Lorente, 2011, Malorny, 1999), reconociendo a aquellas organizaciones que han logrado avances significativos en la implantación exitosa del enfoque de GCT.

Tras la exitosa experiencia de Japón, muchos otros países despliegan sus propios reconocimientos, destacando especialmente el Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige (Estados Unidos) en 1988 y el Premio Europeo a la Calidad en 1992

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

auspiciado por EFQM (Gómez-Gómez, Martínez-Costa y Martínez-Lorente, 2011). Los tres premios se basan en el enfoque de Gestión de Calidad Total (Corredor y Goni, 2011; Curkovic et al., 2000). Si bien en la actualidad existen numerosos premios de Calidad en todo el mundo, la gran mayoría se basan en los tres mencionados anteriormente: Deming, Malcolm Baldrige y EFQM, por orden de creación (Curkovic et al., 2000). Un aspecto clave de estos reconocimientos es que no sólo se basan en el enfoque GCT sino que también proporcionan un instrumento de (auto) evaluación, los correspondientes modelos asociados a dichos reconocimientos, extremadamente útiles para implementar dicho enfoque (Hendricks y Singhal, 1997).

Entre los objetivos que los premios de excelencia persiguen (Jeffries, 1995; Hendricks y Singhal, 1996 y 1997; Wilkes y Dale, 1998; Farrar, 2000; Hammond, 2000) cabe destacar los siguientes: Sensibilización sobre la importancia de la calidad en la gestión como elemento clave a la hora de obtener un mayor desempeño organizativo; Fomentar el uso de la autoevaluación desde una perspectiva estructurada, consolidando una cultura de evaluación; impulsar la colaboración y cooperación entre las organizaciones de múltiples sectores; Generar espacios de transferencia de conocimiento a través de buenas prácticas; Reconocer a nivel público a aquellas organizaciones que apuestan por una filosofía de excelencia en la gestión; difundir, de forma clara y sencilla, los principios y dimensiones de la GCT así como pautas para su despliegue exitoso.

Es importante resaltar que, si bien existen múltiples propuestas y modelos para desplegar la GCT en una organización, son los premios internacionales a la calidad y a la excelencia en la gestión los que han generado una mayor notoriedad en cuanto a los modelos en los que éstos se basan (Bohoris, 1994). En todo caso, si bien hay autores (Ghobadian y Gallear, 1997) que esgrimen la conveniencia de adoptar estos modelos para avanzar en el camino de la excelencia, como sucede en el caso del Modelo EFQM (Eskildsen y Kanji; 1998; Westlund, 2001), hay que ser prudentes a la hora de hacer un paralelismo directo entre ambos ámbitos: El eje central de la GCT es el cambio cultural y estratégico, mientras que los modelos basados en los premios a la excelencia, al menos en su concepción inicial, no aseguran esto (Hoogstoel, 1993).

De hecho, muchas organizaciones, nóveles en el ámbito de la calidad en la gestión, se acercan a estos modelos sin disponer de una visión holística y estratégica



## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

a la hora de desplegar prácticas de gestión, articulando de forma específica las interrelaciones y efectos que se generan en el proceso de cambio. La incorporación de prácticas y metodologías de un modo independiente e inconexo hace que, en muchos casos, los resultados no sean los esperados, tanto por falta de coordinación como por falta de alineación con la estrategia (Srinidhi, 1998).

Tras una breve reseña de los premios internacionales más relevantes en la actualidad (García Aranda, J.R. et al, 2015b) y el posicionamiento de las organizaciones españolas en éstos, se procederá a describir con más detalle el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial.

- **Premio Deming:** Impulsado por la Union of Japanese Scientist and Engineers (JUSE), cuyo fin fundacional, con K. Ishikawa a la cabeza como primer presidente de la institución fue, en su nacimiento en 1946, *“impulsar estudios sistemáticos para el avance de la ciencia y la tecnología, contribuyendo al desarrollo de la cultura y la industria nacional”*, nace el 1951 el Premio Deming. El objetivo de este premio es reconocer a las organizaciones que muestran una excelente implementación de enfoque GCT (Ghobadian y Woo, 1996). El hecho de que sea una corporación de ingenieros quien impulse y promueva el Premio no es casual, teniendo en cuenta los orígenes y del momento en el que dicho reconocimiento se crea.

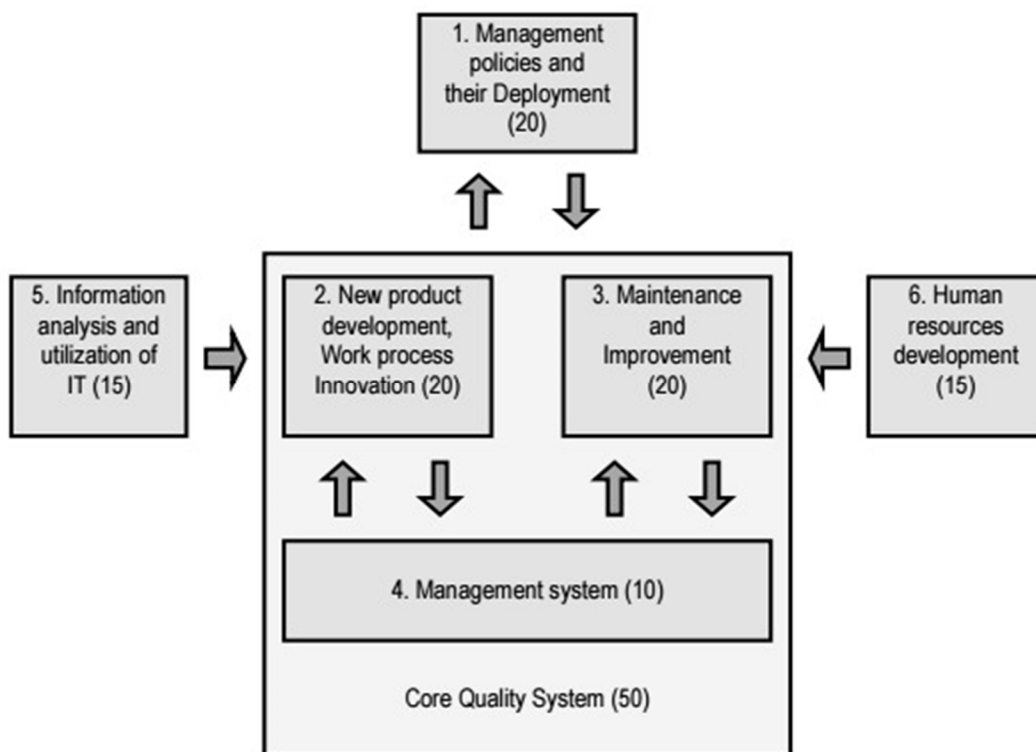
En el contexto de este premio, la Calidad Total se entiende como el conjunto de actividades sistemáticas y estructuradas, de carácter global en toda la organización, que persiguen alcanzar las metas organizacionales con eficacia y eficiencia, entregando al cliente, en tiempo y forma, el grado de calidad requerido del producto/servicio. El punto de inflexión que aparece con el Premio Deming se centra en la valoración no sólo de los resultados de la organización sino de los procesos internos que llevan a éstos (Climent, 2004).

Los evaluadores analizan, en base a una lista de verificación y sin un procedimiento de evaluación detallado, diez categorías que valoran en base a su conocimiento experto y amplia experiencia profesional: Políticas de la Calidad y gestión de Calidad; Organización de la Calidad y su difusión;

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

Formación y difusión de las técnicas de control de Calidad; Recogida, transmisión y utilización de la información de Calidad; Análisis de la Calidad; Estandarización; Kanri: Control diario, control del proceso y mejora; Aseguramiento de la Calidad; Resultados de la implantación y, finalmente, Planes de Futuro.

**Figura 1.** Estructura de categorías básicas del Premio Deming (evaluación)



Fuente: JUSE (2018)

- **Premio Malcolm Baldrige (MBNQA):** Creado, por una ley del Senado de los EEUU en 1987 y gestionado por la Foundation for the Malcolm Baldrige National Quality Award (FMBNQA), responde a la necesidad de dar respuesta a los problemas de calidad y productividad de la industria estadounidense de la década de los 80, circunscribiendo la participación al mismo a aquellas organizaciones con sede en el país. Con un procedimiento de análisis y evaluación mucho más detallado, ofrece una sistemática de despliegue del enfoque GCT muy completa. Las siete categorías en las que este reconocimiento se sustenta son: Liderazgo; Planificación estratégica; Enfoque al cliente; Medición, análisis y gestión del conocimiento; Contexto laboral; Operaciones y, finalmente, Resultados.

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

**Figura 2.** Estructura de criterios del Premio Malcolm Baldrige



Fuente: NIST (2018)

- **Premio Europeo de Excelencia (EEA, en la actualidad EGEA)** -basado en el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial-: Creado en 1991 por la European Foundation for Quality Management (EFQM), proporciona una visión global y holística de la organización a través de sus tres pilares: Los valores de la excelencia, los criterios del Modelo como marco de aplicación para la puesta en práctica de los valores de la excelencia y el mecanismo de evaluación y mejora REDER. Su fin último sigue siendo absolutamente vigente en la actualidad: ayudar a las organizaciones a impulsar su mejora y su transformación, acompañándolas para alcanzar y mantener niveles excepcionales de rendimientos que satisfagan o superen las expectativas de todos sus grupos de interés. Es empleado, actualmente, por más de 50.000 organizaciones en todo el mundo.
- **Premio Iberoamericano de la Calidad** -basado en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión-: Creado en el año 2.000 por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), tiene como fin mejorar la competitividad del tejido económico y social de los países iberoamericanos.

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

**Figura 3.** Estructura de criterios del Premio Iberoamericano de la Calidad



Fuente: FUNDIBEQ (2018)

- **Premio Global de Excelencia en el Desempeño (GPEA):** Creado en el año 2.000 y administrado por la Asia Pacific Organization for Quality (APOQ), es un reconocimiento de gran prestigio en la zona Asia-Pacífico y a él concurren organizaciones ganadoras de otros premios nacionales de áreas geográficas tales como Oriente Medio, Asia o Norteamérica.

Todos los modelos asociados a los premios citados poseen una filosofía común basada en desarrollar organizaciones más competitivas en todos los sentidos a través del despliegue de buenas prácticas de gestión, en un contexto de perfeccionamiento continuo. El hecho de que difieran en la forma (estructuras de criterios, terminología empleada o, incluso, modo de aplicación en el análisis organizativo) se debe, en gran medida, al momento en el que se crean, a la cultura empresarial predominante del área geográfica donde surgen, así como a la evolución de las prácticas de gestión a lo largo del tiempo (evolución también relacionada con la cultura social y empresarial de esa área económica).

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

De hecho, como ilustración, y únicamente con el propósito de destacar algunos de los matices y características singulares de cada premio, el marco en el que el premio Deming se crea (Japón, 1951) hace que el modelo derivado del mismo tenga un enfoque centrado en la estandarización de procesos y el uso de herramientas de control estadístico, en el marco de la filosofía de calidad que caracterizaba aquella época. El modelo del premio Malcolm Baldrige (EEUU, 1987) se focaliza de forma especial en el continuo despliegue del benchmarking como instrumento clave de posicionamiento y de aprendizaje. El Modelo EFQM, por su parte (Bélgica, 1991), presta una atención especial, a diferencia de sus predecesores, al contexto social en el que se desenvuelven las organizaciones y al impacto de éstas en la comunidad donde operan: se sustenta en los valores asociados al Convenio Europeo para la Protección de los Derechos Humanos y las Libertades Fundamentales (1953), la Carta Social Europea (1961), los diez principios del Pacto Mundial de la ONU (2000) o los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (2015).

Todas las singularidades descritas (Conti, 1993 y 1997; Bohoris, 1995) no excluyen planteamientos previos sino que se suman a todo lo desarrollado por los referentes previos.

En la última década, además de la consolidación de los principales modelos referentes a nivel mundial, bien en forma de una mayor expansión geográfica (como es el caso de EFQM fuera de Europa), bien a través de revisiones y actualizaciones de los propios modelos en base a los nuevos contextos que rodean a las organizaciones, se siguen creando Premios Nacionales de Excelencia en países donde todavía no existían, muchos de ellos, basados en los referentes ya citados.

Algunas de las razones de esta tendencia se centran, por un lado, en el interés por comprender con más profundidad las relaciones causa-efecto entre los resultados y desempeño alcanzados y las prácticas de gestión que los provocan, y por otro lado, en la necesidad de adoptar una forma más holística de analizar a la organización en su conjunto, como un todo compuesto de ámbitos íntimamente relacionados y que tradicionalmente se han abordado de un modo parcial.

En las siguientes tablas se enumeran más de 90 premios a la excelencia en función del modelo de base empleado, pudiéndose observar la influencia de los tres

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

principales referentes (EFQM, Malcolm Baldrige y Deming, por orden de influencia fuera de sus ámbitos naturales geográficos):

**Tabla 2.** Premios a la Excelencia en diferentes países basados en el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM)

Continente	País	Nombre del Premio	Modelo base	Administrador
ASIA	Bahrain	Diferentes Premios sectoriales	Modelo EFQM de Excelencia Empresarial	Bahrain Centre for Excellence
ASIA	India	CII-EXIM Bank Award for Business Excellence	Modelo EFQM de Excelencia Empresarial	Confederation of Indian Industry and Export-Import (EXIM) Bank of India
ASIA	Turkey	TUSIAD-KalDer Quality Award	Modelo EFQM de Excelencia Empresarial	KalDer and TÜSIAD
ASIA	United Arab Emirates	Dubai Quality Awards	Modelo EFQM de Excelencia Empresarial	Department of Economic Development
ASIA	United Arab Emirates	Sheikh Khalifa Excellence Award	Modelo EFQM de Excelencia Empresarial	Abu Dhabi Chamber Of Commerce & Industry
EUROPA	Austria	Austrian Quality Award	Modelo EFQM de Excelencia Empresarial	Austrian Foundation for Quality Management (AFQM)
EUROPA	Belgium	K2 Award	Modelo EFQM de Excelencia Empresarial	Flemish Centre for Quality Management (VCK)
EUROPA	Czech Republic	Quality Award of the Czech Republic	Modelo EFQM de Excelencia Empresarial	Czech Quality Award Association (CQAA)
EUROPA	Denmark	Danish Quality Prize	Modelo EFQM de Excelencia Empresarial	Center for Ledelse
EUROPA	Estonia	Estonian Quality Award	Modelo EFQM de Excelencia Empresarial	Estonian Centre for Excellence (ECE)
EUROPA	Finland	Finnish Quality Award	Modelo EFQM de Excelencia Empresarial	Finnish Center for Excellence
EUROPA	Germany	German National Quality Award	Modelo EFQM de Excelencia Empresarial	German Society for Quality (DGQ)
EUROPA	Hungary	Hungarian National Quality Award	Modelo EFQM de Excelencia Empresarial	The Hungarian Quality Development Center (HQDCIT)
EUROPA	Ireland	Irish Business Excellence Award	Modelo EFQM de Excelencia Empresarial	Excellence Ireland Quality Association (EIQA)
EUROPA	Italy	Italian Quality Award	Modelo EFQM de Excelencia Empresarial	Associazione Premio Qualita Italia (APQI)
EUROPA	Latvia	Latvian National Quality Award	Modelo EFQM de Excelencia Empresarial	Ministry of Economy & Latvian Quality Association
EUROPA	Lithuania	Lithuanian National Quality Prize	Modelo EFQM de Excelencia Empresarial	Minister of Economy & Quality Council
EUROPA	Northern Ireland	Northern Ireland Quality Award	Modelo EFQM de Excelencia Empresarial	Centre for Competitiveness
EUROPA	Poland	Polish Quality Award	Modelo EFQM de Excelencia Empresarial	Polish Chamber of Commerce

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

Continentes	País	Nombre del Premio	Modelo base	Administrador
EUROPA	Poland	Business Fair Play Award	Modelo EFQM de Excelencia Empresarial	Polish Chamber of Commerce
EUROPA	Portugal	Portuguese Quality Award	Modelo EFQM de Excelencia Empresarial	Instituto Portugues de Qualidade
EUROPA	Romania	Romanian Quality Award	Modelo EFQM de Excelencia Empresarial	Romanian Quality Award Foundation
EUROPA	Russian Federation	Russian National Quality Award	Modelo EFQM de Excelencia Empresarial	Government of the Russian Federation
EUROPA	Scotland	Scottish Award for Business Excellence	Modelo EFQM de Excelencia Empresarial	Quality Scotland
EUROPA	Slovenia	Slovenian Business Excellence Prize	Modelo EFQM de Excelencia Empresarial	Metrology Institute of the Republic of Slovenia (MIRS)
EUROPA	Sweden	Swedish Quality Award	Modelo EFQM de Excelencia Empresarial	Swedish Institute for Quality (SIQ)
EUROPA	Switzerland	Swiss Quality Award for Business Excellence	Modelo EFQM de Excelencia Empresarial	ESPRIX
EUROPA	Ukraine	Ukrainian National Quality Award	Modelo EFQM de Excelencia Empresarial	Ukrainian Association for Quality
EUROPA	United Kingdom	UK Business Excellence Award	Modelo EFQM de Excelencia Empresarial	British Quality Foundation (BQF)
EUROPA	Wales	Wales Quality Award	Modelo EFQM de Excelencia Empresarial	Wales Quality Centre

Fuente: Elaboración propia a partir de Mann y Mohammad, 2010 e información pública

**Tabla 3.** Premios a la Excelencia en diferentes países basados en Malcolm Baldrige

Continentes	País	Nombre del Premio	Modelo empleado	Administrador
ASIA	Hong Kong SAR	Hong Kong Management Association Quality Award	Baldrige Criteria for Performance Excellence	Hong Kong Management Association (HKMA)
ASIA	Indonesia	Indonesian Quality Award	Baldrige Criteria for Performance Excellence	Indonesian Quality Award Foundation (IQAF)
ASIA	Philippines	Philippines Quality Award (PQA)	Baldrige Criteria for Performance Excellence	Department of Trade and Industry (DTI) and Development Academy of the Philippines
ASIA	Sri Lanka	Sri Lanka National Quality Award	Baldrige Criteria for Performance Excellence	Sri Lanka Standards Institution (SLSI)
ASIA	Thailand	Thailand Quality Award (TQA)	Baldrige Criteria for Performance Excellence	Foundation for Thailand Productivity Institute (FTPI)
EUROPA	Sweden	Swedish Quality Award	Baldrige Criteria for Performance Excellence	Swedish Institute for Quality (SIQ)
AMÉRICA DEL NORTE	United States of America	Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)	Baldrige Criteria for Performance Excellence	Baldrige National Quality Program, National Institute of Standards and Technology (NIST)

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

Continentes	País	Nombre del Premio	Modelo empleado	Administrador
OCEANIA	New Zealand	New Zealand Business Excellence Award	Baldrige Criteria for Performance Excellence	New Zealand Business Excellence Foundation

Fuente: Elaboración propia a partir de Mann y Mohammad, 2010 e información pública

**Tabla 4.** Premios a la Excelencia en diferentes países inspirados en el Modelo EFQM, Malcolm Baldrige y Deming

Continentes	País	Nombre del Premio	Modelo empleado	Administrador
OCEANIA	Fiji	Fiji Business Excellence Award	Modelo Nacional (desarrollado a partir de Australian Business Excellence Framework)	Training and Productivity Authority of Fiji
ASIA	Malaysia	Prime Minister's Industry Excellence Award	Modelo Nacional (desarrollado a partir de M. Baldrige y Deming)	Ministry of International Trade and Industry (MITI)
ASIA	Malaysia	Quality Management Excellence Award (QMEA)	Modelo Nacional (desarrollado a partir de M. Baldrige y Deming)	Malaysia Productivity Corporation (MPC)
ASIA	Nepal	FNCCI National Business Excellence Award	Modelo Nacional (desarrollado a partir de M. Baldrige y Deming)	Federation of Nepalese Chambers of Commerce & Industry (FNCCI)
ASIA	Pakistan	Pakistan National Quality Award	Modelo Nacional (desarrollado a partir de M. Baldrige y Deming)	National Productivity Organization (NPO)
ASIA	India	Golden Peacock National Quality Award	Modelo Nacional (desarrollado a partir de M. Baldrige y Modelo EFQM)	Institute of Directors
ASIA	Singapore	Singapore Quality Award	Modelo Nacional (desarrollado a partir de M. Baldrige y Modelo EFQM)	The Standards, Productivity and Innovation Board (SPRING)
EUROPA	Iceland	Icelandic Quality Award	Modelo Nacional (desarrollado a partir de M. Baldrige y Modelo EFQM)	Icelandic Association for Quality
AMÉRICA DEL SUR	Brazil	Brazil National Quality Award	Modelo Nacional (desarrollado a partir de M. Baldrige y Modelo EFQM)	Brazilian Foundation for the National Quality Award
AFRICA	Egypt	The National Award for Excellence in Quality	Modelo Nacional (desarrollado a partir de M. Baldrige)	Industrial Modernisation Centre (IMC)
AFRICA	Mauritius	Mauritian National Quality Award	Modelo Nacional (desarrollado a partir de M. Baldrige)	Mauritius Export Processing Zone Association
ASIA	China	China Quality Award	Modelo Nacional (desarrollado a partir de M. Baldrige)	China Association for Quality



CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

Continente	País	Nombre del Premio	Modelo empleado	Administrador
ASIA	India	IMC Ramkrishna Bajaj National Quality Award	Modelo Nacional (desarrollado a partir de M. Baldrige)	IMC Ramkrishna Bajaj National Quality Awards Committee
ASIA	Japan	Japan Quality Award	Modelo Nacional (desarrollado a partir de M. Baldrige)	Japan Productivity Center
ASIA	Mongolia	National Productivity Award (NPA)	Modelo Nacional (desarrollado a partir de M. Baldrige)	National Productivity and Development Center
ASIA	Vietnam	Vietnam Quality Award	Modelo Nacional (desarrollado a partir de M. Baldrige)	Directorate for Standards, Metrology and Quality (STAMEQ)
EUROPA	Ireland	Q-MARK National Quality Award	Modelo Nacional (desarrollado a partir de M. Baldrige)	Excellence Ireland Quality Association (EIQA)
AMÉRICA DEL SUR	Aruba	Aruba Quality Award	Modelo Nacional (desarrollado a partir de M. Baldrige)	Aruba Quality Foundation
AMÉRICA DEL SUR	Argentina	National Quality Award of Argentina	Modelo Nacional (desarrollado a partir de M. Baldrige, Deming y EFQM)	Foundation for the National Quality Award (FNQA)
AMÉRICA DEL SUR	Chile	National Quality Award of Chile	Modelo Nacional (desarrollado a partir de M. Baldrige, Deming y EFQM)	National Center of Productivity and Quality
EUROPA	Hungary	IIASA SHIBA Award	Modelo Nacional (desarrollado a partir de Deming)	The Hungarian Quality Development Center & National Institute IIASA
AFRICA	Morocco	Moroccan National Quality Award	Modelo Nacional (desarrollado a partir del Modelo EFQM)	Moroccan Association for Quality
AFRICA	South Africa	South African Excellence Award	Modelo Nacional (desarrollado a partir del Modelo EFQM)	South African Business Excellence Foundation
ASIA	Iran	Iran National Quality Award (INQA)	Modelo Nacional (desarrollado a partir del Modelo EFQM)	Institute of Standards and Industrial Research of Iran
ASIA	Jordan	King Abdullah II Award for Excellence	Modelo Nacional (desarrollado a partir del Modelo EFQM)	King Abdullah II Center for Excellence
EUROPA	France	French Quality Award	Modelo Nacional (desarrollado a partir del Modelo EFQM)	Mouvement Francais pour la Qualite (MFQ)
EUROPA	Greece	Athens Chamber of Commerce and Industry Awards	Modelo Nacional (desarrollado a partir del Modelo EFQM)	Athens Chamber of Commerce and Industry
EUROPA	Netherlands	Dutch Quality Award	Modelo Nacional (desarrollado a partir del Modelo EFQM)	Institute Nederland Kwaliteit (INK)
EUROPA	Norway	Norwegian Quality Award	Modelo Nacional (desarrollado a partir del	Excellence Norway Forum for Leadership

Organizaciones que sobresalen. Análisis de los elementos que impulsan la obtención de resultados superiores de forma sostenida. Una aproximación empírica en el ámbito público

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

Continente	País	Nombre del Premio	Modelo empleado	Administrador
			Modelo EFQM)	and Quality
EUROPA	Slovakia	The Slovak Quality Award	Modelo Nacional (desarrollado a partir del Modelo EFQM)	Slovak Society for Quality

Fuente: Elaboración propia a partir de Mann y Mohammad, 2010 e información pública

**Tabla 5.** Premios a la Excelencia en diferentes países en modelos propios

Continente	País	Nombre del Premio	Modelo empleado	Administrador
ASIA	Cyprus	ECO-Q Recognitions	Modelo Nacional	ECO-Q Magazine
ASIA	India	Rajiv Gandhi National Quality Award	Modelo Nacional	Bureau of Indian Standards
ASIA	Israel	Israel National Industrial Quality Award	Modelo Nacional	The Israek Standards Institute
ASIA	Japan	Deming Prize	Modelo Nacional	Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE)
ASIA	Korea	Korean Quality Grand Award	Modelo Nacional	Korean Standards Association (KSA)
ASIA	Malaysia	Prime Minister's Quality Award (for public sector)	Modelo Nacional	Malaysian Administrative and Modernization Planning Unit (MAMPU)
ASIA	Taiwan	Taiwan National Quality Award	Modelo Nacional	Ministry of Economic Affairs
EUROPA	Greece	ECO-Q Recognitions	Modelo Nacional	ECO-Q Magazine
EUROPA	Luxembourg	Prix Luxembourgeois de la Qualite	Modelo Nacional	Mouvement Luxembourgeois pour la Qualite, Minister of Economy & Centre of Public Research
EUROPA	Spain	Prince Philip Award for Business Excellence	Modelo Nacional	Spanish Ministry of Industry, Tourism and Trade
EUROPA	Sweden	Swedish Quality Award	Modelo Nacional	Swedish Institute for Quality (SIQ)
AMÉRICA DEL NORTE	Canada	Canada Awards for Excellence	Modelo Nacional	National Quality Institute of Canada
AMERICA CENTRAL	Costa Rica	Costa Rica Excellence Award	Modelo Nacional	Costa Rican Chamber of Industries
CARIBE	Cuba	National Quality Award of Cuban Republic	Modelo Nacional	Ministry of Economy and Planning
AMÉRICA DEL SUR	Colombia	Colombia National Quality Prize	Modelo Nacional	National Government of Columbia
AMÉRICA DEL SUR	Mexico	National Quality Award of Mexico	Modelo Nacional	Mexican Foundation for Total Quality (FUNDAMECA)

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

Continente	País	Nombre del Premio	Modelo empleado	Administrador
AMÉRICA DEL SUR	Uruguay	National Quality Award of Uruguay	Modelo Nacional	National Quality Committee of Uruguay
OCEANIA	Australia	Australian Business Excellence Award	Modelo Nacional	SAI Global

Fuente: Elaboración propia a partir de Mann y Mohammad, 2010 e información pública

El rol de las organizaciones españolas en el contexto internacional es especialmente destacado. De hecho, el proceso de expansión de los Modelos de Excelencia citado coincide con una presencia cada vez mayor de las empresas españolas en procesos internacionales de reconocimiento de la excelencia en la gestión. Como ilustración, desde 1997 hasta 2020, 51 organizaciones españolas han sido, bien finalistas (28), bien premiadas (23) con la máxima distinción del Premio Europeo de Excelencia, mientras que desde el año 2000, España acumula hasta 29 galardones, en sus diferentes categorías, del Premio Iberoamericano de la Calidad, incluyendo 4 menciones especiales. A continuación se puede observar el histórico de ganadores españoles del European Excellence Award.

**Tabla 6.** Histórico de ganadores españoles del European Excellence Award

Año	Organización	País	Sector	Reconocimiento
2018	HLA Hospital Universitario Moncloa	Spain	Healthcare	Highly Commended
2017	Sanitas Hospitales	Spain	Healthcare	Prize Winner
2017	Hospital Universitario Infanta Elena	Spain	Healthcare	Prize Winner
2016	Ayuntamiento de Alcobendas	Spain	Public Administration	Award winner & Prize Winner
2016	Hospital Universitario Infanta Elena	Spain	Healthcare	Finalist
2014	REGTSA - Recaudacion y Gestion Tributaria de Salamanca	Spain	Finance, taxation & monetary policy	Finalist
2013	Sanitas Hospitales	Spain	Healthcare	Finalist
2012	Hospital Galdakao-Usansolo Ospitalea (Osakidetza)	Spain	Healthcare	Finalist
2012	Mutualia	Spain	Healthcare	Finalist
2011	RED Electrica de Espana	Spain	Energy/utilities	Prize Winner
2011	Club Excelencia en Gestion via Innovacion	Spain	Association	Finalist
2011	Comarca Bilbao de Osakidetza	Spain	Healthcare	Finalist
2011	REGTSA - Recaudacion y Gestion Tributaria de Salamanca	Spain	Finance, taxation & monetary policy	Finalist
2010	Olabide Ikastola	Spain	Education	Prize Winner
2010	Osakidetza - Comarca Gipuzkoa Ekialde	Spain	Healthcare	Finalist

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

<b>Año</b>	<b>Organización</b>	<b>País</b>	<b>Sector</b>	<b>Reconocimiento</b>
2009	EiTB	Spain	Audiovisual and media	Prize Winner
2009	Colegio Sagrado Corazón Carmelitas	Spain	Education	Finalist
2008	Clinica Tambre	Spain	Healthcare	Finalist
2007	Lauaxeta Ikastola Sociedad Cooperativa	Spain	Education	Award winner & Prize Winner
2007	Novia Salcedo Foundation	Spain	Foundation	Prize Winner
2007	Comarca Gipuzkoa Ekialde-Osakidetza	Spain	Healthcare	Finalist
2007	SIEMENS, S.A.	Spain	Engineering and electronics	Finalist
2006	Sociedad Cooperativa de Enseñanza Colegio Vizcaya	Spain	Education	Prize Winner
2006	Cepsa	Spain	Oil and Gas industry	Finalist
2006	Lauaxeta Ikastola	Spain	Education	Finalist
2006	Gaiker centro techn	Spain	Technology/Software/I T/Electronics	Finalist
2005	Euskalit	Spain	Association	Prize Winner
2005	Fundacion Novia Salcedo	Spain	Foundation	Prize Winner
2005	Hospital de Zumarraga	Spain	Healthcare	Prize Winner
2005	Clinica Tambre	Spain	Healthcare	Finalist
2005	Villa Massa	Spain	Food and beverage	Finalist
2004	Colegio Ursulinas - Vitoria	Spain	Education	Prize Winner
2004	Solvay Pharma	Spain	Pharmaceutical	Finalist
2004	Lauaxeta Ikastola Sociedad Cooperativa	Spain	Education	Finalist
2003	Solvay Martorell Site	Spain	Manufacturing	Prize Winner
2003	Microdeco	Spain	Automotive	Prize Winner
2003	Fagor Electrodomesticos	Spain	House hold appliances	Finalist
2003	Begonaspi Ikastola	Spain	Education	Finalist
2003	Fundacion Novia Salcedo	Spain	Foundation	Finalist
2002	ASLE, Workers Incorporated Companies Association	Spain	Association	Prize Winner
2002	Banc Internacional d'Andorra - Banca Mora	Spain	Banking and Insurance	Prize Winner
2002	Schindler SA	Spain	Building and construction	Finalist
2002	Norbolsa S.V.B. SA	Spain	Finance, taxation & monetary policy	Finalist
2000	Irizar	Spain	Automotive	Prize Winner
1999	Banca Internacional d'Andorra I Banca Mora	Spain	Banking and Insurance	Prize Winner
1999	Alstom Transporte SA - Systems Maintenance	Spain	Railway	Finalist
1999	Irizar S. COOP.	Spain	Automotive	Finalist
1999	Renault Motores	Spain	Automotive	Finalist
1999	Mod-Lang S.L.	Spain	Education	Finalist
1998	AVE (RENFE Division)	Spain	Railway	Prize Winner
1998	GEC Alstom España	Spain	Railway	Finalist

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

Año	Organización	País	Sector	Reconocimiento
1998	Funderia Condals SA	Spain	Foundry	Finalist
1997	Gasnalsa	Spain	Gas industry	Prize Winner
1992	Industrial del Unbierna SA - UBISA	Spain	Manufacture of wire products, chain and springs	Prize Winner

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2020)

### 1.2 El nacimiento del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), con sede en Bruselas, se funda en 1988 por 14 corporaciones líderes europeas y su correspondiente representante (Robert Bosch GmbH/K. Eckert; BT Group/I.D.T. Vallance; Bull/F. Lorentz; Ciba-Geigy AG/H. Lippuner; Dassault Aviation/S. Dassault; Electrolux/Un. Scharp; Fiat/U. Agnelli; KLM/J.F.Un. de Soet; Nestlé/R. Morf; Olivetti/C. De Benedetti; Philips/C.J. van der Klugt; Renault/R.H. Lévy; Sulzer/F. Fahrni y Volkswagen/Carl H. Hahn), con el fin de potenciar e impulsar la competitividad de las organizaciones europeas a través de la calidad en la gestión y así fortalecer su posicionamiento en un contexto global (Herget y Hierl, 2007), ante la creciente competencia estadounidense y asiática.

En 1991 se crea el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, referencia en la gestión que, a partir de la aplicación de una serie de Conceptos Fundamentales de Excelencia en un sistema de gestión estructurado, es empleado en la actualidad por un gran número de organizaciones y empresas líderes de sus respectivos sectores, ya sean públicos o privados, con o sin ánimo de lucro. El Modelo EFQM ofrece a cualquier organización, sea cual sea su naturaleza, un lenguaje y una herramienta de gestión común, haciendo así más fácil compartir “buenas prácticas”.

El contexto del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial se circunscribe, inicialmente, al marco del Premio Europeo a la Calidad, inaugurado en 1992. Dicho Premio, gestado y concebido como una evolución de los dos referentes internacionales más relevantes a nivel de reconocimiento en la gestión (Premio Deming y Premio Malcolm Baldrige), hace especial hincapié en la importancia que tiene la autoevaluación para presentar la candidatura, lo cual ya es en sí beneficioso para la empresa dado que le

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

permite identificar puntos fuertes y débiles con la ayuda de una guía para la Autoevaluación basada en los criterios que constituyen el Modelo.

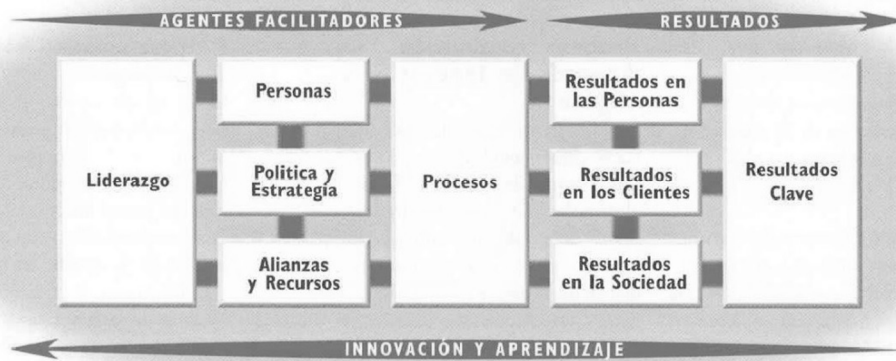
El Modelo EFQM de Excelencia es, en cualquier caso, un marco de trabajo no prescriptivo basado en nueve criterios clasificados en dos grandes grupos: Criterios Agentes Facilitadores (Liderazgo, Estrategia, Personas, Alianzas y recursos y Procesos) y Criterios Resultados (Resultados en Personas, Clientes, Sociedad y Resultados Clave). Los primeros plasman el modo en el que la organización opera mientras que los segundos se focalizan en los logros vinculados a los grupos de interés clave. Todos los criterios se desglosan en diferentes subcriterios y éstos en temas/orientaciones más específicas. El análisis conjunto y sistémico de estos criterios permite a cualquier organización evaluar y monitorizar su progreso hacia la excelencia (Castilla e Ignacio, 2002).

El Modelo reconoce que la excelencia en todo lo referente a resultados y rendimiento de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques, fundamentándose en la siguiente premisa: “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”

En la representación gráfica del Modelo se observan las nueve cajas o criterios que sirven para evaluar el progreso de una organización, destacando que las flechas que las interrelacionan subrayan la naturaleza dinámica del Modelo, mostrando que la innovación y el aprendizaje potencian la labor de los Criterios Agentes Facilitadores dando lugar a una mejora de los resultados.

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

**Figura 4.** Estructura del Modelo EFQM 2003



Fuente: EFQM (2003)

El grado de aceptación que el Modelo EFQM ha alcanzado desde su nacimiento, como evolución natural de los Modelos de Excelencia anteriores, proporciona a cualquier organización un marco y un lenguaje común para analizar cualquier estructura de gestión de cualquier tipo de organización, además de abrir la posibilidad de compartir buenas prácticas de gestión (Wongrassamee et al., 2003). Sin embargo, el Modelo EFQM no muestra de forma clara las interrelaciones entre criterios y subcriterios, lo que hace que las organizaciones no puedan analizar con altos niveles de precisión determinados efectos de proyectos e iniciativas desde la perspectiva de impacto y resultados finales. La comprensión profunda de las relaciones entre los diferentes criterios permite a las organizaciones identificar con precisión potenciales áreas de actuación y mejora así como desplegar las herramientas e instrumentos precisos para evolucionar

El fin que el Modelo EFQM persigue desde su creación incluye proporcionar una perspectiva de sistemas para comprender cómo se alcanza un determinado rendimiento, configurando un modelo de relaciones causales que evoluciona desde el día que se crea. En esta línea se posicionan otros autores (Eskildsen y Dahlgard, 2000; Moller y Sonntag, 2001; Bou-Llugar et al., 2005; Calvo-Mora et al., 2005; Vijande y González, 2007; Martínez-Lorente et al., 2009, etc.), identificando no sólo asociaciones entre los subcriterios de cada uno de los criterios del modelo sino entre los dos grandes

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

bloques de criterios, Criterios Agentes Facilitadores y Criterios Resultados, sugiriéndose el efecto directo que los primeros tienen en los segundos, bajo la premisa de que la excelencia en los Criterios Agentes Facilitadores conduce a un nivel superior de resultados. Esta relación de causalidad entre los Criterios Agentes Facilitadores y los Criterios Resultados ha sido refrendada en diversas investigaciones (Vijande y Gonzalez, 2007; Eskildsen y Dahlgaard, 2000).

El Modelo EFQM es dinámico, sometido a mejoras continuas en las que se reflejan los cambios continuos del entorno. Durante el desarrollo de la presente investigación estuvieron en vigor dos versiones del Modelo EFQM: 2003 y 2010. A continuación se detalla el Modelo EFQM 2003, haciendo hincapié en sus tres grandes pilares: Conceptos Fundamentales de Excelencia, estructura como tal del Modelo EFQM y Lógica de evaluación de la gestión (REDER). Seguidamente se describirán los principales elementos del Modelo EFQM 2010, sobretodo en relación a los aspectos novedosos que se introducen respecto a la versión de 2003.

### **1.3 Modelo EFQM 2003**

#### **1.3.1. Primer pilar. Conceptos Fundamentales de Excelencia**

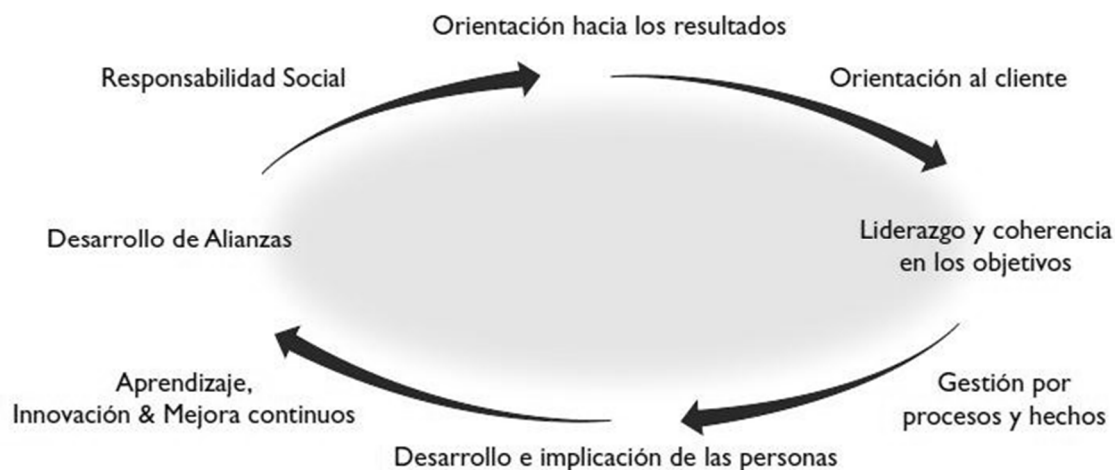
Las organizaciones verdaderamente excelentes se miden por su capacidad para alcanzar y sostener en el tiempo resultados sobresalientes para sus grupos de interés. Si alcanzar resultados sobresalientes es difícil, más difícil aún resulta sostenerlos en un mundo caracterizado por una competitividad global creciente, rapidez de innovación tecnológica, procesos de trabajo en cambio continuo y movimiento frecuente en las economías, en las sociedades y en los clientes.

El Modelo EFQM trata de fomentar un enfoque de gestión que lleve a las empresas a la excelencia sostenida. Este enfoque se basa en ocho principios fundamentales de la excelencia: Orientación hacia los resultados, Orientación al cliente, Liderazgo y coherencia en los objetivos, Gestión por procesos y hechos, Desarrollo e implicación de las personas, Aprendizaje, Innovación & Mejora continuos, Desarrollo de Alianzas y, finalmente, Responsabilidad Social. A continuación se describen estos



conceptos ofreciéndose ejemplos de los beneficios que puede obtener cualquier organización cuando los adopta.

**Figura 5.** Conceptos Fundamentales del Modelo EFQM 2003



Fuente: EFQM (2003)

### **Concepto fundamental de Excelencia nº 1: Orientación hacia los resultados**

La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización (las personas que trabajan en ella, los clientes, proveedores y la sociedad en general, así como todos los que tienen intereses económicos en la organización).

Entre los beneficios más significativos que puede generar este principio se encuentran: Añadir valor para todos los grupos de interés; Éxito sostenido a largo plazo; Relaciones mutuamente beneficiosas; Existencia de medidas relevantes, incluidos los indicadores más importantes, para todos los grupos de interés

### **Concepto fundamental de Excelencia nº 2: Orientación al cliente**

El cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio, así como de la fidelidad del cliente. El mejor modo de optimizar la fidelidad y retención del cliente y el incremento de la cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

Diferentes autores han destacado la capital relevancia de comprender y satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes (Deming, 1986; Schneider et al., 1996), situando a éstos en el centro de cualquier modelo de negocio o actividad (Martín, 2007;

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

EFQM, 2009a), siendo su satisfacción última el pilar fundamental de la GCT (Gómez-Bernabeu y Palací, 2003). En otros casos (Ferrando y Granero, 2008), se considera que para alcanzar el éxito, la excelencia ha de girar en torno a la creación permanente de valor para el cliente.

El enfoque “customer centric”, en el que los clientes se convierten en el centro de toda estrategia, contribuye, asimismo, de forma notoria, en el logro de ventajas competitivas sostenibles en base a una precisa identificación de expectativas, tanto presentes como futuras (Santos y Álvarez, 2007), algo que permite a su vez, proporcionar nuevos productos y servicios de forma anticipada y por delante de la competencia, provocando resultados superiores (Appiah-Adu, 1998).

Entre los beneficios más significativos que puede generar este principio se encuentran: Incremento de la cuota de mercado; Mejor comprensión de lo que aporta valor al cliente; Reducción al mínimo de los costes de transacción; Éxito a largo plazo.

### **Concepto fundamental de Excelencia nº 3: Liderazgo y coherencia en los objetivos**

El comportamiento de los líderes de una organización suscita en ella claridad y unidad en los objetivos, así como un entorno que permite a la organización y las personas que la integran alcanzar la excelencia.

La relación entre el grado de implicación de la dirección en el impulso de la GCT y el despliegue exitoso de ésta queda refrendado por diferentes autores, destacando que no es posible realizar un cambio cultural sin el apoyo a primer nivel (Hill, 1991), que es clave establecer unos valores y objetivos claros para ello (Ebrahimpour, 1988) o que hay que asegurarse de proporcionar los recursos necesarios para ello (Ham y Williams, 1986).

Es importante también identificar el conjunto de elementos clave que conforman el constructo *Liderazgo*, tales como influir y motivar a las personas consiguiendo altas cotas de participación y desempeño, el papel que juega la comunicación efectiva del propósito que la organización persigue, el grado de satisfacción que se alcanza en las personas o el despliegue eficaz de mecanismos de recompensa ante logros individuales o de equipo (a partir de las definiciones del término propuestas por autores de gran relevancia en el ámbito de la gestión, como Drucker, 1954; French y Raven, 1959;

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

Mintzberg, 1975; Peters y Austin, 1985; Bennis y Nanus, 1985 o Koontz y Heinz, 1989).

Entre los beneficios más significativos que puede generar este principio se encuentran: Máximo nivel de compromiso y efectividad de las personas; Clara sensación de liderazgo; Respeto a la fuerza del mercado; Alineación y despliegue de todas las actividades de modo estructurado y sistemático.

### **Concepto fundamental de Excelencia nº 4: Gestión por procesos y hechos**

Las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos sus grupos de interés.

La conceptualización del proceso como un elemento competitivo de primer orden, al mismo nivel que el producto o servicio que se entrega, es otro de los saltos filosóficos que la GCT plantea, en cuanto a que las metas fijadas se alcanzan de un modo más eficiente si actividades y recursos se integran y gestionan en torno a la idea de proceso (Hayes y Abernathy, 1981).

Entre los beneficios más significativos que puede generar este principio se encuentran: Orientación hacia los resultados deseados; Optimización del empleo de las personas y los recursos; Coherencia en los resultados y control de la variabilidad; Gestión basada en datos para establecer unos objetivos realistas y un liderazgo estratégico.

### **Concepto fundamental de Excelencia nº 5: Desarrollo e implicación de las personas**

El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor porque existen valores compartidos y una cultura de confianza y asunción de responsabilidades que fomentan la implicación de todos.

El rol de las personas en contextos de GCT se considera crucial, entendiendo a éstas como el principal activo de una organización excelente (Ferrando y Granero, 2008). El trabajo en equipo y el conocimiento compartido, una cultura orientada más a la persona que al sistema, un enfoque multidisciplinar en el aprendizaje y el desarrollo o

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

una estructura descentralizada en términos de dotar de autonomía y responsabilidad a las personas a todos los niveles son algunos de los atributos que se despliegan en contextos de GCT (James, 1997).

Entre los beneficios más significativos que puede generar este principio se encuentran: Máxima participación, actitud positiva y motivación; Buena contratación y retención en la empresa; El conocimiento se comparte de manera eficaz; Oportunidad para las personas de aprender y desarrollar nuevas capacidades.

### **Concepto fundamental de Excelencia nº 6: Aprendizaje, innovación y mejora continua**

Las organizaciones alcanzan su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continuos.

Entre los beneficios más significativos que puede generar este principio se encuentran: Agilidad de la organización; Reducción de costes; Identificación de oportunidades; Optimización del rendimiento; Actividades de mejora, basadas en la prevención, en el trabajo diario de todas las personas de la organización.

### **Concepto fundamental de Excelencia nº 7: Desarrollo de alianzas**

La organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece con sus partners unas relaciones mutuamente beneficiosas basadas en la confianza, en compartir el conocimiento y en la integración.

Entre los beneficios más significativos que puede generar este principio se encuentran: Capacidad para crear valor para ambas partes; Logro de una ventaja competitiva a través de relaciones duraderas; Sinergia en cuanto a recursos y costes.

### **Concepto fundamental de Excelencia nº 8: Responsabilidad social**

El mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y las personas que la integran es adoptar un enfoque ético, superando las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto.

Si bien, paradójicamente, es a mediados del siglo XX cuando se plantea por primera vez la responsabilidad social ha de estar presente y contemplarse en el contexto de la actividad económica de una organización (Bowen, 1953), este enfoque empresarial

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

no adquiere un papel protagonista hasta la primera década del siglo XXI (Castka y Balzarova, 2007).

Es importante reseñar que la introducción de este concepto fundamental es uno de los elementos diferenciales clave respecto a los modelos previos a EFQM (Deming, Malcolm Baldrige). Los cambios producidos en las últimas décadas a nivel social y económico sobre el papel de las organizaciones en relación al concepto de sostenibilidad hizo que EFQM incluyese este aspecto como principio clave del Modelo, incidiendo en la importancia de integrar en la estrategia las dimensiones social, económica y medioambiental (EFQM, 2004).

Entre los beneficios más significativos que puede generar este principio se encuentran: Aumento de la credibilidad, rendimiento y valor de la organización; Conocimiento del público, seguridad y confianza.

La existencia e importancia de los Conceptos Fundamentales son la base para alcanzar la excelencia. Para aprovechar al máximo los beneficios que ofrece el Modelo EFQM de Excelencia, una organización necesita, en primer lugar, debatir si “acepta” o no los conceptos que sustentan el Modelo. Obviamente, si no se entienden y aceptan plenamente estos conceptos, será difícil progresar en la adopción del Modelo.

Es de gran relevancia que el equipo de Dirección de cualquier organización entienda del mismo modo estos Conceptos Fundamentales y cómo su aplicación puede conducir a la Excelencia. Como parte del desarrollo de este entendimiento común, y para proporcionar un catalizador para la acción, el Modelo EFQM proporciona múltiples instrumentos de análisis y evaluación del grado de despliegue de los Conceptos Fundamentales en función de grado de madurez de la organización.

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

**Tabla 7.** Grado de madurez de una organización en base a los Conceptos Fundamentales del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial EFQM

<b>Concepto Fundamental</b>	<b>Inicio</b>	<b>En Marcha</b>	<b>Madurez</b>
<b>Orientación hacia los resultados</b>	Se identifican todos los grupos de interés relevantes	Se evalúan las necesidades de los grupos de interés de manera estructurada	Existen mecanismos transparentes para equilibrar las expectativas de los grupos de interés
<b>Orientación al cliente</b>	Se evalúa la satisfacción del cliente	Se ponen en relación los objetivos con las necesidades y expectativas del cliente. Se investigan cuestiones de fidelización	Se entienden, miden y se actúa sobre los impulsores empresariales de las necesidades de satisfacción del cliente y cuestiones de fidelización
<b>Liderazgo y coherencia en los objetivos</b>	Se definen Visión y Misión	Se alinean la política, las personas y los procesos. Existe un “modelo” de liderazgo	Existen valores compartidos y modelos éticos en todos los niveles de la organización
<b>Gestión por procesos y hechos</b>	Se definen los procesos para alcanzar los resultados deseados	Se utilizan datos e información comparativos para establecer objetivos ambiciosos	Se entiende y utiliza plenamente la capacidad de los procesos para impulsar mejoras en el rendimiento
<b>Desarrollo e implicación de las personas</b>	Las personas aceptan la propiedad y la responsabilidad para resolver problemas	Las personas son innovadoras y creativas a la hora de impulsar los objetivos de la organización	Se faculta a las personas para actuar y compartir abiertamente conocimientos y experiencias
<b>Aprendizaje, Innovación y Mejora continuos</b>	Se identifica y actúa sobre las oportunidades de mejora	La mejora continua es un objetivo aceptado por todos los individuos	Se extienden e integran las innovaciones y mejoras de éxito
<b>Desarrollo de Alianzas</b>	Existe un proceso de selección y gestión de proveedores	Se reconocen las mejoras y los logros de los proveedores y se han identificado los partners externos clave	La organización y sus partners clave son interdependientes. Los planes y las políticas se desarrollan en común a partir de conocimientos compartidos
<b>Responsabilidad Social</b>	Se comprenden y se cumplen los requisitos legales y normativos	Existe una implicación activa en la “sociedad”	Las expectativas de la sociedad se miden y se actúa sobre ellas

Fuente: EFQM (2003)

### 1.3.2. Segundo pilar. Estructura de criterios y subcriterios

Los criterios se agrupan en dos categorías: **Criterios Agentes Facilitadores** y **Criterios Resultados**. Los primeros analizan cómo realiza la organización las actividades clave mientras que los segundos se ocupan de los resultados que se están alcanzando. Cada uno de los criterios se despliega en subcriterios. A continuación se enumera la jerarquía de criterios y subcriterios.

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

### **Criterios Agentes Facilitadores**

#### **Criterio 1: Liderazgo**

Describe cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios 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. Se compone de los siguientes subcriterios:

- **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
- **1b** Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización
- **1c** Implicación de los líderes con clientes, partners y representantes de la sociedad
- **1d** Motivación, apoyo y reconocimiento de las personas de la organización por parte de los líderes

#### **Criterio 2: Política y estrategia**

Describe cómo implanta la organización su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes. Se compone de los siguientes subcriterios:

- **2a** Las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés son el fundamento de la política y estrategia
- **2b** La información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad son el fundamento de la política y estrategia
- **2c** Desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia
- **2d** Despliegue de la política y estrategia mediante un esquema de procesos clave

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

- **2e** Comunicación e implantación de la política y estrategia

### **Criterio 3: Personas**

Describe cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Se compone de los siguientes subcriterios:

- **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

### **Criterio 4: Alianzas y recursos**

Describe cómo planifica y gestiona la organización sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Se compone de los siguientes subcriterios:

- **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

### **Criterio 5: Procesos**

Describe cómo diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor, a sus clientes y otros grupos de interés. Se compone de los siguientes subcriterios:



## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

- **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

### **Criterios Resultados**

#### **Criterio 6: Resultados en Clientes**

Describe qué logros está alcanzando la organización en relación con sus clientes externos. Se compone de los siguientes subcriterios:

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

#### **Criterio 7: Resultados en Personas**

Describe qué logros está alcanzando la organización en relación con las personas que la integran. Se compone de los siguientes subcriterios:

- **7a** Medidas de percepción
- **7b** Indicadores de rendimiento

#### **Criterio 8: Resultados en Sociedad**

Describe qué logros está alcanzando la organización en la sociedad, a nivel local, nacional e internacional (según resulte pertinente). Se compone de los siguientes subcriterios:

- **8a** Medidas de percepción
- **8b** Indicadores de rendimiento

#### **Criterio 9: Resultados Clave**

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

Describe qué logros está alcanzando la organización con relación al rendimiento planificado. Se compone de los siguientes subcriterios:

- **9a** Resultados Clave del Rendimiento de la Organización
- **9b** Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización

### **1.3.3. Tercer pilar. Lógica REDER**

En los fundamentos del Modelo se encuentra el esquema lógico denominado REDER (RADAR en inglés), acrónimo integrado por los siguientes elementos: Resultados (Results), Enfoque (Approach), Despliegue (Deployment), Evaluación (Assessment) y Revisión (Review). Se trata del mecanismo de evaluación de la gestión. Los elementos Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión se utilizan al evaluar los criterios del grupo de Criterios Agentes Facilitadores, mientras que el elemento Resultados se emplea para evaluar los criterios del grupo de Resultados.

El objetivo principal de una (auto) evaluación no es alcanzar una puntuación numérica, sino identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora y, de esta manera, establecer planes de acción con la implicación suficiente por parte de los líderes de la organización. En todo caso, la obtención de una puntuación ofrece la ventaja adicional de permitir a la organización comparar sus resultados con otras organizaciones similares o excelentes además de con las mejores en su clase mediante benchmarking.

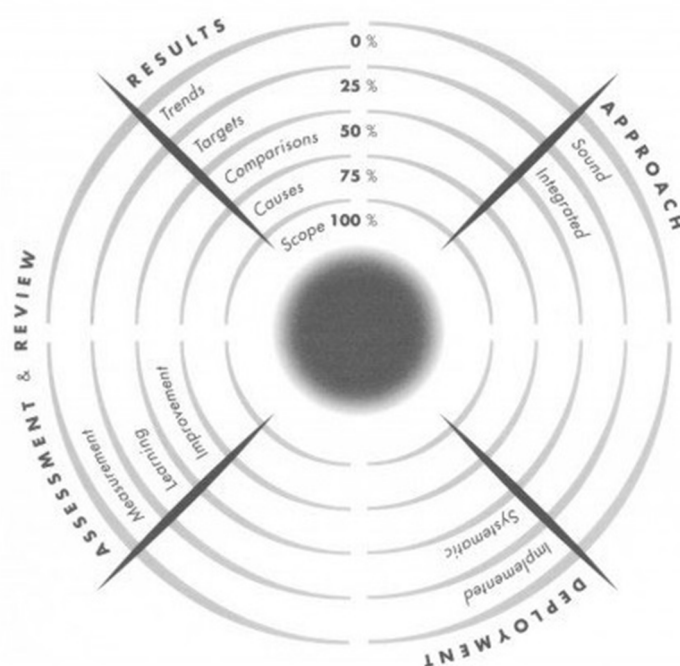
El esquema lógico REDER, fundamentado en el ciclo de mejora PDCA, establece lo que una organización necesita realizar. El proceso que se debe seguir es la revisión de forma sistemática de los criterios del Modelo Europeo de la forma siguiente:

- Determinar los resultados que la organización quiere lograr como parte del proceso de elaboración de su política y estrategia. Estos resultados cubren el rendimiento de la organización, tanto en términos económicos y financieros como operativos, así como las percepciones de todos los grupos de interés de la organización.
- Planificar y desarrollar una serie de enfoques sólidamente fundamentados e integrados que lleven a la organización a obtener los resultados determinados anteriormente, ahora y en el futuro.

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

- Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar una completa implantación de los mismos.
- Evaluar y revisar los enfoques utilizados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje. En función de todo esto, identificar planes de mejora, establecer prioridades para los mismos, planificar e implantar las mejoras que sean necesarias.

**Figura 6. REDER.** Lógica de evaluación del Modelo EFQM 2003



Fuente: EFQM (2003)

Para la evaluación de los Criterios Agentes Facilitadores (del criterio 1 al criterio 5), los factores de evaluación que se emplearán son el enfoque y el despliegue. Cada uno de los criterios se evaluará de acuerdo con su enfoque y su despliegue.

### **Análisis de Criterios Agentes Facilitadores. Enfoque**

El enfoque abarca lo que una organización ha planificado hacer y las razones de su decisión. El enfoque se refiere a los objetivos y planteamientos de cada subcriterio, así como a la definición y desarrollo del proceso o procesos más efectivos para alcanzar dichos objetivos, es decir, los métodos que la organización emplea para la implantación de los diferentes criterios.

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

El grado de excelencia del enfoque se medirá en función de si el enfoque está sólidamente fundamentado e integrado.

Un enfoque estará más o menos sólidamente fundamentado en función de hasta qué punto consigue:

- Abordar los aspectos relevantes del subcriterio en cuestión.
- Aportar un razonamiento claro, por ejemplo, proporcionando una declaración de sus objetivos y propósitos y, además, tiene en cuenta si las prácticas descritas tienen sentido dentro de la organización.
- Centrarse en las necesidades de los grupos de interés relevantes y en los resultados que se buscan, de manera que implica generalmente a todos los grupos de interés y ofrece un proceso o procesos bien definidos y desarrollados.

Se habla de un enfoque integrado cuando apoya la política y estrategia de la organización y está vinculado a otros enfoques, cuando resulte apropiado. En todo caso, el enfoque debe formar parte de los procedimientos definidos y no ser meramente una iniciativa eventual que algún directivo lleva a cabo.

### **Análisis de Criterios Agentes Facilitadores. Despliegue**

El despliegue se refiere a las acciones que emprende una organización para implantar el enfoque. Es decir, representa la traducción a la práctica de lo que ha quedado definido en el enfoque.

Una implantación bien alineada y sistemática significa que la política y la estrategia de la organización están presentes en el despliegue cotidiano de los distintos enfoques y en todos los niveles de la organización.

Una organización será más o menos excelente en función del grado de implantación del enfoque y de su sistematicidad.

Un despliegue será más o menos sistemático en función de hasta qué punto el despliegue del enfoque se gestiona de una manera estructurada.

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

El grado de implantación indica el nivel en que el enfoque se ha implantado en las áreas relevantes, a qué niveles y subdivisiones de la organización alcanza y, además, si abarca todos los procesos, productos y servicios relevantes.

### **Análisis de Criterios Agentes Facilitadores. Evaluación y revisión**

La organización debe evaluar el enfoque y su despliegue. En una organización considerada excelente, el enfoque y su despliegue estarán sujetos a mediciones regulares y se realizarán actividades de aprendizaje. Como resultado de lo anterior, se identificarán y establecerán prioridades y se planificará e implantará la mejora.

La medición cubre hasta qué punto se lleva a cabo, cuando proceda, la medición periódica del enfoque, del despliegue del enfoque y de los resultados que logra. Normalmente, estas medidas se suelen mostrar en los subcriterios relevantes.

El aprendizaje cubre hasta qué punto se utilizan las actividades propias del aprendizaje, como pueden ser, por ejemplo, el benchmarking y las evaluaciones de rendimiento y los análisis, para identificar y compartir las mejores prácticas, así como las oportunidades de mejora.

Las acciones de mejora son un resultado clave en la evaluación y revisión, de esta manera los puntos fuertes quedan consolidados y se mejoran los puntos débiles. La mejora cubre hasta qué punto las medidas y la información que proviene de las actividades relacionadas con el aprendizaje y la creatividad se analizan y utilizan para identificar y establecer prioridades, así como para planificar e implantar las mejoras.

Las mejoras deberían en la medida de lo posible reflejar el esfuerzo innovador de la organización.

Los criterios del grupo resultados (del criterio 6 al criterio 9) se evalúan valorando los logros alcanzados por la organización, los cuales se miden en función de la percepción de los diferentes grupos de interés, los propios objetivos de la organización y las comparaciones externas a la misma. Los resultados miden la excelencia y el ámbito de aplicación del valor que aporta la organización a sus distintos grupos de interés y de lo que la organización está alcanzando en términos de eficiencia y eficacia.

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

Cada uno de los Criterios Resultados se evalúa en función del grado de excelencia y alcance de los resultados aportados a partir de los ítems siguientes:

### **Análisis de Criterios Resultados. Magnitud**

Para determinar el grado de excelencia de los resultados, será necesario tener en cuenta en primer lugar la magnitud de las mediciones realizadas. En la presentación de resultados, en la medida de lo posible la organización mostrará una evolución en el tiempo de los resultados para los indicadores elegidos para identificar las tendencias.

Las tendencias positivas de estos resultados son un punto a favor en la organización. Si los resultados ya eran buenos al comienzo de la recogida de datos, bastará con que la organización mantenga esos resultados. Lo mismo se puede decir si se tiene una buena efectividad operativa a lo largo del tiempo.

Para cada tendencia de resultados, es necesario disponer de unos objetivos internos fijados por la propia organización. Estos objetivos se presentarán también en forma de tendencia, si procede.

La información que se presenta en los Criterios Resultados debería así mismo incluir el razonamiento que se ha seguido para establecer los objetivos, de esta manera se puede analizar si son unos objetivos realistas y que suponen un reto para la organización o si son tan agresivos que difícilmente van a poder cumplirse en las condiciones normales de funcionamiento de la organización.

Cuando sea posible, se harán comparaciones con organizaciones externas, incluidas las organizaciones líderes en su sector. La organización con la que se es comparado puede pertenecer a un sector de actividad distinto.

Los ámbitos de actuación deben ser coincidentes: si la organización evaluada tiene ámbito nacional, la organización considerada como "la mejor" deberá pertenecer también a dicho ámbito, y si aspira a operar en el ámbito internacional, la organización con la que se compara deberá operar en un mercado más amplio que el nacional.

Para obtener el análisis final sobre la excelencia de los resultados, hay que considerar las causas. Se debe constatar que los resultados sean consecuencia de un enfoque o enfoques específicos de los Criterios Agentes Facilitadores y no la simple consecuencia de una mejora general del entorno comercial. Para esto, habrá que

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

considerar todas aquellas acciones que se desarrollaron en los Criterios Agentes Facilitadores.

### **Análisis de Criterios Resultados. Alcance**

En el alcance de los resultados se expresa el grado de información que dan los resultados presentados, analizándose hasta qué punto los resultados abarcan las áreas relevantes de la organización.

- Los resultados deberán segmentarse por grupos de productos, procesos, clientes, mercados, países, proveedores, e incluso entre distintas categorías profesionales en el caso de los resultados de personal.
- Será necesario presentar resultados para todos los lugares o unidades organizativas que se encuentren dentro de los límites de la evaluación.
- Se evaluará, además, el grado en el que se presenta una gama completa de resultados relativos al criterio correspondiente, de manera que se cubren los aspectos incluidos en el enunciado del criterio.
- Se tendrá en cuenta el grado de importancia que se da a los resultados obtenidos, ya que se habrá demostrado que los resultados presentados son aquellos que mayor relevancia tenían en el ámbito del criterio en cuestión.

### **Matrices de análisis y puntuación**

Para que la puntuación de cada subcriterio sea lo más precisa, objetiva y sistemática posible, EFQM dispone de unas matrices que analizan por separado enfoque, despliegue y evaluación para el grupo de Criterios Agentes Facilitadores y magnitud y alcance para el grupo de Criterios Resultados. El uso de estas matrices de puntuación garantiza que el proceso de puntuación sea preciso, objetivo y sistemático, a la vez que sencillo. Debido a que los distintos Criterios Agentes Facilitadores y Criterios Resultados se puntúan teniendo en cuenta factores distintos, las matrices que se usan para la puntuación de cada uno de sus subcriterios son, también, diferentes.

Para los subcriterios que pertenecen a los Criterios Agentes Facilitadores, se evalúa el enfoque, despliegue y su evaluación y revisión, aspectos recogidos individualmente en la matriz de Criterios Agentes Facilitadores, siendo necesario

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

puntuar cada uno de estos elementos por separado, teniendo además en cuenta cada uno de sus componentes.

La puntuación global de todos ellos proporciona la valoración global del subcriterio. Para los subcriterios que pertenecen al grupo de Criterios Resultados, se evalúa tendencia, objetivos, comparaciones y causas, así como también ámbito de aplicación. Todos estos elementos, recogidos en la matriz de Criterios Resultados, se puntúan también por separado, de modo que la puntuación global del subcriterio es la ponderación de la puntuación global de todos los elementos anteriores. A continuación se describen las correspondientes matrices de evaluación y el cuadro de puntuación.



Organizaciones que sobresalen. Análisis de los elementos que impulsan la obtención de resultados superiores de forma sostenida. Una aproximación empírica en el ámbito público

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

**Tabla 8.** Matriz REDER. Criterios Agentes Facilitadores (Modelo EFQM 2003)

Elementos	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%
Enfoque	<b>Sólidamente fundamentado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>El enfoque tiene una lógica clara.</li> <li>El enfoque ha definido los procesos.</li> <li>El enfoque se centra en las necesidades de los grupos de interés.</li> </ul>	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
	<b>Integrado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>El enfoque apoya la Política y Estrategia.</li> <li>El enfoque está vinculado a otros enfoques, cuando procede.</li> </ul>	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	<b>Implantado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>El enfoque está implantado.</li> </ul>	Sin evidencia o anecdótica	Implantado en ¼ de las áreas relevantes	Implantado en ½ de las áreas relevantes	Implantado en ¾ de las áreas relevantes	Implantado en todas las áreas relevantes
	<b>Sistemático:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>El enfoque está desplegado de manera estructurada, habiéndose planificado y ejecutado de manera coherente el método utilizado para el despliegue.</li> </ul>	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	<b>Medición:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se mide periódicamente la eficacia del enfoque y del despliegue.</li> </ul>	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
	<b>Actividades de Aprendizaje:</b> <u>Se utilizan para:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora.</li> </ul>	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
	<b>Mejoras:</b> <u>Las mediciones y actividades de aprendizaje se analizan y utilizan para:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar, establecer prioridades, planificar e implantar mejoras.</li> </ul>	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			
<b>Valoración Total</b>			0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100			

Fuente: EFQM (2003)

Organizaciones que sobresalen. Análisis de los elementos que impulsan la obtención de resultados superiores de forma sostenida. Una aproximación empírica en el ámbito público

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

**Tabla 9.** Matriz REDER. Criterios Resultados (Modelo EFQM 2003)

Elementos	Atributos	0%					25%					50%					75%					100%				
<b>Resultados</b>	<b>Tendencias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las tendencias son positivas Y/O</li> <li>El rendimiento es bueno y sostenido.</li> </ul>	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 buen rendimiento sostenido en aproximadamente 1/2 de los resultados durante al menos 3 años					Tendencias positivas y/o buen rendimiento sostenido en aproximadamente 3/4 de los resultados durante al menos 3 años					Tendencias positivas y/o buen rendimiento sostenido en todos los resultados durante al menos 3 años				
	<b>Objetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los objetivos se alcanzan.</li> <li>Los objetivos son adecuados.</li> </ul>	Sin resultados o con información anecdótica					Alcanzados y adecuados en aproximadamente ¼ 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				
	<b>Comparaciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los resultados son buenos comparados con otros Y/O</li> <li>Los resultados son buenos comparados con el reconocido como "el mejor".</li> </ul>	Sin resultados o con información anecdótica					Comparaciones favorables en aproximadamente ¼ 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				
	<b>Causas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los resultados son consecuencia del enfoque.</li> </ul>	Sin resultados o con información anecdótica					La relación causa/efecto es visible en aproximadamente ¼ 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				
	Subtotal			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
<b>Elementos</b>	<b>Atributos</b>	0%					25%					50%					75%					100%				
	<b>Ambito de aplicación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los resultados abarcan las áreas relevantes.</li> <li>Los resultados se segmentan adecuadamente, p.e. por cliente, tipos de producto o servicio, área geográfica.</li> </ul>	Sin resultados o con información anecdótica					Los resultados abarcan ¼ de las áreas y actividades relevantes					Los resultados abarcan ½ 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				
	Subtotal			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
<b>Valoración Total</b>				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

Fuente: EFQM (2003)

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

**Tabla 10.** Hoja Resumen de Puntuación (Modelo EFQM 2003)

**1. Criterios Agentes Facilitadores**

Criterio	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Subcriterio	1a	<input type="text"/>	2a	<input type="text"/>	3a	<input type="text"/>	4a	<input type="text"/>	5a	<input type="text"/>
Subcriterio	1b	<input type="text"/>	2b	<input type="text"/>	3b	<input type="text"/>	4b	<input type="text"/>	5b	<input type="text"/>
Subcriterio	1c	<input type="text"/>	2c	<input type="text"/>	3c	<input type="text"/>	4c	<input type="text"/>	5c	<input type="text"/>
Subcriterio	1d	<input type="text"/>	2d	<input type="text"/>	3d	<input type="text"/>	4d	<input type="text"/>	5d	<input type="text"/>
Subcriterio	1e	<input type="text"/>			3e	<input type="text"/>	4e	<input type="text"/>	5e	<input type="text"/>
Total		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>
Valoración asignada al criterio		+ 5		+ 4		+ 5		+ 5		+ 5
		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>

Nota:

La valoración asignada es la media aritmética de los porcentajes de cada subcriterio. Si los solicitantes presentan razones convincentes de por qué uno o más subcriterios no son pertinentes para su organización, se puede promediar sobre el número de criterios considerados. Para evitar confusión (con una valoración cero), en los subcriterios no considerados pertinentes se debe escribir NR (no se requiere) en la celda correspondiente.

**2. Criterios Resultados**

Criterio	6	%	7	%	8	%	9	%
Subcriterio	6a	<input type="text"/> x 0.75=	7a	<input type="text"/> x 0.75=	8a	<input type="text"/> x 0.25=	9a	<input type="text"/> x 0.50=
Subcriterio	6b	<input type="text"/> x 0.25=	7b	<input type="text"/> x 0.25=	8b	<input type="text"/> x 0.75=	9b	<input type="text"/> x 0.50=
Valoración asignada		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>

**3. Cálculo de la Puntuación Total**

Criterio	Valoración	factor	Puntos
1 Liderazgo	<input type="text"/>	x 1.0	<input type="text"/>
2 Política y Estrategia	<input type="text"/>	x 0.8	<input type="text"/>
3 Personas	<input type="text"/>	x 0.9	<input type="text"/>
4 Alianzas y Recursos	<input type="text"/>	x 0.9	<input type="text"/>
5 Procesos	<input type="text"/>	x 1.4	<input type="text"/>
6 Resultados en los clientes	<input type="text"/>	x 2.0	<input type="text"/>
7 Resultados en las personas	<input type="text"/>	x 0.9	<input type="text"/>
8 Resultados en la Sociedad	<input type="text"/>	x 0.6	<input type="text"/>
9 Resultados Clave	<input type="text"/>	x 1.5	<input type="text"/>
Puntuación final			<input type="text"/>

- Anotar la valoración asignada a cada criterio (de las secciones 1 y 2 precedentes.)

- Multiplicar cada valoración por su factor para obtener los puntos parciales.

- Sumar los puntos parciales de cada criterio para obtener la puntuación final.

Fuente: EFQM (2003)

Destacar que en el sistema de valoración existe un marco de ponderaciones tanto a nivel de subcriterios como de criterios que puede variar (y varía) en las diferentes versiones del Modelo EFQM en función de la evolución de las tendencias de gestión en las organizaciones.

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

**1.3.4. Visión horizontal de la gestión. Ejes transversales**

El concepto de eje transversal surge por primera vez en 2003, con la versión de ese año del Modelo EFQM, como un elemento clave de comprensión del nivel de interrelación de criterios y subcriterios del Modelo.

Los ejes transversales son un conjunto de temas que subyacen a lo largo de todo el modelo y que “atraviesan” éste vinculando subcriterios de distintos criterios. Esta lectura horizontal del Modelo permite visualizar cómo determinados temas clave recorren el Modelo, aspecto especialmente importante a la hora de transformar las conclusiones de la autoevaluación en planes de mejora. Al realizar un ejercicio de autoevaluación suele aparecer un número relevante de áreas de mejora, muchas de ellas relacionadas entre sí, que es necesario agrupar y priorizar. El hecho de tener identificados estos ejes permite asociar un grupo de acciones a temas transversales, en base a los cuales, en muchos casos, se configuran procesos clave de la organización o, incluso, áreas o funciones de la propia estructura, facilitando el despliegue y seguimiento de planes de acción.

Si bien, a continuación, se enumeran la colección de ejes transversales que EFQM publica en 2003, la relación de potenciales ejes y subejos (existe también la posibilidad de hacer diferentes niveles de desagregación) es abierta.

El análisis desde una perspectiva de ejes permite entender mejor al equipo evaluador (interno o externo) las relaciones causales entre Criterios Agentes Facilitadores y Criterios Resultados, representando el diseño ad hoc de éstos la posibilidad de plasmar la especial relevancia que pueden tener algunos de estos ejes en función de la naturaleza y singularidad de cada organización, mientras que la concentración de planes de acción en determinados ejes permite visibilizar de forma rápida ámbitos que requieren de una especial intervención (más inmediata o intensa que en otros casos).

**Tabla 11.** Ejes transversales del Modelo EFQM y subcriterios asociados

<b>Eje Transversal</b>	<b>Dinámica interna entre subcriterios</b>
<b>Comunicación</b>	<b>1c.</b> Comunicación de los líderes con los grupos de interés externos <b>1d.</b> Comunicación de los líderes con los grupos de interés internos <b>3d.</b> Comunicación interna <b>5b.</b> Comunicación de cambios y mejoras en los procesos <b>6, 7 y 8.</b> Medición de la satisfacción y eficiencia de la comunicación
<b>Responsabilidad</b>	<b>1a.</b> La Visión, Valores y Principios éticos reflejan la responsabilidad social de la

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

Eje Transversal	Dinámica interna entre subcriterios
<b>Social de la Organización</b>	organización <b>1c.</b> Relación con los grupos de interés externos <b>1d.</b> Relación con los grupos de interés internos <b>1e.</b> Liderar el análisis de los fenómenos externos que impulsan el cambio <b>2a.</b> Incorporación a la estrategia de información procedente de los grupos de interés <b>2b.</b> Incorporación de la información y datos de los indicadores internos de rendimiento, incluidos factores medioambientales y demográficos <b>2c.</b> Desarrollo de la estrategia incluida la estrategia de responsabilidad social <b>2d.</b> Despliegue de la estrategia incluyendo a todos los grupos de interés <b>3a.</b> Valores éticos y de equidad en la contratación y condiciones de empleo <b>3b.</b> Desarrollo de personas <b>3c.</b> Implicación de los empleados en proyectos y conferencias externos a la organización <b>3e.</b> Atención a las personas, fomentando actividades socioculturales <b>4a.</b> Alianzas incluidas las establecidas con organizaciones de la comunidad y proveedores locales <b>4b.</b> Estrategias financieras que apoyan las estrategias de Responsabilidad Social de la Organización <b>4c.</b> Gestión Medioambiental <b>5c.</b> Incorporación de información procedente de clientes y partners en los productos <b>5d.</b> Elaboración de productos teniendo presente su reciclado, etc. <b>5e.</b> Relaciones habituales con los clientes <b>6a.</b> Percepción de los clientes de la imagen de la organización, etc. <b>7a.</b> Percepción que tienen los empleados, de su propia organización como empresa que da trabajo <b>8.</b> Todo lo incluido en el criterio <b>9.</b> Resultados en alianzas, temas financieros, eficiencia de los procesos, en comparación con estándares
<b>Creatividad e Innovación</b>	<b>1a.</b> Estímulo y promoción por parte de los líderes <b>2b.</b> Incorporación a la política y estrategia de la actividad creativa <b>3c.</b> Proporcionar oportunidades que respalden un comportamiento innovador y creativo <b>4a.</b> Uso de alianzas para fomentar la innovación y creatividad <b>4e.</b> Uso de la información y el conocimiento para que surja la innovación y creatividad <b>5b.</b> Uso de la innovación y creatividad de los grupos de interés para cambiar y mejorar los procesos <b>5c.</b> Uso de la creatividad e innovación para desarrollar productos y servicios <b>5e.</b> Uso de la creatividad e innovación para mejorar las relaciones con los clientes <b>6, 7, 8 y 9.</b> Medición de la eficacia de los procesos de creatividad e innovación (Vg.: Innovación en el diseño)
<b>Clientes</b>	<b>1c.</b> Implicación de los líderes con los clientes <b>2a.</b> Establecer las necesidades y expectativas de los clientes <b>2c.</b> Equilibrar necesidades y expectativas <b>5b.</b> Mejora de los procesos para satisfacer al cliente <b>5c.</b> Procesos de cara al cliente <b>5d.</b> Procesos de cara al cliente <b>5e.</b> Gestión de la relación con los clientes <b>6a.</b> Resultados de las percepciones de los clientes <b>6b.</b> Resultados de los indicadores internos de rendimiento en el área de clientes

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

Eje Transversal	Dinámica interna entre subcriterios
<b>Gobierno de la organización</b>	<p><b>1b.</b> Desarrollo e implantación de procesos para el eficaz gobierno de la organización</p> <p><b>2a.</b> Recogida de las necesidades y expectativas de los grupos de interés</p> <p><b>2b.</b> Recogida de los datos que contribuirán a desarrollar la política y estrategia</p> <p><b>4b.</b> Establecer e implantar, en los niveles adecuados, los procesos clave para el gobierno de la organización</p> <p><b>9a.</b> Informes de los Resultados Clave económicos y financieros</p> <p><b>9b.</b> Informes de los indicadores clave económicos y financieros</p>
<b>Conocimiento</b>	<p><b>2b.</b> Aportaciones del conocimiento a la política y estrategia</p> <p><b>3d.</b> Identificación, desarrollo y mantenimiento de los conocimientos de cada persona</p> <p><b>4e.</b> Gestión del conocimiento de la organización</p> <p><b>7.</b> Medición de la satisfacción con el aumento de los conocimientos e indicadores internos de rendimiento relativos al incremento del conocimiento</p> <p><b>9.</b> Uso del conocimiento para mejorar los resultados de la organización</p>
<b>Mercado y Definición del Mercado</b>	<p><b>2a.</b> Recogida de información para identificar el mercado y los segmentos del mercado</p> <p><b>2b.</b> Indicadores de la imagen externa y marca de la organización y de los resultados de la competencia</p> <p><b>2c.</b> Reforzar la posición en el mercado</p> <p><b>3b.</b> Ajustar las personas a las necesidades actuales y futuras de la organización</p> <p><b>4a.</b> Añadir valor a la cadena cliente! proveedor mediante alianzas</p> <p><b>5c.</b> Desarrollar nuevos productos para el mercado actual y futuro</p> <p><b>5d.</b> Marketing, comunicación y venta de productos</p> <p><b>6a.</b> Resultados de las percepciones de los clientes</p> <p><b>6b.</b> Resultados de los indicadores internos de rendimiento en el área de clientes</p> <p><b>7a.</b> Percepción de lo que las personas tienen de la organización</p> <p><b>7b.</b> Fidelidad</p> <p><b>8a.</b> Imagen de la sociedad</p> <p><b>9.</b> Cuota de mercado, posicionamiento</p>
<b>Personas de la organización</b>	<p><b>1d.</b> Implicación de los líderes con las personas</p> <p><b>2a.</b> Establecer las necesidades y expectativas de las personas</p> <p><b>2c.</b> Equilibrar necesidades y expectativas</p> <p><b>3a.</b> Planificación y gestión de las personas</p> <p><b>3b.</b> Identificar, desarrollar y mantener las capacidades de las personas</p> <p><b>3c.</b> Implicar y facultar a las personas</p> <p><b>3d.</b> Comunicación de la organización con las personas</p> <p><b>3e.</b> Recompensa, reconocimiento y atención a las personas</p> <p><b>7a.</b> Resultados de las percepciones de las personas</p> <p><b>7b.</b> Resultados de los indicadores internos de rendimiento en el área de personas</p>
<b>Metodología de Procesos</b>	<p><b>1b.</b> Desarrollo de un sistema para gestionar los procesos y asignarles propietarios, como parte del sistema de gestión</p> <p><b>2d.</b> Identificar y desarrollar el esquema de procesos clave</p> <p><b>5a.</b> Descripción del sistema para diseñar y gestionar los procesos</p> <p><b>5b.</b> Descripción del sistema para mejorar procesos</p> <p><b>6, 7, 8 y 9.</b> Medición de la eficacia de los procesos</p>
<b>Proveedores / Partners</b>	<p><b>1c.</b> Implicación de los líderes con proveedores y partners</p> <p><b>2a.</b> Establecer necesidades y expectativas</p> <p><b>2c.</b> Equilibrar necesidades y expectativas</p> <p><b>4a.</b> Gestionar alianzas</p> <p><b>9a.</b> Resultados Clave del rendimiento de las alianzas / proveedores</p> <p><b>9b.</b> Indicadores clave del rendimiento de las alianzas / proveedores</p>

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

Eje Transversal	Dinámica interna entre subcriterios
Sostenibilidad	<b>1b.</b> Desarrollar el sistema de gestión de la organización <b>1c.</b> Fomentar, apoyar y participar en actividades dirigidas a respetar los derechos e intereses de las generaciones futuras <b>2a.</b> Recoger datos de necesidades actuales y futuras <b>2c.</b> Equilibrar necesidades a corto y largo plazo <b>3b.</b> Desarrollar a las personas para afrontar las necesidades actuales y futuras <b>5c.</b> Anticipar las necesidades futuras de los clientes para mejorar los productos <b>6, 7, 8 y 9.</b> Mantenimiento de los resultados en el tiempo.

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2003)

### 1.4 Modelo EFQM 2010

El Modelo EFQM es revisado y actualizado de forma periódica, en base a la intensidad de los cambios que puedan producirse en el entorno social y económico a nivel general (tendencias de impacto directo en las organizaciones a corto, medio y largo plazo), pudiéndose afirmar que justo desde el momento en que se realiza una nueva actualización, se puede considerar abierto el periodo de análisis de cara al siguiente ciclo de revisión, en el que participan y se involucra a todos los actores relevantes: organizaciones de todo tipo, instituciones públicas y privadas, universidades y centros de investigación, responsables de otros Modelos de Excelencia a nivel internacional, expertos y evaluadores del modelo, etc.

A continuación se sintetiza la versión revisada de los pilares descritos en el Modelo EFQM 2003(excepto en lo relativo al tercer pilar -Lógica REDER-, por no presentar modificaciones relevantes) y que da lugar al Modelo EFQM 2010.

#### 1.4.1. Evolución de los Conceptos Fundamentales de Excelencia

##### **Concepto fundamental de Excelencia nº 1: Lograr resultados equilibrados**

Las Organizaciones Excelentes hacen realidad su misión y avanzan hacia su visión mediante la planificación y el logro de un conjunto equilibrado de resultados que satisface las necesidades a corto y largo plazo de los grupos de interés y, cuando conviene, lo supera.

##### **Concepto fundamental de Excelencia nº 2: Añadir valor para los clientes**

Las Organizaciones Excelentes saben que los clientes constituyen su razón de ser principal y se esfuerzan por innovar y crear valor para ellos comprendiendo sus necesidades y expectativas y anticipándose a ellas.

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

### **Concepto fundamental de Excelencia nº 3: Liderar con visión, inspiración e integridad**

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

### **Concepto fundamental de Excelencia nº 4: Gestionar por procesos**

Las Organizaciones Excelentes se gestionan mediante procesos estructurados y alineados estratégicamente a partir de decisiones basadas en datos y hechos para obtener resultados equilibrados y sostenidos.

### **Concepto fundamental de Excelencia nº 5: Alcanzar el éxito mediante las personas**

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

### **Concepto fundamental de Excelencia nº 6: Favorecer la creatividad y la innovación**

Las Organizaciones Excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la innovación continua y sistemática que aprovecha la creatividad de sus grupos de interés.

### **Concepto fundamental de Excelencia nº 7: Desarrollar alianzas**

Las Organizaciones Excelentes buscan, desarrollan y mantienen alianzas con partners basadas en la confianza y para asegurarse el éxito mutuo. Estas alianzas pueden constituirse con, por ejemplo, clientes, la sociedad, proveedores clave, entidades educativas u organizaciones no gubernamentales.

### **Concepto fundamental de Excelencia nº 8: Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible**

La cultura de las Organizaciones Excelentes se fundamenta en un conjunto de normas éticas y valores, y unas normas exigentes de comportamiento; lo que les permite avanzar hacia una mayor sostenibilidad económica, social y ambiental.

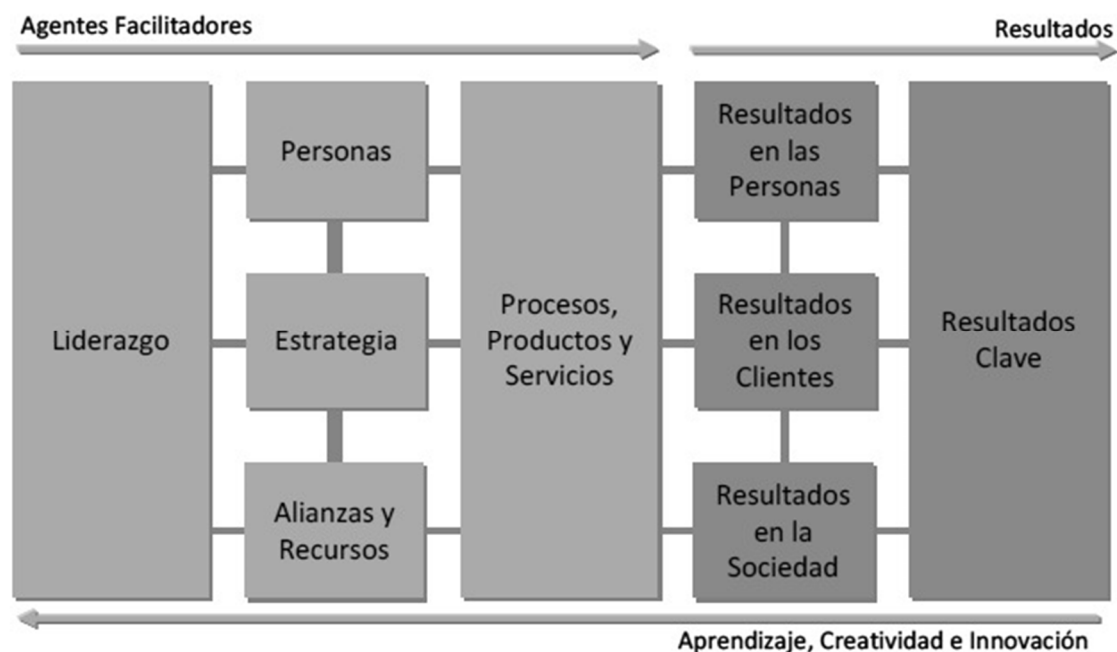
#### **1.4.2. Evolución de la estructura de criterios y subcriterios**



## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

La estructura gráfica actualizada es la siguiente, en base a la idea central del Modelo (Las Organizaciones Excelentes logran y mantienen niveles superiores de rendimiento que satisfacen o exceden las expectativas de todos sus grupos de interés).

**Figura 7.** Estructura del Modelo EFQM 2010



Fuente: EFQM (2010)

### **Criterios**

Se describen, a continuación, los distintos criterios y subcriterios del Modelo EFQM 2010 (EFQM, 2010).

#### **Criterios Agentes Facilitadores**

##### **Criterio 1: Liderazgo**

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

- **1a.** Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

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

### **Criterio 2: Estrategia**

Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia. Se compone de los siguientes subcriterios:

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

### **Criterio 3: Personas**

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

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

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

### **Criterio 4: Alianzas y recursos**

Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y sus políticas de apoyo, así como para lograr el eficaz funcionamiento de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental. Se compone de los siguientes subcriterios:

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

### **Criterio 5: Procesos, Productos y Servicios**

Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés. Se compone de los siguientes subcriterios:

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

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

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

### **Criterios Resultados**

Las Organizaciones Excelentes desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales, basado en las necesidades y expectativas de sus diferentes grupos de interés, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo; establecen objetivos claros para los Resultados Clave obtenidos respecto a cada grupo de interés basándose en sus necesidades y expectativas y en línea con la estrategia escogida; demuestran resultados respecto a cada grupo de interés positivos o sostenidos durante al menos 3 años; identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados; anticipan el rendimiento y resultados futuros; entienden cómo se comparan los Resultados Clave obtenidos respecto a cada grupo de interés con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos; segmentan los resultados para entender la experiencia, necesidades y expectativas de colectivos específicos de cada grupo de interés.

### **Criterio 6: Resultados en Clientes**

Se compone de los siguientes subcriterios:

- **6a.** Percepciones

Son las percepciones que de la organización tienen los clientes. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas a clientes, grupos focales, clasificaciones de proveedores, felicitaciones y quejas.

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

Estas percepciones de los clientes deben dejar claro qué opinan éstos sobre la eficacia del despliegue y ejecución de la estrategia de clientes, sus políticas de apoyo y sus procesos.

- **6b.** Indicadores de rendimiento

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de clientes y para predecir sus percepciones.

Estos indicadores deben dar una idea clara de la eficacia y eficiencia del despliegue y ejecución de la estrategia de clientes, sus políticas de apoyo y sus procesos.

### **Criterio 7: Resultados en Personas**

Se compone de los siguientes subcriterios:

- **7a.** Percepciones

Son las percepciones que de la organización tienen las personas que la integran. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones del desempeño.

Estas percepciones de las personas deben dejar claro qué opinan éstas sobre la eficacia del despliegue y ejecución de la estrategia de recursos humanos, sus políticas de apoyo y sus procesos.

- **7b.** Indicadores de rendimiento

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

Estos indicadores deben dar una idea clara de la eficacia y eficiencia del despliegue y ejecución de la estrategia de recursos humanos, sus políticas de apoyo y sus procesos.

### **Criterio 8: Resultados en Sociedad**

Se compone de los siguientes subcriterios:

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

- **8a.** Percepciones

Son las percepciones que de la organización tiene la sociedad. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, informes, artículos de prensa, reuniones públicas, ONGs, agentes sociales y Administraciones Públicas.

Estas percepciones de la sociedad deben dejar claro qué opina ésta sobre la eficacia del despliegue y ejecución de la estrategia social y ambiental, sus políticas de apoyo y sus procesos.

- **8b.** Indicadores de rendimiento

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de su impacto en la sociedad y para predecir su percepción.

Estos indicadores deben dar una idea clara de la eficacia y eficiencia del despliegue y ejecución de la estrategia social y ambiental, sus políticas de apoyo y sus procesos.

### **Criterio 9: Resultados Clave**

Se compone de los siguientes subcriterios:

- **9a.** Resultados Estratégicos Clave

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

- **9b.** Indicadores Clave de Rendimiento

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

### **1.4.3. Principales cambios introducidos en el Modelo EFQM 2010**

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

A continuación se describe con cierto detalle la dinámica de revisión llevada a cabo del modelo 2003 al 2010, destacando los cambios más relevantes entre un modelo y otro, aspecto clave para comprender el origen de los cambios de la guía de autoevaluación aplicada al caso durante el año 2011.

Los impulsores de cambio claves en el proceso de actualización del Modelo EFQM 2003, activado en mayo del 2009 por el Consejo Directivo de EFQM fueron los siguientes (EFQM, 2009b):

- Retroalimentación recibida por parte de los miembros de EFQM (encuestas, visitas y a lo largo de proyectos compartidos durante los años precedentes);
- Información recopilada a través de la vinculación de EFQM con otras redes de aprendizaje, a partir de tendencias emergentes en los métodos de gestión y el conocimiento adquirido en conferencias, congresos, foros de intercambio, en la literatura existente y a partir de otras fuentes solventes y acreditadas en este campo (expertos, etc.);
- Propuestas y retos basados en el uso activo y regular del Modelo por parte del cuerpo de evaluadores, organizaciones miembros locales y la escuela de formadores EFQM;
- Retroalimentación recibida de representantes de la UE sobre la relevancia y visibilidad del modelo.

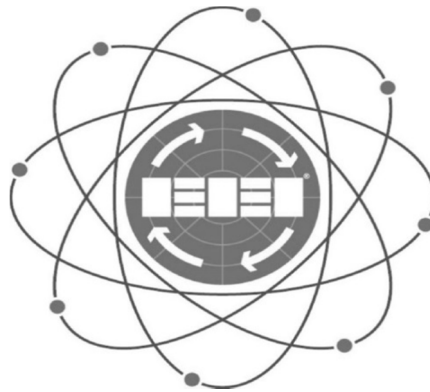
Además del principio básico de emplear los Conceptos Fundamentales como base para la integración y la coherencia de los criterios y la matriz REDER, se acuerdan asimismo una serie de principios de diseño centrados en: asegurar en todo momento el carácter genérico del Modelo de cara a ser aplicable a cualquier tipo de organización (con o sin ánimo de lucro, industrial o de servicios, pública o privada, grande o pequeña, sencilla o compleja), simplificar los términos empleados garantizando su validez en todas las actividades y sectores, incorporar tendencias emergentes y temas de interés en la gestión de las organizaciones, emplear un lenguaje dirigido a los equipos directivos, no a los expertos en el Modelo EFQM y, finalmente, orientar a la acción los conceptos y su contenido.

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

Las tendencias emergentes y temas de interés identificados en el proceso se centraron en los conceptos de Creatividad e Innovación, Sostenibilidad, Gobierno Corporativo, Agilidad Organizacional, Gestión del Riesgo, Promoción de productos y servicios y Gestión de los Proveedores.

De cara a reforzar visualmente un grado óptimo de integración entre los 8 Conceptos Fundamentales, los 9 criterios y la matriz REDER se diseña la siguiente figura, en el que se representan los tres pilares del Modelo EFQM (en el centro del “átomo” aparecen las nueve cajas que representan la estructura del modelo, dentro de un círculo y cuatro flechas que hacen referencia a la sistemática de evaluación de la gestión -lógica REDER-, mientras que alrededor del núcleo, continuando con el símil de un átomo, giran 8 electrones, en referencia a los ocho Conceptos Fundamentales de Excelencia):

**Figura 8.** Representación simbólica del Modelo EFQM y sus tres pilares



Fuente: EFQM (2010)

Para finalizar, se detallan a continuación los principales cambios introducidos y que se materializan en el Modelo EFQM 2010. El análisis se realiza tanto a nivel de criterios y subcriterios como a nivel de Conceptos Fundamentales.

**Tabla 12.** Evolución del Modelo EFQM 2003 al Modelo EFQM 2010 a nivel de criterios y subcriterios

Modelo EFQM 2003		Modelo EFQM 2010		Principales cambios	
	<b>LIDERAZGO</b>		<b>LIDERAZGO</b>		
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	1a	Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia	1a	Inclusión del concepto de ética



CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

<b>Modelo EFQM 2003</b>		<b>Modelo EFQM 2010</b>		<b>Principales cambios</b>	
1b	Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización	1b	Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento	1b	Líderes como impulsores últimos del desarrollo de capacidades y de los resultados (rendimiento)
1c	Implicación de los líderes con clientes, partners y representantes de la sociedad	1c	Los líderes se implican con los grupos de interés externos	1c	Involucración con los grupos de interés en base a su relevancia estrategia
1d	Motivación, apoyo y reconocimiento de las personas de la organización por parte de los líderes	1d	Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización	1d	Rol inspirador de los líderes
		1e	Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz	1e	Flexibilidad en la adaptación e impulso del cambio
	<b>POLÍTICA Y ESTRATEGIA</b>		<b>ESTRATEGIA</b>		
2a	Las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés son el fundamento de la política y estrategia	2a	La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo	2a	Foco en analizar y comprender de forma más profunda el entorno
2b	La información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad son el fundamento de la política y estrategia	2b	La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades	2b	Foco en el análisis de capacidades y recursos
2c	Desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia	2c	La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan	2c	Inclusión del concepto de sostenibilidad en la estrategia
2d	Despliegue de la política y estrategia mediante un esquema de procesos clave	2d	La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan	2d	Vinculación de la estrategia a resultados, más que a procesos. Influencia de los resultados en el reenfoque de la estrategia (retroalimentación continua)
2e	Comunicación e implantación de la política y estrategia				
	<b>PERSONAS</b>		<b>PERSONAS</b>		
3a	Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos	3a	Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización	3a	Planes de personas directamente vinculados a la estrategia
3b	Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización	3b	Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas	3b	Mayor orientación a futuro del concepto de capacidades

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

Modelo EFQM 2003		Modelo EFQM 2010		Principales cambios	
3c	Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización	3c	Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad	3c	Uso de la alineación como instrumento de implicación
3d	Existencia de un diálogo entre las personas y la organización	3d	Las personas se comunican eficazmente en toda la organización	3d	Foco en las personas como actores directos en la comunicación y transmisión de buenas prácticas
3e	Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización	3e	Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización	3e	Inclusión del concepto de conciliación y de participación directa de las personas en acciones de carácter social
<b>ALIANZAS Y RECURSOS</b>		<b>ALIANZAS Y RECURSOS</b>			
4a	Gestión de las alianzas externas	4a	Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible	4a	Foco en el beneficio mutuo y en el establecimiento de relaciones a largo plazo. Extensión de la cobertura a proveedores y suministradores
4b	Gestión de los recursos económicos y financieros	4b	Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido	4b	Foco en la alineación de la planificación financiera a corto y largo plazo. Foco en la financiación para asegurar el futuro de la organización
4c	Gestión de los edificios, equipos y materiales	4c	Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales	4c	Foco en el impacto ambiental
4d	Gestión de la tecnología	4d	Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia	4d	Inclusión del concepto de cartera tecnológica
4e	Gestión de la información y del conocimiento	4e	Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización	4e	Papel clave en el apoyo a la toma de decisiones. Uso de redes como fuente de conocimiento
<b>PROCESOS</b>		<b>PROCESOS</b>			
5a	Diseño y gestión sistemática de los procesos	5a	Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés	5a	Extensión global de la filosofía de gestión de procesos. Foco en la optimización
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	5b	Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes	5b	Mayor claridad a la hora de identificar el valor que se desea entregar a los clientes
5c	Diseño y desarrollo de los productos y servicios	5c	Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en	5c	Transmisión eficaz de la propuesta de valor

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

Modelo EFQM 2003		Modelo EFQM 2010		Principales cambios	
	basándose en las necesidades y expectativas de los clientes		el mercado eficazmente		
5d	Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios	5d	Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan	5d	Concepto de ciclo de vida del producto o servicio
5e	Gestión y mejora de las relaciones con los clientes	5e	Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran	5e	Establecimiento de relaciones a largo plazo
<b>RESULTADOS EN LOS CLIENTES</b>		<b>RESULTADOS EN LOS CLIENTES</b>			
6a	Medidas de percepción	6a	Percepciones	6a	Foco del impacto de las acciones de la organización en las percepciones (más allá de su medición)
6b	Indicadores de rendimiento	6b	Indicadores de rendimiento	6b	Mejora de las “áreas” de medición en las que una organización podría centrarse
<b>RESULTADOS EN LAS PERSONAS</b>		<b>RESULTADOS EN LAS PERSONAS</b>			
7a	Medidas de percepción	7a	Percepciones	7a	Foco en la comprensión y efectividad de la estrategia
7b	Indicadores de rendimiento	7b	Indicadores de rendimiento	7b	Mejora de las “áreas” de medición en las que una organización podría centrarse
<b>RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</b>		<b>RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</b>			
8a	Medidas de percepción	8a	Percepciones	8a	Foco en la inclusión de aspectos sociales y medioambientales en la estrategia
8b	Indicadores de rendimiento	8b	Indicadores de rendimiento	8b	Indicadores de rendimiento
<b>RESULTADOS CLAVE</b>		<b>RESULTADOS CLAVE</b>			
9a	Resultados Clave del Rendimiento de la Organización	9a	Resultados Estratégicos Clave	9a	Vinculación con el propósito estratégico
9b	Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización	9b	Indicadores Clave de Rendimiento	9b	Mejora de las “áreas” de medición en las que una organización podría centrarse

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2010)

**Tabla 13.** Evolución del Modelo EFQM 2003 al Modelo EFQM 2010 a nivel de Conceptos Fundamentales

Modelo EFQM 2003	Modelo EFQM 2010	Principales cambios
Orientación hacia los resultados	Lograr resultados equilibrados	<b>Foco en el balance de resultados en todos los grupos de interés. Vinculación con la visión y estrategia</b>
Orientación al	Añadir valor	<b>Foco en el concepto de creación continua de valor. Fomento</b>

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

<b>Modelo EFQM 2003</b>	<b>Modelo EFQM 2010</b>	<b>Principales cambios</b>
cliente	para los clientes	<b>de la participación de los clientes en el diseño y desarrollo de productos y servicios (codiseño)</b>
Liderazgo y coherencia	Liderar con visión, inspiración e integridad	<b>Foco del concepto en el aspecto impulsor e inspiracional (generación de compromiso de todos los grupos de interés), actuando y reaccionando con anticipación</b>
Gestión por procesos y hechos	Gestionar por procesos	<b>Extensión de la filosofía de gestión por procesos a todos los ámbitos de la organización. Procesos como mecanismo de despliegue de la estrategia</b>
Desarrollo e implicación de las personas	Alcanzar el éxito mediante las personas	<b>Alineación y equilibrio entre los objetivos organizacionales y las expectativas de las personas para generar mayor compromiso y participación</b>
Proceso continuo de Aprendizaje, Innovación y Mejora	Favorecer la creatividad y la innovación	<b>Necesidad de desarrollar e involucrarse en redes y hacer participar a todos los grupos de interés como fuentes potenciales de creatividad e innovación.</b>
Desarrollo de Alianzas	Desarrollar alianzas	<b>Creación de alianzas dentro y fuera de la cadena de suministro</b>
Responsabilidad Social de la Organización	Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	<b>Foco en la responsabilidad compartida de crear un futuro mejor</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2010)

### 1.5 Modelo EFQM como herramienta de (auto) evaluación

Dada la naturaleza de la presente investigación, es importante sentar las bases sobre cómo los Modelos de Excelencia son empleados como herramientas de autoevaluación. La influencia de los premios a la calidad/a la excelencia reconocidos a nivel internacional en la extensión de la técnica de la autoevaluación ha sido notoria desde la misma creación de éstos, sobre todo por la exigencia de muchos de ellos a realizar dicho análisis en el proceso de candidatura al premio. En la actualidad se dispone de múltiples investigaciones y trabajos al respecto en los que se destaca que el proceso previo de evaluación interna vivido proporciona un análisis exhaustivo de puntos fuertes y áreas de mejora, normalmente impulsado o facilitado por expertos profesionales externos a la organización, que aportan objetividad y una visión externa sobre el grado de madurez de las prácticas de gestión analizadas.

Los beneficios obtenidos *per se* de dicha dinámica de análisis estratégico de fortalezas y debilidades, tanto a nivel interno (mayor concienciación sobre la importancia de la calidad en la gestión) como externo (mejora del desempeño

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

organizativo a través de la puesta en marcha de planes de acción asociados a los puntos fuertes y oportunidades de mejora detectadas así como seguimiento del progreso de éstos) han sido analizados por multitud de autores (Van der Wiele et al.,1996 a,b; Prybutok y Stafford, 1997; Black y Crumley, 1997; Fountain, 1998; Martínez, Balbastre y Escrig, 2001; Balbastre, Cruz y Moreno, 2005).

Respecto al mecanismo en sí de autoevaluación basada en los Modelos de Excelencia citados, caben destacar dos elementos clave: en primer lugar, el carácter global del análisis realizado, cubriendo la totalidad de áreas y ámbitos de la organización y contrastando las prácticas de gestión existentes en base a un esquema de criterios específico (Conti, 1993, Hillman, 1994; Hendricks y Singhal, 1997), marco que se convierte en una especie de hoja de ruta (George, 1992) que permite identificar el grado de madurez del modelo de gestión de la organización frente a estándares de excelencia; y, en segundo lugar, la dimensión estratégica del análisis, trascendiendo del concepto de calidad tradicional hacia una visión de primer nivel y su impacto en la planificación estratégica (Bohoris, 1994; Porter y Tanner, 1996).

Los elementos citados sobre el uso de los Modelos de Excelencia como herramientas de autoevaluación se completan con otras características no menos relevantes, tales como el desarrollo, para toda la organización, de una cultura específica en torno a principios de excelencia (Aly, 1997), la integración real de dichos principios en todos los ámbitos de la actividad (Myers y Heller, 1995), la posibilidad de realizar análisis comparativos con terceros, tanto del mismo sector como de otras industrias con un enfoque estructurado (benchmarking), o, derivado de lo anterior, un mayor desarrollo a nivel de aprendizaje organizacional (Davis, 1992).

El hecho de dotar a la autoevaluación de un proceso estructurado validado a nivel externo, bien a través del premio correspondiente o a través de la organización sobre el que éste se apoya, como sucede con el Modelo EFQM y los mecanismos de reconocimiento (sellos de excelencia) que existen para que una organización pueda refrendar su nivel de excelencia sin necesidad de participar en un premio, proporciona también otro beneficio adicional (Knutton, 1994), ya que permite a la organización sistematizar dicha dinámica a nivel interno, más allá del proceso de candidatura al premio (Wilkes y Dale,1998; Taylor, 1995; Finn y Porter, 1994; DeBaylo, 1999).

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

### 1.6 Esquema de reconocimiento del Modelo EFQM

El Club Excelencia en la Gestión, fundado en 1991 y compuesto por más de 240 organizaciones socias de múltiple naturaleza, es el representante oficial de EFQM en España (*primary partner*) desde 1994. Su objetivo es impulsar la excelencia en España, “contribuyendo a crear una sociedad mejor, promoviendo organizaciones con una gestión excelente, innovadora y sostenible con confianza en el futuro” (Club Excelencia en Gestión vía Innovación, 2019).

**Figura 9.** Etapas en el esquema de reconocimiento del Modelo EFQM

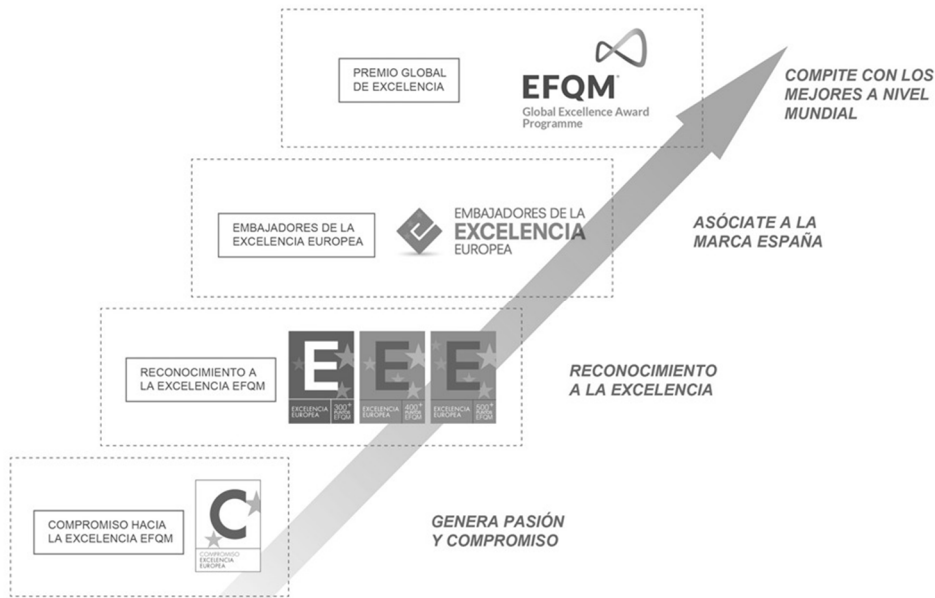


Fuente: Club Excelencia en Gestión vía Innovación (2019)

El camino hacia la excelencia para cualquier organización consta de cuatro etapas: Sensibilización y formación (de cara a incrementar el grado de conocimiento del Modelo EFQM y el valor que el despliegue del mismo puede aportar a la organización), Asesoría y diagnóstico (la Red de Expertos EFQM proporcionan de forma continua apoyo y familiarización con las herramientas de análisis, especialmente en las primeras etapas), Mejora y aprendizaje (a través de los espacios creados de cara a compartir buenas prácticas, foros sectoriales o programas específicos de benchmarking entre organizaciones de niveles similares de excelencia) y Reconocimiento (oficializando el nivel de madurez en la gestión a través de diferentes mecanismos: Sellos de Excelencia, programa Embajadores de Excelencia Europea o candidatura al *EFQM Global Excellence Award* / EGEA -anteriormente denominado *European Excellence Award*-).

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

**Figura 10.** Niveles de evolución en el esquema de reconocimiento del Modelo EFQM



Fuente: Club Excelencia en Gestión vía Innovación (2019)

Si originariamente el Modelo EFQM se diseña como herramienta de autoevaluación, su uso en la actualidad como instrumento de evaluación externa por parte de expertos independientes, a través de la cual se obtiene un reconocimiento oficial del nivel de excelencia de la organización (Sello de Excelencia) homologado a nivel europeo, cobra cada vez más fuerza. Además de obtenerse todos los beneficios descritos como herramienta de autoevaluación, al emplearse de este modo se obtienen dos elementos adicionales de gran relevancia: el contraste de conclusiones (puntos fuertes y áreas de mejora) por parte de evaluadores expertos (Licenciarios EFQM), proporcionando una visión totalmente objetiva (Samuelsson y Nilsson, 2002) del grado de madurez de la organización en términos de gestión, por un lado, y por otro, permite obtener un reconocimiento externo público acorde con dicho nivel.

Las etapas genéricas que se siguen en este proceso son las siguientes:

- Autoevaluación. Permite realizar una “fotografía” del momento en el que se encuentra la organización, punto de partida del que se parte para establecer planes de mejora. Se puede realizar tanto con un instrumento oficial de autoevaluación (cuestionario Perfil) como con el apoyo de Licenciarios EFQM, que aseguran la objetividad del proceso.

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

- Preparación de una Memoria EFQM. Recopilación de información sobre lo que una organización hace, cómo lo hace y cuáles son los resultados obtenidos. Dicha recopilación de información y el modo en el que se presenta está regulado a través de las pautas de elaboración de este tipo de documento, en base a la lógica de evaluación REDER.
- Evaluación externa. Consta de dos etapas: preparación de la visita (a partir de la memoria EFQM, el equipo evaluador externo asignado por el Club Excelencia en Gestión analiza todas las evidencias y prepara la dinámica de reuniones de la visita externa) y desarrollo de la visita externa (contraste y resolución de temas diversos en los distintos ámbitos de gestión de la organización, en base a los criterios del Modelo EFQM)
- Elaboración del informe final. El equipo evaluador prepara un informe de evaluación que recoge tanto los puntos fuertes como las áreas de mejora por criterio o subcriterio del Modelo EFQM, incluyendo, asimismo, la puntuación EFQM obtenida por la organización (rango en base al cual se le hace entrega del Sello de Excelencia asociado y se emiten los correspondientes certificados).

Los niveles de excelencia que se pueden alcanzar se clasifican a día de hoy en cuatro estadios (Club Excelencia en Gestión, 2019): Compromiso a la Excelencia, Nivel de Excelencia 300+, Nivel de Excelencia 400+ y Nivel de Excelencia 500+.

**Figura 11.** Tipología de Reconocimientos de Excelencia (Esquema de reconocimiento del Modelo EFQM)



Fuente: Club Excelencia en Gestión vía Innovación (2019)



## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

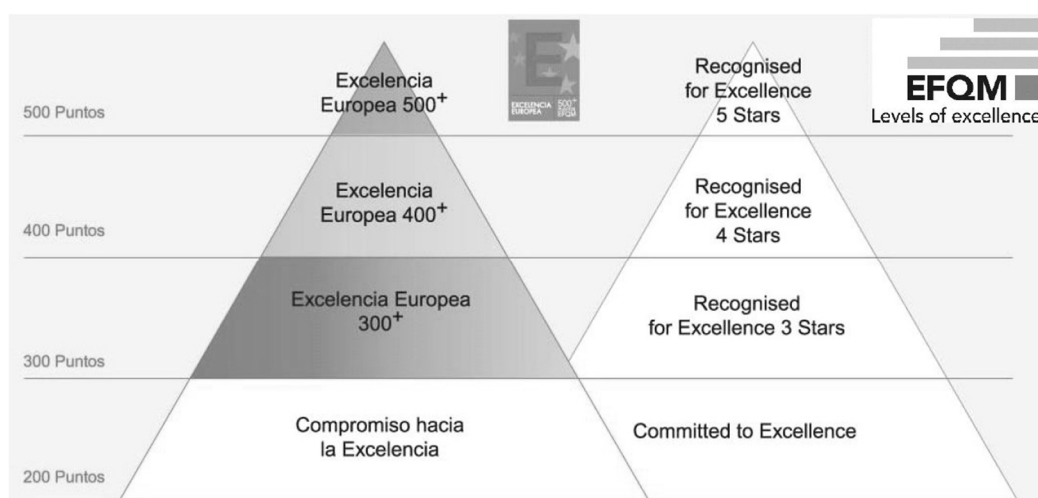
- Sello de Compromiso hacia la Excelencia, primer nivel del sistema de reconocimiento a la excelencia según el Modelo EFQM de Excelencia. El proceso de reconocimiento del nivel de Compromiso hacia la Excelencia intenta ayudar a las organizaciones que acaban de iniciar su camino hacia la excelencia a descubrir cuál es su nivel de rendimiento e implantar proyectos de mejora para incrementar el desempeño. Se otorga a las organizaciones que superan los 200 puntos EFQM. El perfil de este tipo de organizaciones es el de aquellas que están interesadas en adquirir una perspectiva global de la gestión: tienen experiencia introduciendo iniciativas de mejora pero sólo han gestionado el cambio cuando ha sido necesario. Asimismo, hacen un seguimiento de su rendimiento pero emplean medidas internas que no forman parte de ningún marco comparativo externo.
- Sello de Excelencia Europea +300: Se otorga a las organizaciones que superan los 300 puntos EFQM. Es el segundo nivel del sistema de reconocimiento a la excelencia según el Modelo EFQM de Excelencia y se otorga a organizaciones con un nivel de madurez en la gestión básico. El perfil de este tipo de organizaciones es el de aquellas que han demostrado su capacidad para liderar cambios y aplican algunas buenas prácticas de gestión con impacto positivo en los resultados.
- Sello de Excelencia Europea +400: Se otorga a las organizaciones que superan los 400 puntos EFQM. Es el tercer nivel del sistema de reconocimiento a la excelencia según el Modelo EFQM de Excelencia y se otorga a organizaciones con un nivel de madurez en la gestión medio. El perfil de este tipo de organizaciones es el de aquellas en las que gran parte de las áreas muestran un buen rendimiento sostenido en el tiempo, gestionan el cambio de forma estructurada y puede demostrar que algunas de las prácticas adoptadas les conducirán al éxito.
- Sello de Excelencia Europea +500: Se otorga a las organizaciones que superan los 500 puntos EFQM. Representa el máximo nivel de excelencia que se reconoce oficialmente y se otorga a organizaciones con un nivel de madurez en la gestión alto. El perfil, en este caso, es el de organizaciones de

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

alto rendimiento, que gestionan el cambio de forma eficaz, mejorando, perfeccionando y simplificando las prácticas que utiliza para conseguir sus objetivos y alcanzando los resultados fijados en base a la estrategia.

Tras obtener el Sello de Excelencia Europea, la organización recibe automáticamente el reconocimiento equivalente de la EFQM aplicable a toda la unión Europea.

**Figura 12.** Equivalencia a nivel europeo de los diferentes Sellos de Excelencia



Fuente: Club Excelencia en Gestión vía Innovación (2019)

### 1.7 Bibliografía

Aguilar, T. (2002). El liderazgo y la calidad en el sector hotelero, Fundación FYDE-Caja Canarias, Tenerife.

Ahire, S.L., Golhar, D. Y. y Waller, M.A. (1996). Development and validation of TQM Implementation constructs. *Decision Sciences*, 27(1). 23-56.

Ahire, S.L. y O'Shaughnessy, K.C. (1998). The role of top management commitment in quality management: an empirical analysis of the auto parts industry. *International Journal of Quality Science* 3 (1), 5–37.

Álvarez García, J.; Fraiz Brea, J.A.; Del Río Rama, M<sup>a</sup>.C. (2012). Nivel de implementación de la calidad en sector turístico gallego. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, vol. 20, núm. 3, pp. 253-263.

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

Aly, M.A. (1997). Is self-assessment (as a powerful tool for total quality management implementation). suitable in the Middle East context? The experience of a petrochemical global company. *Total Quality Management*, Vol. 8, Nos. 2 y 3, June, pp. 54-59.

Anderson, J.; Rungtusanatham, M.; Schroeder, R.G.; Devaraj, S. (1995). A path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: preliminary findings. *Decisions Science*, vol. 26, núm. 5, pp. 637-657.

Anthony, J.; Leung, K.; Knowless, G. (2002). Critical success factors of TQM implementation in Hong Kong industries. *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 19, pp. 551-566.

Anthony, R., Dearden, J. y Vancil, R. (1972). *Management control systems: Text, cases, and readings*. Homewood, IL: Irwin.

Appiah-Adu, K. (1998). Market orientation and performance: empirical tests in a transition economy. *Journal of Strategic Marketing*, vol. 6, pp. 25-45.

De Geus, A. (1997). The Living Company. *Harvard Business Review*, marzo-abril 1997, 52.

De Geus, A. (2011). *The Living Company: Growth, Learning and Longevity in Business*. Hachette UK.

Balasubramanian, S.K., et al. (2005). The Impact of High-Quality Firm Achievements on Shareholder Value: Focus on Malcolm Baldrige and JD Power and Associates Awards. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33 (4). 413.

Balbastre, F.; Cruz, S. y Moreno, M. (2005). A model of quality management self-assessment: an exploratory research. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 22 (5). pp. 432-451.

Bennis, W.; Nanus, B. (1985). *The strategy for taking charge*, Harper & Row, New York.

Black, S.A.; Porter, L.J. (1996). Identification of the critical factors of TQM. *Decision Sciences*, vol. 27, núm. 1, pp. 1-22.

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

Black, S.A. y Crumley, H.C. (1997). Self-Assessment: What's in it for us? *Total Quality Management*, 8 (2-3). pp. S90-S94.

Bohoris, G.A. (1995). A comparative assessment of some major quality awards. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 12, No. 9, pp. 30-43.

Bolboli, S.A. y Reiche, M. (2014). Culture-based design and implementation of business excellence. *The TQM Journal*, vol. 26, n. 4, pp. 329.

Bou-Llusar, J.C.; Escrig Tena, A. B.; Roca Puig, V.; Beltrán Martín, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management*, vol. 27, núm. 1, pp. 1-22.

Bou-Llusar, J.C; Escrig Tena, A. B.; Roca Puig, V. y Beltrán Martín, I. (2005). To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model? *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 22; No. 4, pp. 337-353.

Boulter, L., Bendell, T. y Dahlgaard, J. (2013). Total quality beyond North America: A comparative analysis of the performance of European excellence award winners. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(2). 197-215.

Boulter, L., Bendell, T., Abas, H., Dahlgaard, I. y Singhal, V. (2005). Report on EFQM and BQF funded Study. Leicester: CQE University of Leicester.

Bowen, H.R. (1953). *Social responsibility of the businessman*. Harper & Row, New York.

Buzzell, R. (2004). The PIMS program of strategy research: A retrospective appraisal. *Journal of Business Research*, 57(5). 478-483.

Cameron, K.S. y Whetten, D.A. (1983). *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*. New York, NY: Academic Press.

Castilla, M. e Ignacio, J., (2002). Possible Ethical Implications in the Deployment of the EFQM Excellence Model. *Kluwer Academic Publishers; Journal of Business Ethics*.39, pp: 125 -134.

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

Castka, P.; Balzarova, M. (2007). A critical look on quality through CSR lenses. Key challenges steaming from the development of ISO 26000. *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 24, pp. 738-752.

Choi, T.Y. y Eboch, K. (1998). The TQM paradox: relations among TQM practices, plant performance, and customer satisfaction. *Journal of Operations Management* 17, 59–75.

Climent, S. (2004). Los costes de calidad como estrategia empresarial: Evidencia empírica en la Comunidad Valenciana. Facultad de Economía Universidad de Valencia.

Club Excelencia en Gestión vía Innovación (2010). Cuestionario de Autoevaluación Modelo EFQM 2010 Perfil V. 6.0.

Collins, J. y Porras, J.I. (1994). *Built to Last Successful Habits of Visionary Companies*. Harper Collins Publishing, New York.

Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*, New York: Harper Business.

Conca, F.J.; Llopis, J.; Tarí, J.J. (2004). Development of a measure to assess quality management in certified firms. *European Journal of Operational Research*, vol. 156, núm. 3, pp. 683-697.

Conti, T. (1993). *Building Total Quality: A Guide for Management*. Chapman & Hall, Londres.

Conti, T. (1997). Optimizing self-assessment. *Total Quality Management*, Vol. 8, Nos. 2 y 3, June, pp. 5-15.

Corredor, P. y Goñi, S. (2011). TQM and performance: Is the relationship so obvious? *Journal of Business Research*. Elsevier. Vol. 64 (8). 830-838

Crosby, P.B. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill.

Curkovic, S., Melnyk, S., Calantone, R. y Handfield, R. (2000). Validating the Malcolm Baldrige National Quality Award Framework through Structural equations modelling. *International Journal of Production Research* 38 (4), 765–791.

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

Dahlgaard, J.J.; Kristensen, K.; Kanji, G.K.; Juhl, H.J. y Sohal, A.S. (1998). Quality management practices: a comparative study between East and West. *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 15, núm. 8-9, pp. 812-826.

Dale, B.G., Boaden, R.J. y Lascelles, D.M. (1994). Total quality management: an overview. In B. G. Dale (Hrsg.). *Managing Quality* (S. 3-40). Herts: Prentice-Hall International.

Daniel, D.R. (1961). Management Information Crisis. *Harvard Business Review*, 39(5). 111-121.

Das, A., Handfield, R.B., Calantone, R.J., Ghosh, S., 2000. A contingent view of quality management—the impact of international competition on quality. *Decision Sciences* 31, 649-690.

Davis, V.S. (1992). Self-audits. First Step in TQM. *HRMagazine*, September, pp. 39-41.

DeBaylo, P.W. (1999). Ten Reasons Why the Baldrige Model Works. *Journal for Quality and Participation*, January-February, pp. 24-28.

Deming, W.E. (1975). On Some Statistical Aids Toward Economic Production. *Interfaces*, 5(4). 1-15.

Deming, W.E. (1982). *Quality, productivity and competitive position*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.

Deming, W.E. (1986). *Out of the Crisis: Quality, Productivity, and Competitive Position*. Cambridge University Press.

Douglas, T.J. y Judge, W.Q. (2001). Total quality management implementation and competitive advantage: The role of structural control and exploration. *Academy of Management*, 44(1), 158-169.

Dow, D.; Samson, D. y Ford, S. (1999). Exploding the myth: Do all quality management practices contribute to superior quality performance? *Production and Operations Management*, vol. 8, n. 1, pp. 1-27.

Drucker, P.F. (1954). *The practice of management*, Harper&Row, New York.

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

Easton, G.S. y Jarrell, S. L. (1998). The effects of total quality management on corporate performance: an empirical investigation. *Journal of Business*, vol. 71, núm. 2, pp. 253-307.

Ebrahimi, M. y Sadeghi, M. (2013). Quality management and performance: An annotated review. *International Journal of Production Research*, 51(18). 5625-5643

Ebrahimpour, M. (1985). An Examination of Quality Management in Japan: Implications for Management in the United States. *Journal of Operations Management*, 5(4). 419-431.

Ebrahimpour, M. (1988). An empirical study of American and Japanese approaches to quality management in the Unites States. *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 5, núm. 5, pp. 5-24.

EFQM (1997). EFQM excellence model 1998. European Foundation for Quality Management, Bruselas.

EFQM (1999). Evaluar la excelencia. Guía práctica para la autoevaluación, European Foundation for Quality Management y Club Gestión de Calidad, Bruselas y Madrid.

EFQM (2002). EFQM excellence model 2003. European Foundation for Quality Management, Bruselas.

EFQM (2003). EFQM excellence model. European Foundation for Quality Management, Bruselas.

EFQM (2003a). Conceptos Fundamentales de la excelencia, European Foundation for Quality Management y Club Gestión de Calidad, Bruselas y Madrid.

EFQM (2003b). Modelo EFQM de Excelencia, European Foundation for Quality Management y Club Gestión de Calidad, Bruselas y Madrid.

EFQM (2004). EFQM framework for corporate social responsibility, European Foundation for Quality Management, Bruselas.

EFQM (2009a). Introducing the EFQM Excellence Model 2010, European Foundation for Quality Management y Club Gestión de Calidad, Bruselas y Madrid.

## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

EFQM (2009b). Guía de transición al Modelo 2010. European Foundation for Quality Management y Club Gestión de Calidad, Bruselas y Madrid.

EFQM (2010). EFQM excellence model 2010. European Foundation for Quality Management, Bruselas.

EFQM (2013). EFQM excellence model 2013. European Foundation for Quality Management, Bruselas.

EFQM (2018). The future of EFQM Model (CoP). European Foundation for Quality Management, Bruselas.

Eskildsen, J.K. y Kanji, G.K. (1998). Identifying the Vital Few Using the European Foundation for Quality Management Model. *Total Quality Management*, 9, pp. S92-S95.

Eskildsen, J.K., y Dahlgaard, J.J. (2000). A causal model for employee satisfaction. *Total Quality Management*. Vol.11 No 8, pp.1081-1094.

Farrar, M. (2000). Structuring success: a case study in the use of the EFQM Excellence Model in school improvement. *Total Quality Management*, Vol. 11, Nos. 4/5 y 6, pp. 691-696

Feigenbaum, A.V. (1961). *Total Quality Control*, McGraw Hill, New York.

Ferrando Sánchez, M.; Granero Castro, J. (2008). *Calidad total: Modelo EFQM de Excelencia*, Fundación Confemetal, Madrid.

Finn, M. y Porter, L. J. (1994). TQM Self-assessment in the U.K. *The TQM Magazine*, Vol. 6, No. 4, pp. 56-61.

Flynn, B.B.; Schroeder, R.G.; Sakakibara, S. (1994). A Framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, vol. 11, núm. 4, pp. 339-366.

Fotopoulos et al. (2014). The impact of “Soft” and “Hard” TQM elements on quality management results. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 26 (2). 150-163.

Fountain, M. (1998). The target assessment model as an international standard for self-assessment. *Total Quality Management*, 9 (4-5). pp. 95-99.



## CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

French, J.R.; Raven, B.H. (1959). The bases of social power. en Cartwright (ed.). *Studies in Social Power*, Institute of Social Research, Michigan.

Fritz, W. (1990). Marketing as a key factor in corporate success A critical analysis against the background of empirical research into success factors. *Marketing ZFP*, 12(2). 91-110.

Fritz, W. (1994). Product quality as a key factor in corporate success. *Journal of Business Administration*, 64(8). 1045-1063.

García Aranda, J.R. y García Márquez, F. (2015a). Use of Excellence Models as a Management Maturity Model (3M). *Advanced Business Analytics*. Springer International Publishing Switzerland, 165.179.

García Aranda, J.R. y Fábregas, S. (2015b). Embajadores de la Excelencia Europea. I Edición. Club Excelencia en Gestión, Marca España y EFQM. Madrid: Club Excelencia en Gestión.

García Aranda, J.R. (2017). Ser competitivo, cuestión de principios. Firma Invitada. *El Periódico de Aragón*.

Garvin, D.A. (1986). Quality Problems, Policies, and Attitudes in the United States and Japan: An Exploratory Study. *Academy of Management Journal*, 29(4). 653-673.

General Accounting Office (GAO) (1991). *A Report on Management Practices: US Companies Improve Performance through Quality Efforts*. Washington, DC: United States General Accounting Office.

George, S. (1992). *The Baldrige Quality System: The Do-It-Yourself Way to Transform Your Business*, John Wiley & Sons, New York.

Ghobadian, A. y Gallear, D. (2001). TQM implementation: an empirical examination and proposed generic model. *Omega*. *International Journal of Management Science*, 29 (4). pp. 343-359.

Ghobadian, A. y Woo, H.S. (1996). Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13(2). 10-44.

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

Gómez-Bernabeu, A.M.; Palací, F.J. (2003). El constructo orientación a la calidad total y su medida: el cuestionario OCT. *Psicothema*, vol. 15, núm. 3, pp. 433-439.

Gomez-Gomez, J., Martinez-Costa, M. y Martinez-Lorente, A.R. (2011). A critical evaluation of the EFQM model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(5). 484-502.

Grandzol, J.R.; Gershon, M. (1998). A survey instrument for standardizing TQM modeling research. *International Journal of Quality Science*, vol. 3, núm. 1, pp. 80-105.

Griful, E. y Canela, M.A. (2005). *Gestión de la calidad*, Ediciones UPC, 2ª ed., Barcelona.

Haenecke, H. (2002). Method-oriented systematization of criticism of research into success factors. *Journal of Business Administration*, 72 (2). 165-183.

Haenecke, H. y Forsmann, D. (2006). Success factor research as an instrument of marketing controlling. In C. Zerres y M. P. Zerres (Hrsg.). *Marketing Controlling Handbook* (45-56). Berlin, Heidelberg: Springer.

Ham, K.V. y Williams, R. (1986). The quest for quality at Philips. *Long Range Planning*, vol. 19, núm. 6, pp. 25-30.

Hammond, J. (2000). The naked truth about business excellence. *Total Quality Management*, Vol. 11, Nos. 4/5 y 6, pp. 666-673

Hansson, J. y Eriksson, H. (2002). The impact of TQM on financial performance. *Measuring Business Excellence*, 6(4), 44-54.

Hausner, A. (1999). Business success and ABEF evaluation results: On the nexus between manufacturing results and frameworks for business excellence. Department of Mechanical Engineering, University of Wollongong.

Hayes, R. y Abernathy, W. (1981). Managing our way to economic decline. *Harvard-Deusto Business Review*, 3er trimestre, pp. 40-46.

Heller, R. (1997). *In Search of European Excellence. The 10 Key Strategies of Europe's Top Companies*, Harper Collins Business.

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

Hendricks, K.B. y Singhal, V.R. (1996). Quality awards and the market value of the firm: An empirical investigation. *Management Science*, 42(3), 415-436.

Hendricks, K. B. y Singhal, V.R. (1997). Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence From Firms That Have Won Quality Awards. *Management Science*, Vol. 43, No. 9, September, pp. 1258-1274

Hendricks, K.B. y Singhal, V.R. (2001a). Firm characteristics, total quality management and financial performance. *Journal of Operations Management*; 19(3). 269-285.

Hendricks, K.B. y Singhal, V.R. (2001b). The long-run stock price performance of firms with effective TQM programs. *Management Science*; 47(3)). 359-368.

Herget, J. y Hierl, S. (2007). Excellence in libraries: a systematic and integrated approach. *New Library World*, Volume: 108; Issue: 11/12, pp.526-544.

Hill, S. (1991). Why quality circles failed but total quality management might succeed. *British Journal of Industrial Relations*, vol. 19, núm. 4, pp. 541-564.

Hillman, G.P. (1994). Making Self-assessment Successful. *The TQM Magazine*, 6, pp. 29-31.

Hoisington, S.H. y Huang, T. (2000). IBM Rochester correlation on measurements of employee satisfaction, cost of quality, productivity, customer satisfaction, and market share. In: Naumann, E., Hoisington, S. (Eds), *Customer Centered Six Sigma*, ASQ Quality Press, Milwaukee, WI, 301-305.

Hoogstoel, R.E. (1993). TQM: Are we all on the same wavelength. *Juran News*, invierno, pp. 1.

Irani et al, (2004). Total quality management and corporate culture: constructs of organisational excellence, *Technovation*, v.24, p. 643-650.

Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

Jacob, R., Madu, C.N. y Tang. C. (2004). An empirical assessment of the financial performance of Malcolm Baldrige Award winners. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(8), 897-914.

James, P. (1997). *Gestión de la calidad total: un texto introductorio*, Prentice Hall Iberia, Madrid.

Jeffries, A. (1995). Evaluating the operation of the European Quality Award (EQA). model for self-assessment. *Management Accounting-London*, April, p. 8. *Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 34 Issue: 9, pp.1530-1550.

Juran, J.M. (1974). *The Quality Control Handbook* (3. Aufl.). New York, McGraw-Hill.

Juran, J.M. (1988). *Juran on planning for quality*, The Free Press, New York.

Juran, J.M. (1988). *Managing for Quality*. *The Journal of Quality and Participation*, vol. 11, n. 1, pp. 8-12.

Kamiske, G.F. (2000). *Success through Excellence*. München: Hanser.

Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management* 21 (2003). 405-435.

Kirstein, H. (1994). *Influence of Deming on the development of the Total Quality Management*. Munich; Wien: Hanser.

Knutton, P. (1994). A model approach to self-assessment. *Works Management*, Vol. 47, No. 12, December, pp. 12-16

Koontz, H. y Heinz, W. (1989). *Elementos de administración*, McGraw Hill, México.

Kumar V. y Sharma, R.R.K. (2017). An empirical investigation of critical success factors influencing the successful TQM implementation for firms with different strategic orientation. *International*

Malorny, C. (1999). *Implementing TQM: Redefining World Class performance through excellence*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

Martín Castilla, J.I. (2007). La consideración de aspectos sostenibles en los enfoques de excelencia. *Boletín Económico ICE*, núm. 2909, abril, pp. 57-66.

Martínez Lorente, A., Gómez Gómez, J. y Martínez Costa, M. (2009). An evaluation of the EFQM Excellence Model. 16th International annual EUROMA conference, Goteborg, Sweden.

Martínez Lorente, A., Dewhurst, F.W. y A. Gallego Rodríguez (2000). Relating TQM, marketing and business performance: an exploratory study. *International Journal of Production Research*, Vol. 38, No. 14, pp. 3227-3246.

Martínez, C.; Balbastre, F. y Escrig, A.B. (2001). La evaluación en el marco de la gestión de la calidad: un análisis en función del enfoque utilizado. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 10 (1). pp. 37-54.

Martinez-Lorente, A.R., Dewhurst, F. W. y Dale, B.G. (1998). Total Quality Management: origins and evolution of the term. *The TQM Magazine*, 10 (5). 378-386.

Martinez-Lorente, A.; Gómez-Gómez, J. and Martinez-Costa, M. (2009). An evaluation of the EFQM excellence model. proceeding of 16th International annual EUROMA conference.

McAdam, R. (2000). Three leafed clover?: TQM, organizational excellence and business improvement. *The TQM Magazine*, 12 (5). 314-320.

Mehra, S.; Hoffman, J.M. y Sirias, D. (2001). TQM as a Management strategy for the next millennia. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 21, n. 5/6, pp. 855-76.

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas - Boletín Oficial del Estado (2012). Guía de Interpretación para las Administraciones Públicas. Modelo EFQM de Excelencia 2010. Madrid: BOE.

Mintzberg, H. (1975). The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review*, vol. 53, núm. 3, pp. 49-61.

Miranda González, F.J.; Chamorro Mera, A.; Rubio Lacoba, S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*, Delta Publicaciones Universitarias, Madrid.

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

Moller, J. y Sonntag, A.K. (2001). Evaluation of health services organizations - German experiences with the EFQM excellence approach in healthcare. *The TQM Magazine*, Vol. 13, No. 5, pp. 361-367.

Moreno-Luzón, M.D.; Peris, F.J.; González, T. (2007). *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos*, Prentice Hall, Madrid.

Moreno-Luzón, M.D.; Peris, F.; Santonja, F. (1997). Quality management in small and medium sized companies and strategic management. en MADU, C.N. (coord.). *The handbook of TQM*, Pace University, New York.

Mueller, F. y Carter, C. (2005). The scripting of Total Quality Management within its organizational biography. *Organization Studies*, 26(2). 221-247.

Myers, D.H. y Heller, J. (1995). The dual role of AT&T's self-assessment process. *Quality Progress*, Vol. 28, No. 1, January, pp. 79-83.

Oakland, J.S. (1993). *Total Quality Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Peters, T.J. y Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper & Row, New York.

Peters, T.J.; Austin, N. (1985). *A passion for excellence*, Random House, New York.

Plaza Mejía, M<sup>a</sup>.A. (2002). *Modelo para la gestión estratégica de la calidad total: aplicación a la empresa agroalimentaria*, Editorial EOI, España.

Porter, L.J. y Parker, A.J. (1993). Total quality management - the critical success factors. *Total Quality Management & Business Excellence*, 4 (1). 13-22.

Porter, L.J. y Tanner, S. (1996). *Assessing business excellence: A guide to self-assessment*. Butterworth Heinemann, Oxford.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, Nueva York.

Powell, T.C. (1995). Total Quality Management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-37.

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

Prajogo, D.I. y Sohal, A.S. (2003). The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: An empirical examination. *International Journal of Quality & Reliability Management* 20 (8), 901–918.

Prybutock, V.R. y Stafford, M.R. (1997). Using Baldrige criteria for self-assessment. *Marketing Health Services*, primavera, pp. 45-48.

Quazi, H.; Jemangin, J.; Low, W.; Chin, L. (1998). Critical factors in quality management and guidelines for self-assessment: the case of Singapore. *Total Quality Management*, vol. 9, núm. 1, pp. 35-55.

Rao, S.S.; Solis, L.E.; Raghunathan, T.S. (1999). A framework for international quality management research: development and validation of a measurement instrument. *Total Quality Management*, vol. 10, núm. 7, pp. 1047-1075.

Rockart, J.F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57(2). 81-93.

Samuelsson, P. y Nilsson, L.E. (2002). Self-assessment practices in large organizations. Experiences from using the EFQM excellence model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(1). 10-23.

Samson, D. y Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management* 17, 393–409.

Santos Vijande, M.L.; Álvarez González, L.I. (2007). Sistemas de gestión y desarrollo del marketing en las organizaciones: efectos de la calidad total según el Modelo EFQM de Excelencia. *Revista Española de Investigación en Marketing, ESIC*, vol. 11, núm. 2, septiembre, pp. 37-64.

Saraph, J.V., Benson, P. G., Schroeder, R.G. (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision Sciences*, 20 (4). 810-29.

Schneider B.; Brief A. P.; Guzzo, R.A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, pp.7-19.

Schonberger, R.J. (1992). Is strategy strategic? The impact of total quality management on strategy. *Academy of Management Executive*, vol. 6, núm. 3, pp. 80-87.

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

Schröder, H. (1994). Success factor research in retail. State of research and critical assessment of the results. *Marketing ZFP*, 16 (2). 89-105.

Shahin, A. y Dabestani, R. (2011). A feasibility study of the implementation of total quality management based on soft factor. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 4(2). 258-280.

Shenaway, E.E., Baker, T. y Lemak, D.J. (2007). A meta-analysis of the effect of TQM on competitive advantage. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(5). 442-471.

Shewhart, W.A. (1931). *Economic Control of Manufacturing Product*. D. Van Nostrand Company, New York.

Sila I. (2007). Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study. *Journal of Operations Management*; 25: 83-109.

Sila, I. y Ebrahimpour, M. (2003). Examination and comparison of the critical factors of total quality management (TQM). across countries. *International Journal of Production Research*, 41 (2). 235-268.

Sila, I. y Ebrahimpour, M. (2002). An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000. *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 19, núm. 7, pp. 902-970.

Sitkin, K.; Suthleen, K.; Schroeder, R.G. (1994). Distinguishing control from learning in total quality management: a contingency perspective. *Academy of Management Review*, vol. 19, núm. 3, pp. 537-564.

Srinidhi, B. (1998). Strategic quality management. *International Journal of Quality Science*. Vol. 3 No. 1

Stadler, C. (2007). The four principles of enduring success. *Harvard Business Review* 85/12, 122-123.

Taylor, W.A. (1995). Total quality management and the need for organizational self-assessment: some empirical evidence. *Total Quality Management*, Vol. 6, No. 1, pp. 3-12



CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

Thiagarajan, T.; Zairi. M. (1997). A review of total quality management in practice: understanding the fundamentals through examples of best practice applications. *The TQM Magazine*, vol. 9, núm. 4, 5 y 6 (Tres partes).

Van der Wiele, A.; Williams, A.R.T.; Dale, B.G.; Carter, G.; Kolb, F.; Moreno, M.D.; Schmidt, A. y Wallace, M. (1996a). Quality management self-assessment: an examination in european business. *Journal of General Management*, 22 (1). pp. 48-67.

Van der Wiele, A.; Williams, A.R.T.; Dale, B.G.; Carter, G.; Kolb, F.; Moreno, M.D.; Schmidt, A. y Wallace, M. (1996b). Self-assessment: A study of progress in Europe's leading organizations in quality management practices. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13 (1). pp. 84-104.

Vijande, M. y Gonzalez, L. (2007). TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey. *International journal of business science and applied management*, Vol.2, No.2, pp.22-41.

Von Rosenstiel, L. (2003). Organizational analysis. E. von Kardorff y I. Steinke. *Qualitative research* (224-238). Reinbek: Rowohlt-Taschenbuch-Verl.

Westlund, A.H. (2001). Measuring environmental impact on society in the EFQM system. *Total Quality Management*, 12, pp. 125-135.

Wiedenegger, A. y Walder, F. (2012). Business Excellence does work. *Management and Quality*.

Wilkes, N. y Dale, B.G. (1998). Attitudes to self-assessment and quality awards: A study in small and medium-sized companies. *Total Quality Management*, Vol. 9, No. 8, December, pp. 731-739

Williams, R.; Bertsch, B.; Van der Wiele, A; Van Iwaarden, J. y Dale, B. (2006). Selfassessment against business excellence models: A critique and perspective. *Total Quality Management*, 17(10). 1287-1300.

Wongrassamee, S.; Gardiner, P.D. y Simmons, J.E.L, (2003). Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model. *Measurement Business Excellence*, Vol.7; No.1; pp.14-29.

Yin, Robert K. (2003). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

York K.M. y Miree C.E. (2004). Causation or covariation: an empirical re-examination of the link between TQM and financial performance. *Journal of Operations Management* 2004; 22: 291-311.

Yusof, S.M.; Aspinwall, E. (1999). Critical success factors for total quality management implementation in small and medium enterprises. *Total Quality Management*, vol. 10, núm. 4-5, pp. 803-809.

Zatzick, C.D.; Moliterno, T.P. y Fang, T. (2012). Strategic (MIS). Fit: The implementation of TQM in manufacturing organizations. *Strategic Management Journal*, 33, 1321-1330.

Zeitz G., Mittal V., McAulay B. (1999). Distinguishing Adoption and Entrenchment of Management Practices: A Framework for Analysis. *Organization Studies* 20(5). 741-776.

Zhang, Z. (2000). Developing a model of quality management methods and evaluating their effects on business performance. *Total Quality Management*, vol. 11, núm. 1, pp. 129-137.

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

1.8 Anexos

**Anexo 1. Modelo EFQM 2003. Detalle a nivel de subcriterio. Fuente: EFQM (2003)**

**Modelo EFQM 2003. Criterio 1. Liderazgo (detalle a nivel de subcriterio). Qué hace la organización para:**

1a. Misión, Visión y Valores	1b. Impulso de la mejora	1c. Grupos interés externos	1d. Cultura de Excelencia	1e. Gestión del cambio
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar la misión, visión y cultura de la organización.</li> <li>• Desarrollar, actuando como modelo de referencia, los valores, principios éticos y responsabilidades públicas que apoyan la cultura de la organización.</li> <li>• Revisar y mejorar la eficacia de los comportamientos personales en el área de liderazgo.</li> <li>• Implicarse activamente en las actividades de mejora.</li> <li>• Estimular la delegación y asunción de responsabilidades por parte 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.</li> <li>• Animar, apoyar y emprender acciones a partir de las conclusiones extraídas de las actividades de aprendizaje.</li> <li>• Establecer prioridades entre las actividades de mejora.</li> <li>• Estimular y fomentar la colaboración dentro de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuar la estructura de la organización en la medida de sus posibilidades para apoyar la implantación de la estrategia.</li> <li>• Asegurar que se desarrolla e implanta un sistema de gestión de procesos.</li> <li>• Designar claramente a los propietarios de los procesos.</li> <li>• Asegurar que se define e implanta un proceso que permita el desarrollo, despliegue y actualización de la política y estrategia.</li> <li>• Asegurar que se desarrolla e implanta un proceso que permita el gobierno eficaz de la organización.</li> <li>• Asegurar que se desarrolla e implanta un proceso que permita medir, revisar y mejorar los Resultados Clave.</li> <li>• Asegurar que se desarrolla e implanta un proceso, o procesos, que faciliten la creatividad, la innovación y las actividades de aprendizaje para estimular, identificar, planificar e implantar mejoras en los enfoques de los agentes facilitadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender y satisfacer necesidades y expectativas.</li> <li>• Establecer y participar en alianzas.</li> <li>• Establecer y participar en actividades de mejora conjunta.</li> <li>• Reconocer a personas y equipos de los grupos de interés (contribución a los resultados, fidelidad, etc.)</li> <li>• Participar en asociaciones profesionales, conferencias y seminarios, fomentando y apoyando, en particular, la excelencia.</li> <li>• Fomentar, apoyar y participar en actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente a escala global y la contribución de la organización a la sociedad, con vistas a respetar los derechos e intereses de las generaciones futuras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar personalmente misión, visión, valores, política y estrategia, planes, objetivos y metas a las personas.</li> <li>• Ser accesible, escuchar de manera activa, infundir cohesión, y responder a las personas que integran la organización.</li> <li>• Ayudar y apoyar a las personas para cumplir sus planes, objetivos y metas.</li> <li>• Motivar y permitir a las personas participar en actividades de mejora.</li> <li>• Dar reconocimiento oportuna y adecuadamente a los esfuerzos de personas y equipos, de todos los niveles de la organización.</li> <li>• Fomentar y animar la igualdad de oportunidades y la diversidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio en la organización.</li> <li>• Identificar y seleccionar los cambios a introducir en la organización y en sus relaciones externas.</li> <li>• Liderar el desarrollo de los planes de cambio.</li> <li>• Garantizar la inversión, los recursos y el apoyo necesarios para el cambio.</li> <li>• Gestionar la implantación y los riesgos del conjunto de los programas de cambio.</li> <li>• Garantizar la implantación eficaz del cambio y gestionar las relaciones con los grupos de interés en ese proceso.</li> <li>• Comunicar los cambios y la razón de los mismos a las personas de la organización y otros grupos de interés.</li> <li>• Apoyar y permitir que las personas gestionen el cambio.</li> <li>• Medir y revisar la eficacia de los cambios y compartir los conocimientos obtenidos.</li> </ul>

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

**Modelo EFQM 2003. Criterio 2. Política y Estrategia (detalle a nivel de subcriterio). Qué hace la organización para:**

2a. Análisis externo	2b. Análisis interno	2c. Formulación Estrategia	2d. Despliegue Estrategia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar la recogida y análisis de la información para definir los mercados y segmentos de mercado en los que opera la organización tanto en la actualidad como en el futuro.</li> <li>• Identificar, comprender y anticipar las necesidades y expectativas de los grupos de interés, actuales y futuros, incluidos clientes, empleados, asociados y sociedad en general y de las autoridades y organismos de los que dependa la organización.</li> <li>• Identificar, comprender y anticipar los avances que se producen en el mercado, incluidas otras unidades que prestan servicios similares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la información que se desprende de los indicadores internos de rendimiento.</li> <li>• Analizar la información que se desprende de las actividades de aprendizaje.</li> <li>• Analizar los datos obtenidos sobre su imagen externa, incluido el conocimiento de su imagen institucional.</li> <li>• Analizar el rendimiento de otras unidades y organismos comparables y de organizaciones consideradas como las mejores.</li> <li>• Analizar los datos relativos a las competencias fundamentales de los asociados actuales y potenciales.</li> <li>• Analizar los datos relativos a las cuestiones sociales, medioambientales, de seguridad, legales y políticas, a corto y largo plazo.</li> <li>• Analizar los datos de los efectos de los productos y servicios a lo largo de todo su ciclo de vida.</li> <li>• Identificar y comprender los indicadores económicos y demográficos.</li> <li>• Analizar los datos para determinar el impacto de las nuevas tecnologías y los modelos de gestión sobre el rendimiento de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar, revisar y actualizar la política y estrategia de manera coherente con la misión, visión y conceptos de excelencia de la organización.</li> <li>• Equilibrar las necesidades y expectativas a corto y largo plazo de todos los grupos de interés.</li> <li>• Evaluar riesgos e identificar modos de abordarlos.</li> <li>• Identificar las ventajas competitivas actuales y futuras o la capacidad para aprovechar oportunidades.</li> <li>• Identificar las capacidades y necesidades fundamentales para que las alianzas hagan realidad la política y estrategia.</li> <li>• Analizar los requisitos para cambiar o adaptarse a nuevos entornos.</li> <li>• Alinear la estrategia de la organización con la de los asociados y aliados.</li> <li>• Identificar los factores críticos de éxito.</li> <li>• Adecuar y desarrollar de manera continua estándares sociales y medioambientales con los asociados.</li> <li>• Evaluar la importancia y eficacia de la política y estrategia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar, diseñar y comunicar el esquema general de procesos clave necesario para llevar a efecto la política y estrategia de la organización.</li> <li>• Comunicar la política y estrategia a los grupos de interés y evaluar su receptividad.</li> <li>• 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.</li> <li>• Establecer sistemas de información y seguimiento en toda la organización para analizar el progreso alcanzado.</li> </ul>

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

**Modelo EFQM 2003. Criterio 3. Personas (detalle a nivel de subcriterio). Qué hace la organización para:**

3a. Planificación RRHH	3b. Capacidad y desarrollo	3c. Implicación	3d. Comunicación	3e. Reconocimiento y atención
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar las políticas, estrategias y planes de recursos humanos.</li> <li>• Implicar a las personas de la organización y sus representantes en el desarrollo de las políticas, estrategias y planes de recursos humanos.</li> <li>• Alinear los planes de recursos humanos con la política y estrategia, la estructura de la organización y el esquema general de procesos clave.</li> <li>• Gestionar la selección, desarrollo de carreras y reposición de efectivos.</li> <li>• Fomentar y garantizar la equidad en todo lo relacionado con el empleo, incluidas políticas, estrategias y planes de igualdad de oportunidades.</li> <li>• Utilizar las encuestas de personal y cualquier otro tipo de información procedente de los empleados para mejorar las políticas, estrategias y planes de recursos humanos.</li> <li>• Utilizar metodologías organizativas innovadoras para mejorar la forma de trabajar, por ejemplo, reestructurando la cadena logística.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar, clasificar y adecuar el conocimiento y las competencias de las personas a las necesidades de la organización.</li> <li>• Desarrollar y utilizar planes de formación y desarrollo que contribuyan a garantizar que las personas se ajustan a las capacidades actuales y futuras de la organización.</li> <li>• Desarrollar, apoyar con tutorías y formar a todas las personas para que alcancen todo su potencial.</li> <li>• Diseñar y fomentar oportunidades de aprendizaje a nivel individual, de equipo y de organización.</li> <li>• Desarrollar la capacidad de las personas a través del trabajo en la organización.</li> <li>• Desarrollar la capacidad de trabajar en equipo.</li> <li>• Alinear los objetivos individuales y de equipo con los objetivos de la organización.</li> <li>• Revisar y actualizar los objetivos individuales y de equipo.</li> <li>• Evaluar el rendimiento de las personas, ayudándoles a mejorarlo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar y apoyar la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora.</li> <li>• Fomentar y apoyar la implicación de las personas, p.ej. mediante conferencias y actos celebrados dentro de la organización y proyectos comunitarios.</li> <li>• Proporcionar oportunidades que estimulen la implicación y respalden un comportamiento innovador y creativo.</li> <li>• Formar a los directivos para que desarrollen e implanten directrices que faculten a las personas de la organización para actuar con independencia.</li> <li>• Animar a las personas de la organización a trabajar en equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las necesidades de comunicación.</li> <li>• Desarrollar políticas, estrategias y planes de comunicación basados en las necesidades de comunicación.</li> <li>• Desarrollar y utilizar canales de comunicación verticales (en ambos sentidos) y horizontales.</li> <li>• Identificar y asegurar oportunidades para compartir las mejores prácticas y el conocimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinear los temas de remuneración, traslados, despidos y otros asuntos laborales con la política y estrategia dentro de los límites marcados por las políticas de la Administración o del organismo rector.</li> <li>• Dar reconocimiento a las personas con el fin de mantener su nivel de implicación y asunción de responsabilidades.</li> <li>• Fomentar la concienciación e implicación en temas de higiene, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social.</li> <li>• Establecer los diferentes niveles de beneficios sociales, p.ej. planes de pensiones, asistencia sanitaria, guarderías.</li> <li>• Reconocer y tener en cuenta la diversidad y los distintos entornos culturales de procedencia fomentando actividades sociales y culturales.</li> <li>• Proporcionar recursos y servicios que satisfagan los mínimos legales y, en algunos casos, excedan estos requisitos.</li> </ul>

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

**Modelo EFQM 2003. Criterio 4. Alianzas y recursos (detalle a nivel de subcriterio). Qué hace la organización para:**

4a. Alianzas externas	4b. Recursos EconFin	4c. Gestión de activos	4d. Tecnología	4e. información y conocimiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las oportunidades para establecer alianzas clave con otras organizaciones y con la comunidad de acuerdo con la política y estrategia y la misión de la organización.</li> <li>• Estructurar las relaciones con asociados y proveedores para crear valor y maximizarlo.</li> <li>• Establecer alianzas en la cadena logística que añadan valor para los clientes.</li> <li>• Identificar las competencias clave de los asociados y aprovecharlas para apoyar el desarrollo mutuo.</li> <li>• 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.</li> <li>• Generar y apoyar una filosofía innovadora y creativa mediante el uso de alianzas.</li> <li>• Suscitar sinergias trabajando juntos para mejorar procesos y añadir valor a la cadena cliente/proveedor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar e implantar estrategias y procesos económicos y financieros para utilizar los recursos económicos y financieros en apoyo de la política y estrategia.</li> <li>• Diseñar la planificación económica y financiera para desplegar en cascada las expectativas financieras de los grupos de interés en toda la organización.</li> <li>• Evaluar las inversiones y desinversiones en activos tangibles e intangibles.</li> <li>• Emplear mecanismos y parámetros económicos y financieros para garantizar una estructura de recursos eficaz y eficiente.</li> <li>• Desarrollar e introducir metodologías que permitan gestionar los riesgos económicos y financieros en los niveles adecuados de la organización.</li> <li>• Establecer e implantar en los niveles adecuados los procesos clave para el gobierno de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar una estrategia de gestión de edificios, equipos y materiales que apoye la política y estrategia de la organización.</li> <li>• Gestionar el mantenimiento de los activos para mejorar el rendimiento en su ciclo de vida.</li> <li>• Gestionar la seguridad de los activos.</li> <li>• Medir y gestionar cualquier impacto negativo de los activos de la organización en la comunidad y empleados (incluidas las cuestiones ergonómicas y de seguridad e higiene).</li> <li>• Utilizar los recursos de la organización de forma que no dañen el medio ambiente durante el ciclo completo de vida de un producto o servicio.</li> <li>• Optimizar los inventarios de material.</li> <li>• Optimizar el consumo de suministros (gas, electricidad, agua, etc.).</li> <li>• Disminuir y reciclar los residuos.</li> <li>• Minimizar cualquier impacto global adverso de los productos, de la elaboración de los mismos y de los servicios.</li> <li>• Optimizar el uso del transporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar una estrategia de gestión de la tecnología que apoye la política y estrategia de la organización.</li> <li>• Identificar y evaluar las tecnologías emergentes a la luz de su impacto en la organización y sociedad.</li> <li>• Gestionar la cartera tecnológica, incluyendo la identificación y sustitución de tecnología obsoleta.</li> <li>• Explotar la tecnología existente.</li> <li>• Desarrollar una tecnología innovadora y respetuosa con el medio ambiente (p. ej. que ahorre energía y recursos, reduzca al mínimo los residuos y emisiones y favorezca el reciclado y la reutilización).</li> <li>• Utilizar las tecnologías de la información y comunicación para apoyar y mejorar la eficacia de las actividades de la organización.</li> <li>• Aprovechar la tecnología para apoyar la mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar una estrategia de gestión de la información y el conocimiento que apoye la estrategia de la organización.</li> <li>• Identificar los requisitos de información y conocimiento de la organización.</li> <li>• Recoger, estructurar y gestionar información y conocimiento en apoyo de la estrategia.</li> <li>• Proporcionar a usuarios internos y externos un acceso adecuado a la información y conocimiento relevantes.</li> <li>• Utilizar la tecnología de la información para apoyar la comunicación e información interna y la gestión del conocimiento.</li> <li>• Garantizar y mejorar la validez, integridad y seguridad de la información.</li> <li>• Cultivar, desarrollar y proteger la propiedad intelectual de la organización para maximizar su valor para el cliente.</li> <li>• Tratar de adquirir, incrementar y utilizar el conocimiento de forma eficaz.</li> <li>• Generar un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos adecuados de información y conocimiento.</li> </ul>

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

**Modelo EFQM 2003. Criterio 5. Procesos (detalle a nivel de subcriterio). Qué hace la organización para:**

5a. Gestión por Procesos	5b. Mejora de los procesos	5c. Diseño	5d. Producción	5e Relación con los clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar los procesos de la organización, incluidos aquellos procesos clave necesarios para hacer realidad la política y estrategia.</li> <li>• Identificar los grupos de interés de cada proceso y resolver las cuestiones de interfase que surgen a nivel interno y con los asociados externos para gestionar de manera eficaz los procesos.</li> <li>• Establecer el sistema de gestión de procesos.</li> <li>• Aplicar en la gestión de procesos estándares de sistemas como, por ejemplo, los de gestión de la calidad, gestión medioambiental o gestión de riesgos laborales.</li> <li>• Implantar indicadores de proceso y establecer objetivos de rendimiento.</li> <li>• Revisar la eficacia del esquema general de procesos a la hora de hacer realidad la política y estrategia de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y priorizar oportunidades de mejora continua y drástica, así como otros cambios.</li> <li>• Utilizar los resultados de los indicadores internos de rendimiento y de las percepciones, y la información procedente de las actividades de aprendizaje, para establecer prioridades y objetivos de mejora, y métodos operativos perfeccionados.</li> <li>• Estimular el talento creativo e innovador de empleados, clientes y asociados, y hacer que repercuta sobre las mejoras continuas y drásticas.</li> <li>• Descubrir y utilizar nuevos diseños de procesos, filosofías operativas y tecnologías que faciliten las operaciones.</li> <li>• Establecer los métodos idóneos para llevar a efecto el cambio.</li> <li>• Establecer pruebas piloto y controlar la implantación de procesos nuevos o modificados.</li> <li>• Comunicar los cambios introducidos en los procesos a todos los grupos de interés pertinentes.</li> <li>• Garantizar que las personas reciben la formación pertinente para trabajar con procesos nuevos o modificados, antes de su implantación.</li> <li>• Asegurar que los cambios de los procesos logran resultados previstos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar análisis de la demanda, encuestas de clientes y otras formas de adquirir información para determinar las necesidades y expectativas actuales de los clientes en cuanto a productos y servicios, y su percepción de los productos y servicios existentes.</li> <li>• Anticipar e identificar mejoras en los productos y servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los clientes y otros grupos de interés.</li> <li>• Diseñar y desarrollar junto a clientes y asociados, nuevos productos y servicios que añadan valor para los clientes.</li> <li>• Comprender y anticipar el impacto de las nuevas tecnologías en los productos y servicios, así como su valor potencial.</li> <li>• Utilizar la creatividad, innovación y competencias clave de las personas de la organización y de los asociados externos para desarrollar productos y servicios competitivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar o adquirir productos y servicios acordes con los diseños previos y los desarrollos posteriores.</li> <li>• Comunicar, publicitar y suministrar o promocionar productos o servicios a los clientes actuales y potenciales.</li> <li>• Distribuir los productos y servicios a los clientes.</li> <li>• Prestar servicio de atención a los productos y servicios, incluido su reciclado cuando resulte apropiado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar y satisfacer los requisitos de los clientes fruto del contacto habitual con ellos.</li> <li>• Gestionar la información procedente de los contactos habituales, incluidas las quejas.</li> <li>• Implicarse de manera proactiva con los clientes para debatir y abordar sus necesidades, expectativas y preocupaciones.</li> <li>• Hacer el seguimiento al suministro/entrega de productos y servicios, al servicio de atención al cliente y a otros contactos con los mismos, para determinar los niveles de satisfacción con los productos, servicios y otros procesos de suministro /promoción y de servicio de atención al cliente.</li> <li>• Mantener la creatividad e innovación en las relaciones de entrega, promoción y de atención al cliente.</li> <li>• Establecer alianzas con clientes que añadan valor a la cadena logística.</li> <li>• Emplear las encuestas periódicas y otras formas de recogida estructurada de datos, así como los datos obtenidos de los contactos habituales, para determinar e incrementar los niveles de satisfacción de los clientes en su relación con la organización.</li> <li>• Asesorar a los clientes sobre el uso responsable de los productos.</li> </ul>

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

**Modelo EFQM 2003. Criterio 6. Resultados en Clientes y Criterio 7. Resultados en Personas (detalle a nivel de subcriterio). Las medidas pueden ser sobre:**

6a. Percepción	6b. Desempeño	7a. Percepción	7b. Desempeño
<p>Imagen general:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accesibilidad.</li> <li>• Comunicación.</li> <li>• Transparencia.</li> <li>• Flexibilidad.</li> <li>• Comportamiento proactivo.</li> <li>• Capacidad de respuesta.</li> <li>• Equidad, cortesía y empatía.</li> </ul> <p>Productos y servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad.</li> <li>• Valor añadido.</li> <li>• Fiabilidad.</li> <li>• Innovación en el diseño.</li> <li>• Relevancia producto/ servicio.</li> <li>• Suministro/Entrega.</li> <li>• Perfil medioambiental.</li> </ul> <p>Apoyo y atención:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionalidad de las personas.</li> <li>• Asesoramiento y apoyo.</li> <li>• Publicaciones para el cliente.</li> <li>• Quejas y reclamaciones.</li> <li>• Formación productos y servicios.</li> <li>• Tiempo de respuesta.</li> <li>• Apoyo técnico.</li> <li>• Garantías en productos/servicios.</li> </ul> <p>Fidelidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intención de utilizar nuevamente el producto o servicio.</li> <li>• Compra otros productos/servicios</li> <li>• Voluntad de elogiar o recomendar la organización.</li> </ul>	<p>Imagen externa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de premios y reconocimientos otorgados por clientes.</li> <li>• Cobertura en prensa.</li> </ul> <p>Productos y servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitividad en su defecto, relación calidad-precio.</li> <li>• Índices de defectos, errores o rechazos.</li> <li>• Rendimiento con relación a objetivos basados en el cliente.</li> <li>• Compromisos en productos y servicios</li> <li>• Quejas y Reclamaciones.</li> <li>• Indicadores logísticos.</li> <li>• Ciclo de vida de productos/servicios</li> <li>• Tiempos / plazos de suministro.</li> <li>• Innovación en el diseño.</li> <li>• Tiempo de lanzamiento de nuevos productos o servicios.</li> </ul> <p>Apoyo y atención a los productos y servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda de formación.</li> <li>• Tratamiento de quejas y reclamaciones.</li> <li>• Índices de respuesta.</li> </ul> <p>Fidelidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duración de la relación, cuando proceda.</li> <li>• Recomendaciones eficaces.</li> <li>• Frecuencia o valor de los pedidos, cuando proceda.</li> <li>• Número de quejas, reclamaciones, felicitaciones y elogios.</li> <li>• Aumento / disminución del nº de usuarios, según proceda</li> </ul>	<p>Motivación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de carreras profesionales.</li> <li>• Comunicación.</li> <li>• Delegación de responsabilidades.</li> <li>• Igualdad de oportunidades.</li> <li>• Implicación.</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Oportunidades para aprender y lograr objetivos.</li> <li>• Reconocimiento.</li> <li>• Establecimiento de objetivos y evaluación del desempeño.</li> <li>• Valores, misión, visión, política y estrategia de la organización.</li> <li>• Formación y desarrollo.</li> </ul> <p>Satisfacción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema administrativo de la organización.</li> <li>• Condiciones de empleo.</li> <li>• Instalaciones y servicios.</li> <li>• Condiciones de higiene y seguridad.</li> <li>• Seguridad del puesto de trabajo.</li> <li>• Salario y beneficios.</li> <li>• Relaciones entre personas del mismo nivel laboral.</li> <li>• Gestión del cambio.</li> <li>• Política e impacto medioambiental de la organización.</li> <li>• Papel de la organización en la comunidad y sociedad en general.</li> <li>• Entorno de trabajo.</li> </ul>	<p>Logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias necesarias frente a competencias existentes.</li> <li>• Productividad.</li> <li>• Índices de éxito de la formación.</li> <li>• Reconocimientos externos.</li> <li>• Motivación e implicación:</li> <li>• Implicación en equipos de mejora.</li> <li>• Implicación en programas de sugerencias.</li> <li>• Niveles de formación y desarrollo.</li> <li>• Efectos beneficiosos y medibles del trabajo en equipo.</li> <li>• Reconocimiento a personas y equipos.</li> <li>• Índices de respuesta en encuestas.</li> </ul> <p>Satisfacción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Índices de absentismo.</li> <li>• Índices de accidentes.</li> <li>• Quejas y reclamaciones.</li> <li>• Selección de personal.</li> <li>• Rotación del personal y fidelidad.</li> <li>• Huelgas.</li> <li>• Uso de beneficios ofrecidos.</li> </ul> <p>Servicios proporcionados a las personas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exactitud y precisión de la administración de personal.</li> <li>• Eficacia de la comunicación.</li> <li>• Rapidez de respuesta a peticiones.</li> <li>• Evaluación de la formación.</li> </ul>

**Modelo EFQM 2003. Criterio 8. Resultados en Sociedad y Criterio 9. Resultados en Personas (detalle a nivel de subcriterio). Las medidas pueden ser sobre:**



CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

8a. Percepción	8b. Desempeño	9a. Percepción	9b. Desempeño
<p>Imagen general:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Receptividad.</li> <li>• Como generadora de empleo.</li> <li>• Como miembro responsable de la comunidad.</li> </ul> <p>Actividades como miembro responsable de la sociedad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión de información relevante para la comunidad.</li> <li>• Política de igualdad de oportunidades.</li> <li>• Incidencia en la economía local, nacional y mundial.</li> <li>• Relaciones con autoridades y órganos relevantes.</li> <li>• Comportamiento ético.</li> </ul> <p>Implicación en las comunidades donde opera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implicación en la educación y la formación.</li> <li>• Implicación social en actividades de la organización.</li> <li>• Apoyo a la salud y al bienestar, deporte y ocio.</li> <li>• Trabajo voluntario y patrocinios.</li> <li>• Reducción de impacto social de las actividades y durante el ciclo de vida de sus productos y servicios.</li> <li>• Riesgos para la salud y accidentes.</li> <li>• Ruidos y olores.</li> <li>• Riesgos para la seguridad.</li> <li>• Contaminación y emisiones tóxicas.</li> <li>• Análisis de la cadena logística.</li> <li>• Evaluación ambiental de actividades y ciclos de vida.</li> </ul> <p>Información sobre las actividades de la organización que contribuyen a la preservación de los recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elección del sistema de transporte.</li> <li>• Impacto ecológico.</li> <li>• Reducción y eliminación de residuos y embalajes.</li> <li>• Sustitución de materias primas y otros materiales.</li> <li>• Utilización de suministros de gas, agua, electricidad, etc.</li> <li>• Reciclado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratamiento de los cambios en los niveles de empleo.</li> <li>• Relaciones con las autoridades y órganos en cuestiones como:</li> <li>• Certificaciones.</li> <li>• Permisos y autorizaciones administrativas.</li> <li>• Licencias de importación/exportación.</li> <li>• Planificación.</li> <li>• Autorizaciones para el lanzamiento de productos o servicios.</li> <li>• Felicitaciones y premios recibidos:</li> <li>• Intercambio de información sobre buenas prácticas, auditorías, inspecciones e informes públicos en el ámbito de la Responsabilidad Social.</li> </ul>	<p>Los resultados económicos y financieros pueden incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de los presupuestos.</li> <li>• Auditoría de cuentas, incluidos ingresos, subvenciones y gastos.</li> <li>• Rentabilidad de las inversiones.</li> <li>• Superávit, beneficios o déficit, según proceda.</li> </ul> <p>Los resultados no económicos pueden incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados obtenidos en comparación con los objetivos establecidos</li> <li>• Tiempo de lanzamiento de nuevos productos y servicios.</li> <li>• Índices de éxito, definidos en función de la misión y visión.</li> <li>• Volúmenes de gestión.</li> <li>• Cumplimiento de la legislación y los códigos de conducta o de buenas prácticas.</li> <li>• Resultados de las auditorías e inspecciones reglamentarias.</li> <li>• Rendimiento de los procesos.</li> </ul>	<p>Económicas y financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tesorería.</li> <li>• Depreciación, en su caso.</li> <li>• Costes de mantenimiento.</li> <li>• Costes de los proyectos.</li> <li>• Calificación crediticia.</li> </ul> <p>No financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos (rendimiento, evaluaciones, innovaciones, duración de los ciclos).</li> <li>• Recursos externos, incluidas las 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 asociados).</li> <li>• Edificios, equipos y materiales (índices de defectos, rotación de inventarios, uso).</li> <li>• Tecnología (ritmo de innovación, valor de la propiedad intelectual, patentes, royalties).</li> <li>• Información y conocimiento (accesibilidad, integridad, valor del capital intelectual).</li> <li>• Porcentaje de recursos contencioso-administrativos fallados a favor del demandante.</li> <li>• Porcentaje de resoluciones adoptadas por silencio positivo.</li> </ul>

**Anexo 2. Modelo EFQM 2003. Integración del Modelo (Criterios y subcriterios) y los Conceptos Fundamentales de Excelencia.** Fuente: EFQM (2003)

Organizaciones que sobresalen. Análisis de los elementos que impulsan la obtención de resultados superiores de forma sostenida. Una aproximación empírica en el ámbito público

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

Criterio Subcriterio	← Agentes Facilitadores →															← Resultados →																			
	1 Liderazgo					2 Política y Estrategia				3 Personas					4 Alianzas y Recursos					5 Procesos					6 Resultados en los Clientes		7 Resultados en las Personas		8 Resultados en la Sociedad		9 Resultados Clave				
Conceptos	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	A	B	A	B	A	B		
Orientación hacia los resultados						X	X	X	X		X										X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Orientación al cliente			X			X		X															X	X	X	X	X								
Liderazgo y coherencia	X	X	X	X	X			X																				X							
Gestión por procesos y hechos		X				X	X		X	X										X	X	X				X	X	X	X	X	X	X	X		
Desarrollo e implicación de las personas				X		X		X			X	X	X	X	X													X	X						
Proceso continuo de - Aprendizaje, Innovación y Mejora	X		X	X	X		X					X	X	X						X		X	X												
Desarrollo de Alianzas			X			X		X								X							X		X							X	X		
Responsabilidad Social	X		X	X		X	X	X			X				X	X	X	X	X	X	X									X	X				

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

**Anexo 3. Modelo EFQM 2010. Detalle a nivel de subcriterio.** Fuente: EFQM (2010)

**Modelo EFQM 2010. Criterio 1. Liderazgo (detalle a nivel de subcriterio). Los líderes de las Organizaciones Excelentes, en la práctica:**

1a. Misión, Visión y Valores	1b. Impulso de la mejora	1c. Grupos de interés externos	1d. Cultura de Excelencia	1e. Gestión del cambio
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecen y comunican una clara dirección y orientación estratégica; logran unir a sus colaboradores haciendo que compartan y hagan realidad el objeto fundamental de la organización y sus objetivos.</li> <li>• Aseguran el futuro de la organización al definir y comunicar su objeto esencial, base de la visión, valores, principios éticos y cultura.</li> <li>• Promueven los valores de la organización y son modelo de referencia de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente.</li> <li>• Favorecen el desarrollo de la organización promocionando los valores compartidos, un comportamiento responsable y ético y una cultura de confianza y transparencia.</li> <li>• Aseguran que las personas actúan con integridad y con un comportamiento ético.</li> <li>• Desarrollan una cultura de liderazgo compartido y revisan y mejoran su eficacia como líderes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizan un conjunto equilibrado de resultados para seguir la evolución de la gestión, dando a los grupos de interés clave prioridades a corto y largo plazo, y definiendo claramente sus relaciones "causa-efecto".</li> <li>• Desarrollan y mejoran el sistema de gestión de la organización, que incluye evaluar los resultados para mejorar el rendimiento futuro y proporcionar beneficios sostenibles a los grupos de interés</li> <li>• Fundamentan las decisiones en información fiable y usan el conocimiento disponible para interpretar el rendimiento actual y previsible de los procesos clave.</li> <li>• Son transparentes, responden de su gestión ante los grupos de interés y la sociedad en su conjunto, y respaldan activamente el deseo de superar los niveles de la normativa vigente.</li> <li>• Consiguen un alto nivel de confianza de los grupos de interés al asegurarse de que los riesgos se identifican y gestionan adecuadamente en los procesos.</li> <li>• Desarrollan las capacidades subyacentes de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los grupos de interés externos y desarrollar enfoques para entender, anticipar y dar respuesta a necesidades y expectativas.</li> <li>• Desarrollan iniciativas para implicar a partners, clientes y sociedad en la generación de ideas.</li> <li>• Utilizan la innovación para mejorar la imagen y reputación y atraer nuevos clientes, partners y talento.</li> <li>• Identifican alianzas estratégicas y operativas para la organización en función de sus necesidades organizativas y estratégicas, la complementariedad de las fortalezas de ambas partes y sus capacidades.</li> <li>• Aseguran transparencia en la información a los grupos de interés clave, incluidos los órganos de gobierno pertinentes, de acuerdo con sus expectativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son referencia para las personas y generan a todos los niveles una cultura emprendedora, de implicación, pertenencia, delegación y asunción de responsabilidades, mejora y responsabilidad ante los resultados.</li> <li>• Fomentan una cultura que apoya la generación de nuevas ideas y modos de pensar para impulsar innovación y desarrollo.</li> <li>• Se aseguran de que sus colaboradores son capaces de contribuir al éxito continuado, tanto propio como de la organización, alcanzando su pleno potencial en un clima de auténtica alianza</li> <li>• Apoyan a las personas para que hagan realidad planes, objetivos y metas, reconociendo esfuerzos oportuna/adecuadamente.</li> <li>• Fomentan y animan la igualdad de oportunidades y la diversidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprenden los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio de la organización.</li> <li>• Demuestran su capacidad para tomar decisiones fundadas y oportunas, en base a la información disponible, su experiencia previa y el análisis de su impacto.</li> <li>• Son flexibles; revisan y adaptan el rumbo de la organización, cuando es necesario, inspirando confianza.</li> <li>• Implican a todos los grupos de interés relevantes y se esfuerzan por lograr su compromiso, buscando que contribuyan al éxito sostenido de la organización y que se introduzcan los cambios necesarios para asegurarlo.</li> <li>• Son capaces de mantener una ventaja sostenida aprendiendo respondiendo con prontitud con nuevos modos de trabajar.</li> <li>• Asignan recursos según necesidades a largo plazo, para que la organización sea y se mantenga competitiva.</li> </ul>

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

**Modelo EFQM 2010. Criterio 2. Política y Estrategia (detalle a nivel de subcriterio). Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:**

2a. Análisis externo	2b. Análisis interno	2c. Formulación Estrategia	2d. Despliegue Estrategia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recogen las necesidades y expectativas de los grupos de interés incorporándolas al desarrollo y revisión de su estrategia y políticas de apoyo, permaneciendo constantemente atentas a cualquier cambio.</li> <li>• Identifican, comprenden y anticipan los avances en su entorno externo.</li> <li>• Identifican, analizan y comprenden los indicadores externos que les pueden afectar, como las tendencias económicas, de mercado y de la sociedad.</li> <li>• Comprenden y anticipan el impacto a largo y corto plazo de los cambios que se producen en los requisitos relevantes de tipo político, legal, normativo y otros de obligado cumplimiento.</li> <li>• Identifican, comprenden y anticipan las oportunidades y amenazas basándose en la información remitida por los grupos de interés y otras informaciones y análisis externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizan la tendencia de su rendimiento operativo, sus competencias clave y resultados finales a fin de comprender sus capacidades actuales y potenciales.</li> <li>• Analizan los datos e información relativos a las competencias y capacidades clave de los partners actuales y potenciales para comprender cómo complementan las capacidades de la organización.</li> <li>• Analizan los datos y la información disponible para determinar de qué manera afectan las nuevas tecnologías y los modelos de gestión al rendimiento de la organización.</li> <li>• Comparan su rendimiento con indicadores de referencia relevantes (benchmarks) para comprender sus fortalezas y debilidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crean y mantienen una estrategia y políticas de apoyo claras para hacer realidad su misión y visión.</li> <li>• Identifican y comprenden los Resultados Clave necesarios para alcanzar su misión y evalúan el progreso hacia su visión y sus objetivos estratégicos.</li> <li>• Utilizan las competencias clave para generar beneficios para todos los grupos de interés, incluida la sociedad en general.</li> <li>• Adoptan mecanismos eficaces para entender futuros escenarios y gestionar riesgos estratégicos.</li> <li>• Comprenden los factores clave que impulsan y desarrollan su actividad: equilibran las necesidades de la organización y las de sus grupos de interés a la hora de planificar el logro de los objetivos actuales y futuros.</li> <li>• Aseguran la sostenibilidad económica, social y ambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definen los resultados finales requeridos y sus indicadores de rendimiento, y establecen objetivos en función de su misión y visión y de la comparación de su rendimiento con el de otras organizaciones.</li> <li>• Despliegan la estrategia y sus políticas de apoyo de forma sistemática para alcanzar el conjunto de resultados deseado, equilibrando los objetivos a corto y largo plazo.</li> <li>• Mantienen una estructura organizativa y un esquema de procesos clave alineados para hacer realidad la estrategia de manera que añada valor real para sus grupos de interés, logrando un equilibrio óptimo entre eficiencia y eficacia.</li> <li>• Alinean los objetivos individuales y de equipo con los objetivos estratégicos de la organización, asegurándose de que tanto los individuos como los equipos están facultados para maximizar su contribución.</li> <li>• Comunican la estrategia y sus políticas de apoyo a los grupos de interés de manera adecuada.</li> <li>• Establecen metas y objetivos claros para la innovación y perfeccionan su estrategia de acuerdo con los logros alcanzados en innovación.</li> </ul>

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

**Modelo EFQM 2010. Criterio 3. Personas (detalle a nivel de subcriterio). Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:**

3a. Planificación RRHH	3b. Capacidad y desarrollo	3c. Implicación	3d. Comunicación	3e. Reconocimiento y atención
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Han definido claramente los diferentes niveles de resultados que deben alcanzar las personas para lograr los objetivos estratégicos.</li> <li>• Alinean los planes de gestión de las personas con la estrategia y estructura de la organización, las nuevas tecnologías y los procesos clave.</li> <li>• Implican a los empleados y sus representantes en el desarrollo y revisión de la estrategia, políticas y planes de gestión de las personas, adoptando enfoques creativos e innovadores, habida cuenta de su adecuación.</li> <li>• Gestionan la selección, desarrollo de carreras, movilidad y planes de sucesión, con apoyo de las políticas adecuadas, para garantizar la equidad e igualdad de oportunidades.</li> <li>• Utilizan las encuestas de personal y otras fuentes objetivas de información procedente de los empleados para mejorar las estrategias, políticas y planes de gestión de personas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifican las habilidades y competencias necesarias para alcanzar la misión, visión y objetivos estratégicos.</li> <li>• Se aseguran de que los planes de formación y desarrollo ayudan a las personas a conseguir las habilidades y capacidades que la organización va a necesitar en el futuro.</li> <li>• Alinean los objetivos individuales y de equipo con los objetivos de la organización, revisándolos y actualizándolos con la adecuada periodicidad.</li> <li>• Evalúan y ayudan a las personas a mejorar sus resultados con el fin de mantener y aumentar su movilidad y capacidad de empleo.</li> <li>• Se aseguran de que las personas disponen de las herramientas, competencias, información y grado de delegación necesarios para maximizar su contribución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se aseguran de que las personas, tanto a nivel individual como de equipo, están plenamente alineadas con la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.</li> <li>• Crean una cultura en la que se desarrolla y valora la dedicación, habilidades, talento y creatividad de las personas.</li> <li>• Animar a las personas a ser creadores y embajadores del éxito continuado de la organización.</li> <li>• Se aseguran de que las personas tienen una mentalidad abierta y responden rápidamente y de forma creativa e innovadora a los retos que encuentran.</li> <li>• Crean una cultura de emprendedores que posibilita la innovación en todos los aspectos de la organización.</li> <li>• Implican a las personas en la revisión, mejora y optimización continuas de la eficacia y eficiencia de sus procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifican y entienden las necesidades y expectativas de comunicación de las personas.</li> <li>• Desarrollan la estrategia de comunicación, sus políticas, planes y canales, basándose en las necesidades y expectativas de comunicación de las personas.</li> <li>• Comunican una clara dirección y orientación estratégica asegurándose de que las personas comprenden la misión, visión, valores y objetivos de la organización.</li> <li>• Se aseguran de que las personas comprenden y pueden demostrar su contribución al éxito continuado de la organización.</li> <li>• Permiten y animan a compartir la información, el conocimiento y las mejores prácticas, logrando un diálogo en toda la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinean los temas de remuneración, beneficios, traslados, despidos y otros asuntos laborales con la estrategia y políticas de la organización para fomentar y mantener el nivel de implicación y asunción de responsabilidades de las personas.</li> <li>• Adoptan enfoques que aseguran una conciliación responsable entre la vida personal y laboral de las personas.</li> <li>• Se aseguran y acogen la diversidad de las personas.</li> <li>• Se aseguran de procurar un entorno seguro y saludable para las personas.</li> <li>• Animar a sus empleados y otros grupos de interés a participar en actividades en beneficio de la sociedad.</li> <li>• Fomentan una cultura de apoyo, reconocimiento y colaboración entre individuos y equipos.</li> </ul>

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

**Modelo EFQM 2010. Criterio 4. Alianzas y recursos (detalle a nivel de subcriterio). Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:**

4a. Partners y proveedores	4b. Recursos EconFin	4c. Gestión de activos	4d. Tecnología	4e. información y conocimiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentan a partners y proveedores en base a la estrategia y adoptan las políticas y procesos adecuados para gestionarlos eficazmente.</li> <li>• Construyen una relación sostenible con partners y proveedores basada en la confianza y el respeto mutuos y en la transparencia.</li> <li>• Establecen amplias redes para identificar oportunidades potenciales de alianza.</li> <li>• Entienden que toda alianza incluye trabajar juntos para incrementar el valor a largo plazo y de manera sostenible a os grupos de interés. Saben cuál es su propósito fundamental y buscan partners para incrementar sus capacidades y crear valor.</li> <li>• Desarrollan alianzas que permiten sistemáticamente aportar cada vez más valor a sus grupos de interés, gestionando las competencias, sinergias y los procesos sin interrupciones.</li> <li>• Trabajan con sus partners para lograr beneficios mutuos, apoyándose entre sí con experiencias, recursos y conocimientos a fin de alcanzar objetivos compartidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollan e implantan estrategias, políticas y procesos económico-financieros en apoyo de la estrategia general.</li> <li>• Diseñan los procesos de planificación, control, información y revisión económica y financiera para utilizar los recursos del modo más eficaz y eficiente.</li> <li>• Establecen e implantan procesos económico-financieros de gobierno, adaptándolos a todos los niveles de la organización.</li> <li>• Evalúan y seleccionan inversiones y desinversiones en activos tangibles e intangibles tomando en consideración sus efectos económicos, sociales y ambientales a largo plazo.</li> <li>• Consiguen un alto nivel de confianza de los grupos de interés al asegurarse de que los riesgos económico-financieros se identifican y gestionan adecuadamente.</li> <li>• Aseguran que la planificación económica y financiera a corto plazo se adecua a los objetivos a largo plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollan e implantan una estrategia y políticas de apoyo para la gestión de edificios, equipos y materiales en apoyo de la estrategia general de la organización.</li> <li>• Optimizan el uso y gestionan eficazmente el ciclo de vida y seguridad física de sus activos (edificios, equipos y materiales).</li> <li>• Demuestran que gestionan activamente el impacto de sus operaciones sobre salud pública y medioambiente</li> <li>• Gestionan cualquier impacto negativo de sus operaciones sobre la comunidad y las personas.</li> <li>• Adoptan e implantan políticas, iniciativas y procesos necesarios para minimizar su impacto ambiental a nivel local y global, incluido el establecimiento de objetivos ambiciosos para satisfacer y exceder los estándares y requisitos legales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollan una estrategia y políticas de apoyo para gestionar una cartera tecnológica que apoye la estrategia.</li> <li>• Utilizan la tecnología, incluidos los procesos facilitados por las TIC, para apoyar y mejorar la eficacia de las actividades de la organización.</li> <li>• Gestionan su cartera tecnológica, incluido el uso óptimo de la tecnología existente y la sustitución de la obsoleta.</li> <li>• Implican a las personas y otros grupos de interés relevantes en el desarrollo y despliegue de nuevas tecnologías para maximizar los beneficios.</li> <li>• Identifican y evalúan las tecnologías alternativas y emergentes a la luz de su impacto sobre el rendimiento y las capacidades de la organización, y el medio ambiente.</li> <li>• Aprovechan la tecnología para apoyar la innovación y la creatividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se aseguran de dotar a sus líderes de información precisa y suficiente para apoyarlos en la efectiva y oportuna toma de decisiones, permitiéndoles predecir el rendimiento futuro.</li> <li>• Transforman datos en informac. y ésta en conocimiento para ser utilizado eficazmente.</li> <li>• Proporcionan acceso adecuado a la información y conocimiento relevante para las personas y usuarios externos, garantizando la protección de la propiedad intelectual y la seguridad de la información y el conocimiento.</li> <li>• Establecen y gestionan redes para identificar oportunidades de innovación que puedan surgir dentro o fuera de la organización.</li> <li>• Utilizan la innovación de modo que va mucho más allá de los cambios tecnológicos y que revela nuevos modos de aportar valor a los clientes, nuevas maneras de trabajar y nuevas formas de aprovechar las alianzas, recursos y competencias.</li> <li>• Utilizan datos e información sobre el rendimiento y las capacidades actuales de los procesos para identificar y generar innovación.</li> </ul>

Organizaciones que sobresalen. Análisis de los elementos que impulsan la obtención de resultados superiores de forma sostenida. Una aproximación empírica en el ámbito público

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

**Modelo EFQM 2010. Criterio 5. Procesos (detalle a nivel de subcriterio). Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:**

5a. Procesos	5b. Diseño para crear valor	5c. Propuesta de valor	5d. Producción	5e Relación con los clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizan, clasifican y priorizan sus procesos completos (de principio a fin) como parte del sistema global de gestión y aplican los enfoques adecuados para gestionarlos y mejorarlos eficazmente, incluyendo aquellos procesos que exceden los límites de la organización.</li> <li>• Definen claramente los propietarios de los procesos y sus funciones y responsabilidades en el desarrollo, mantenimiento y mejora del esquema de procesos clave.</li> <li>• Establecen para los procesos indicadores de rendimiento y de resultado que sean relevantes y estén vinculados claramente a los objetivos estratégicos.</li> <li>• Hacen realidad las nuevas ideas mediante procesos que facilitan la innovación y se adecuan a la naturaleza e importancia de los cambios que introducirán.</li> <li>• Evalúan el impacto y valor añadido de las innovaciones y mejoras en los procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se esfuerzan por innovar y crear valor para sus clientes.</li> <li>• Utilizan la investigación de mercado, las encuestas de clientes y otras formas de información para anticipar e identificar mejoras destinadas a fortalecer la cartera de productos y servicios.</li> <li>• Implican a su personal, clientes, partners y proveedores en el desarrollo de nuevos e innovadores productos, servicios y experiencias para sus clientes actuales y futuros.</li> <li>• Entienden y anticipan el impacto y valor potencial de las nuevas tecnologías en los productos y servicios.</li> <li>• Utilizan la creatividad para diseñar y desarrollar productos y servicios nuevos e innovadores junto a clientes, partners y otros grupos de interés.</li> <li>• Consideran el impacto del ciclo de vida de los productos y servicios sobre la sostenibilidad económica, social y ambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definen claramente sus proposiciones de valor equilibrando las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para asegurar la sostenibilidad.</li> <li>• Definen su modelo empresarial en términos de capacidades fundamentales, procesos, partners y proposición de valor.</li> <li>• Implantan el modelo empresarial y la proposición de valor definiendo los puntos de venta que les diferencian, su posicionamiento en el mercado, grupos de clientes a los que se dirigen y canales de distribución.</li> <li>• Desarrollan estrategias de marketing para promocionar eficazmente sus productos y servicios entre los clientes y grupos de usuarios a los que se dirigen.</li> <li>• Ponen eficazmente en el mercado su cartera de productos y servicios para los clientes actuales y potenciales.</li> <li>• Se aseguran de que son capaces de cumplir sus promesas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producen y distribuyen productos y servicios que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los clientes de acuerdo con la proposición de valor que ofertan.</li> <li>• Se aseguran de que las personas disponen de las herramientas, competencias, información y grado de delegación necesarios para que la experiencia del cliente sea óptima.</li> <li>• Gestionan productos y servicios a lo largo de todo su ciclo de vida considerando cualquier impacto en la salud pública, la seguridad y el medio ambiente y teniendo en cuenta su reutilización y reciclado cuando sea conveniente.</li> <li>• Comparan el rendimiento de la distribución de productos y servicios con referencias relevantes (benchmarks) y analizan sus puntos fuertes para maximizar el valor generado para los clientes.</li> <li>• Implican a su personal, clientes, partners y proveedores en la optimización de la eficacia y eficiencia de su cadena de valor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saben quiénes son sus distintos grupos de clientes, y responden y se anticipan a sus distintas necesidades y expectativas.</li> <li>• Determinan y satisfacen los requisitos de los clientes en cuanto a los contactos habituales y a largo plazo con la organización.</li> <li>• Establecen y mantienen un diálogo con todos sus clientes basado en la franqueza, transparencia y confianza.</li> <li>• Supervisan y revisan continuamente las experiencias y percepciones de los clientes y responden rápida y eficazmente a cualquier información que éstos les remiten.</li> <li>• Asesoran a los clientes sobre el uso responsable de los productos y servicios.</li> </ul>

Organizaciones que sobresalen. Análisis de los elementos que impulsan la obtención de resultados superiores de forma sostenida. Una aproximación empírica en el ámbito público

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

**Modelo EFQM 2010. Criterio 6. Resultados en Clientes y Criterio 7. Resultados en Personas (detalle a nivel de subcriterio). Las medidas pueden ser sobre:**

6a. Percepción	6b. Desempeño	7a. Percepción	7b. Desempeño
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reputación e imagen.</li> <li>• Valor otorgado por los clientes a los productos y servicios.</li> <li>• Distribución de productos y servicios.</li> <li>• Servicio, atención y apoyo al cliente.</li> <li>• Fidelidad y compromiso del cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución de productos y servicios.</li> <li>• Servicio, atención y apoyo al cliente.</li> <li>• Quejas y felicitaciones.</li> <li>• Reconocimiento externo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción, implicación y compromiso.</li> <li>• Orgullo de pertenencia y realización de su trabajo.</li> <li>• Liderazgo y gestión.</li> <li>• Establecimiento de objetivos, gestión de competencias y del rendimiento.</li> <li>• Formación y desarrollo de carreras.</li> <li>• Comunicación eficaz.</li> <li>• Condiciones de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implicación y compromiso.</li> <li>• Establecimiento de objetivos, gestión de las competencias y del rendimiento.</li> <li>• Resultados de la gestión del liderazgo.</li> <li>• Formación y desarrollo de carreras.</li> <li>• Comunicación interna.</li> </ul>

**Modelo EFQM 2010. Criterio 8. Resultados en Sociedad y Criterio 9. Resultados en Personas (detalle a nivel de subcriterio). Las medidas pueden ser sobre:**

8a. Percepción	8b. Desempeño	9a. Percepción	9b. Desempeño
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto ambiental.</li> <li>• Imagen y reputación.</li> <li>• Impacto en la sociedad.</li> <li>• Impacto del lugar de trabajo.</li> <li>• Premios y cobertura en prensa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados ambientales.</li> <li>• Cumplimiento de la legislación y las diferentes normativas oficiales.</li> <li>• Resultados en Sociedad.</li> <li>• Resultados respecto a salud y seguridad.</li> <li>• Gestión de compras y proveedores socialmente responsable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados económico-financieros.</li> <li>• Gestión y control del presupuesto.</li> <li>• Volumen de productos o servicios clave.</li> <li>• Resultados de los procesos clave.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de rendimiento económico-financieros.</li> <li>• Costes de los proyectos.</li> <li>• Indicadores de rendimiento de los procesos clave.</li> <li>• Rendimiento de partners y proveedores.</li> <li>• Tecnología, información y conocimiento.</li> </ul>



Organizaciones que sobresalen. Análisis de los elementos que impulsan la obtención de resultados superiores de forma sostenida. Una aproximación empírica en el ámbito público

CAPITULO 1. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

**Anexo 4. Modelo EFQM 2010. Integración del Modelo (Criterios y subcriterios) y los Conceptos Fundamentales de Excelencia.**

Fuente: EFQM (2010)

Criterio	1.Liderazgo					2.Estrategia				3.Personas					4.Alianzas y Recursos					5.Procesos, Productos y Servicios					6.Rdos. Clientes		7.Rdos. Personas		8.Rdos. Sociedad		9.Rdos. Clave		
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	A	B	A	B	A	B	
Alcanzar resultados equilibrados		X	X			X		X	X							x	x		X						X	X	X	X	X	X	X	X	
Añadir valor para los clientes			X				x													X	x	X	X	X	X		x						
Liderar con visión, inspiración e integridad	X			X	X			X					x														X		X			X	
Gestionar por procesos		X					x		X			X				x	x	x	X	X		x				X		x		x			X
Alcanzar el éxito mediante las personas	X			X					X	X	X	X		X													X	X	x				
Favorecer la creatividad y la innovación			X				x		X			X						x	X	X	x	x				x	X	x	X	x	X	x	X
Aprovechar las alianzas			X			x	x								X							x			x	X	x	X	x	X	x	X	
Responsabilidad Social	X	X	x		X	x	x	x					x	X			X				x		x	x			x		X	X	x		

X = El subcriterio refleja directamente el texto del Concepto Fundamental.  
 x = El subcriterio contiene una adaptación del texto del Concepto Fundamental.

## CAPÍTULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

---

*“For every complex problem there is an answer that is clear, simple, and wrong”*

H. L. Mencken

## CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

### 3.1 Introducción

La estructura del Modelo EFQM, diseñada desde su inicio en base a nueve criterios, surge en 1991 en un contexto específico en el que la prioridad era proporcionar una herramienta de evaluación en base a un ciclo de mejora continua, no ya de la calidad, sino de la gestión de una organización.

De cara a analizar la idoneidad del esquema original en el actual escenario económico y social es importante contextualizar bien el nacimiento del Modelo EFQM. Unos años atrás, en 1987, se aprueba una Ley en el Congreso de los EEUU de cara a fomentar e impulsar la sensibilización hacia la gestión de la calidad y reconocer a aquellas organizaciones nacionales que implantasen con éxito sistemas de gestión de calidad. El Premio Malcolm Baldrige representa, desde entonces, uno de los mayores reconocimientos a la excelencia.

La razón por la cual se creó dicho Premio hay que buscarla en la década de los 80, con la introducción del concepto de Calidad Total en el país a raíz del exponencial desarrollo de la industria japonesa a partir de la práctica del Control de Calidad Total, impulsada por pioneros como Deming, Juran, Ishikawa o Taguchi.

En esta misma década se acuña el concepto de Excelencia en la Gestión como tal, impulsado en parte por la publicación en 1982 de “En busca de la Excelencia”, de T. Peters y R. H. Waterman, documento de referencia donde se identifica por primera vez una colección de principios de excelencia -ocho- (Orientación a la acción, cercanía con el cliente, fomento de la autonomía e iniciativa en los empleados, productividad desde las personas, orientación a los valores, fidelidad al negocio nuclear, estructura simple y staff reducido y, finalmente, dirección central con libertad individual)

Viendo el relevante impacto que el Premio Malcolm Baldrige tenía en la mejora de la competitividad de la industria y otros sectores en EEUU, a finales de 1988 14 multinacionales europeas crean una fundación para promover en el continente la Gestión de Calidad Total.

Aunque ambos esquemas se basaban en la idea de Excelencia, como evolución natural (y cercana) del concepto de Gestión de Calidad Total (TQM), el Modelo EFQM ya comenzó a mostrar un carácter visionario centrando la atención en aspectos más allá de los puramente económicos, introduciendo un criterio específico sobre resultados en

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

la sociedad que resaltaba la relevancia de tener en cuenta el entorno en el que la organización se encuentra y contemplarlo como un grupo de interés más (García Aranda, J.R., 2011).

La responsabilidad social no siempre se ha considerado relevante en el ámbito empresarial. Hasta hace no demasiado, siempre desde una perspectiva basada en el liberalismo tradicional (Friedman, 1970), cualquier actividad no destinada a maximizar el beneficio económico era considerada como un uso cuestionable de los recursos de la organización, entendiéndose aquel como la principal (y, para algunos, única) responsabilidad de cualquier empresa. Dicho paradigma es considerado cada vez más limitado, en el sentido de que el éxito de las organizaciones es mayor y más duradero en función de la capacidad de la organización para hacer un balance equilibrado de las expectativas clave de los grupos de interés más importantes para la misma (dentro de los cuales se encuentran los accionistas y reguladores, los clientes, las personas, la sociedad o los aliados y proveedores).

Han transcurrido casi tres décadas desde el nacimiento del Modelo EFQM y tanto el contexto en el que fue creado como el entorno de las organizaciones han cambiado radicalmente. Si bien muchos de los elementos clave para una gestión excelente pueden seguirse manteniendo, el Modelo EFQM está pasando de ser una herramienta de evaluación o diagnóstico de la excelencia a un marco de referencia para la transformación a través de una gestión que integra tres elementos: Excelencia, Innovación y Sostenibilidad.

En el presente capítulo se realiza, en base a las conclusiones extraídas en el capítulo anterior y en base a las tendencias globales que están afectando y afectarán a las organizaciones, un análisis prospectivo planteando un Modelo de investigación de agrupación de los nueve constructos del Modelo EFQM en tres grandes dimensiones o bloques, en el que las relaciones definidas han de servir como futuras hipótesis en posteriores estudios de cara a confirmar la validez de dicho modelo.

## **3.2 Influencias globales esperadas en la gestión de las organizaciones**

### **1.2.1. Tendencias sobre el futuro de la gestión**

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

Entre 2017 y 2018 EFQM lleva a cabo un análisis sobre el futuro del Modelo EFQM a través de varias Comunidades de Práctica (CoPs). Tanto la implicación directa del investigador en la Comunidad de Práctica “El Futuro del Modelo EFQM” como experto en excelencia y representante del Club Excelencia en Gestión a nivel nacional (García Aranda et al., 2018), como la participación en diversos proyectos internacionales de prospectiva (García Aranda, J.R. y Carvao, S., 2019; García Aranda, J.R., 2017) sobre el futuro de las organizaciones (durante 2017 y 2018 fue nombrado analista senior de prospectiva en el ámbito de “Organizational Behavior” de Wikistrat, consultora geoestratégica de carácter global, en el análisis internacional realizado para Deloitte “El Futuro del Trabajo” y durante 2019 como experto internacional en el Informe “El Futuro del Trabajo en el Turismo y desarrollo de competencias” para la Organización Mundial del Turismo - OMT) ha permitido poder contribuir de forma directa a dicho estudio en la revisión de muchos conceptos clave en la nueva gestión del siglo XXI.

En este análisis se identificaron ocho tendencias/temas que resumen las tendencias que están tensionando y transformando la gestión de las organizaciones, las cuales se describen a continuación:

#### **Diferencias significativas en el compromiso entre generaciones de empleados (Gestión de la diversidad multigeneracional)**

En la mayoría de las economías, la edad de jubilación está aumentando, optándose por trabajar más tiempo. Esto genera un mayor rango de edades trabajando conjuntamente en las organizaciones y la necesidad de aumentar el compromiso, sobre todo en el caso de las últimas generaciones. Se presenta un claro desafío en términos de liderazgo, con un trasfondo adicional relativo a la introducción de nuevas tecnologías y la digitalización en todas sus dimensiones.

#### **Organizaciones inspiradas en el siguiente nivel de conciencia humana (Sistemas autoorganizados y autogestionados)**

La forma en que se gestionan las organizaciones todavía tiene un largo recorrido en cuanto a diseñar lugares de trabajo con alma, autenticidad, comunidad, pasión y propósito a través de nuevas estructuras, prácticas y sistemas. Dicho nuevo escenario se hace más complejo si se desea conjugar con

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

otra realidad emergente relacionada: el crecimiento del trabajo independiente, la movilidad, la flexibilidad o el trabajo por proyectos están redefiniendo los cada vez más difusas fronteras del contexto tradicional del trabajo. La rigidez de los modelos jerárquicos convencionales está dando paso a nuevas formas de organización, donde las personas trabajan de una manera más fluida, distribuida, móvil, colaborativa y en tiempo real. El franco crecimiento en la última década de las formas atípicas de empleo (frente al concepto de empleo convencional, que suele implicar un trabajo a tiempo completo, un lugar de trabajo físico y una relación entre el empleador y el empleado definida por un contrato) generará, si no lo está haciendo ya, una problemática a la que habrá que encontrar solución para que el progreso social y el económico vayan de la mano.

#### **Falta de disponibilidad de habilidades clave y automatización de las organizaciones a todos los niveles (Demanda intensificada de habilidades y efectos de la automatización)**

El futuro del empleo involucra funciones y habilidades que no son parte de los actuales estándares. Muchos roles que podían parecer ciencia ficción comienzan a ser hoy en día realidad gracias al avance tecnológico. La creación de estos nuevos roles va a traer consigo la demanda de nuevas habilidades, competencias y experiencia, reto que va a afectar tanto a las organizaciones como a otros sectores clave, como el de la Educación.

El coste decreciente de la robotización, la eclosión de la inteligencia artificial o el incremento de la relación máquinas-talento humano van a generar una reasignación de tareas donde la mano de obra más cualificada o vinculada con tareas complejas aumentará su valor de mercado respecto a otro tipo de tareas más automatizables. En contraposición con la percepción de pérdida de puestos de trabajo (asociados principalmente a tareas rutinarias) que esta realidad podría generar, uno de los efectos contrarios que puede darse es la relocalización de procesos industriales hacia los países de origen, al dejar de ser tan relevante el coste de la mano de obra.

En cualquier caso, los conceptos existentes sobre carrera profesional, equilibrio entre vida profesional y personal o incluso el fin de la vida laboral

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

(jubilación) se están reformulando, planteando dilemas de gran calado tanto para las personas (extensión de la carrera profesional, formación a lo largo de toda la vida, adaptación tecnológica permanente, etc.) como para las organizaciones (rediseño de los planes de formación para aumentar la capacidad de capital intangible, nueva retención y fidelización del talento, etc.).

#### **Nuevas tecnologías que afectan la vida de las personas (tanto profesionales como privadas), especialmente en lo relativo a comunicación y colaboración (Incremento de la tecnología y comunicación ágil)**

La revolución digital está cambiando el comportamiento y las expectativas de las personas a medida que se ofrecen nuevos servicios y experiencias. Sin embargo, muchas organizaciones, en algunos casos líderes en sus sectores, de gran tamaño e historia, se han desarrollado en una era de escasez donde la tecnología era rígida y al acceso de muy pocos. El tamaño ya no es una desventaja si se es innovador y se aprovechan soluciones, hasta hace poco accesibles a grandes organizaciones (cloud computing, e-commerce, internet de las cosas -IoT-, inteligencia artificial, -AI-, etc.) debido, en gran parte, a la democratización del acceso a la tecnología.

En comparación con las empresas tradicionales, las organizaciones ágiles, caracterizadas por desarrollar nuevos modelos de negocio basados en una reducida estructura y en una extensión de la tecnología en todos sus ámbitos, tienden a conseguir una mejor identidad de marca, un mayor despliegue de capacidades en red con terceros y un mayor espectro de actuación a nivel geográfico, gracias a una visión no encorsetada de los mercados o de su actividad, en el marco de una estructura de costes extremadamente flexible. Las organizaciones nacidas en la era digital poseen paradigmas completamente diferentes y están listas para el cambio, en un flujo constante de transformación.

Este cambio no solo se limita al mundo laboral sino que también es parte integral de la vida personal, consolidando el cambio de nuestras pautas, conductas y comportamientos como clientes con expectativas de personalización y entrega/respuesta instantánea de productos o servicios.

#### **Mecanismos para compartir y confianza (Economía colaborativa)**

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

Las tendencias socioeconómicas que llevan más allá del concepto de propiedad, hacia nuevas experiencias basadas en la capacidad de compartir (desde automóviles a casas o prácticamente cualquier otro producto o servicio) van a seguir convirtiéndose en un componente influyente de la economía global. El hecho de no ser gravados por la propiedad y disfrutar de un determinado bien está cambiando el paradigma de muchas personas y organizaciones. Así mismo, también está cambiando la moneda que regula la transacción: En la economía colaborativa el papel de la confianza es cada vez mayor. En este sentido, la transparencia en las organizaciones y una gestión adecuada de las relaciones con todos sus grupos de interés puede convertirse, a todos los niveles, en un elemento futuro clave de competitividad.

#### **Escasez de recursos materiales y economía circular**

Aunque el progreso y el aumento de la población (cada vez más concentrada en las ciudades) llevan a un incremento continuo de la demanda de energía, alimentos, agua u otros recursos naturales, se trata de elementos finitos los cuales, sin una acción global significativa, pueden peligrar. La existencia y reconocimiento de cambios ambientales significativos y potencialmente irreversibles así como el despliegue de determinadas acciones como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) no sólo a nivel político sino desde cada organización, serán clave para el futuro.

#### **Innovación regulada y sobrerregulación**

El papel del sector público y de las reformas regulatorias cada vez es más crucial, abordando ámbitos que en otros momentos han podido ser competencia de las organizaciones. La volatilidad e incertidumbre creciente va a hacer que los gobiernos y legisladores reaccionen a los nuevos contextos que se están creando, en muchas ocasiones, por detrás de la realidad y de la tecnología (cómo regular organizaciones exponenciales -AirBnB, Uber, etc.- o cómo regular tecnologías al completo -Blockchain, Inteligencia artificial, etc.- son sólo dos ejemplos sobre la complejidad de los retos futuros). Cómo competir bajo nuevos marcos regulatorios va a representar un nuevo reto para las organizaciones (más allá de todas las implicaciones asociadas a posibles crisis fiscales derivadas, entre otras



### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

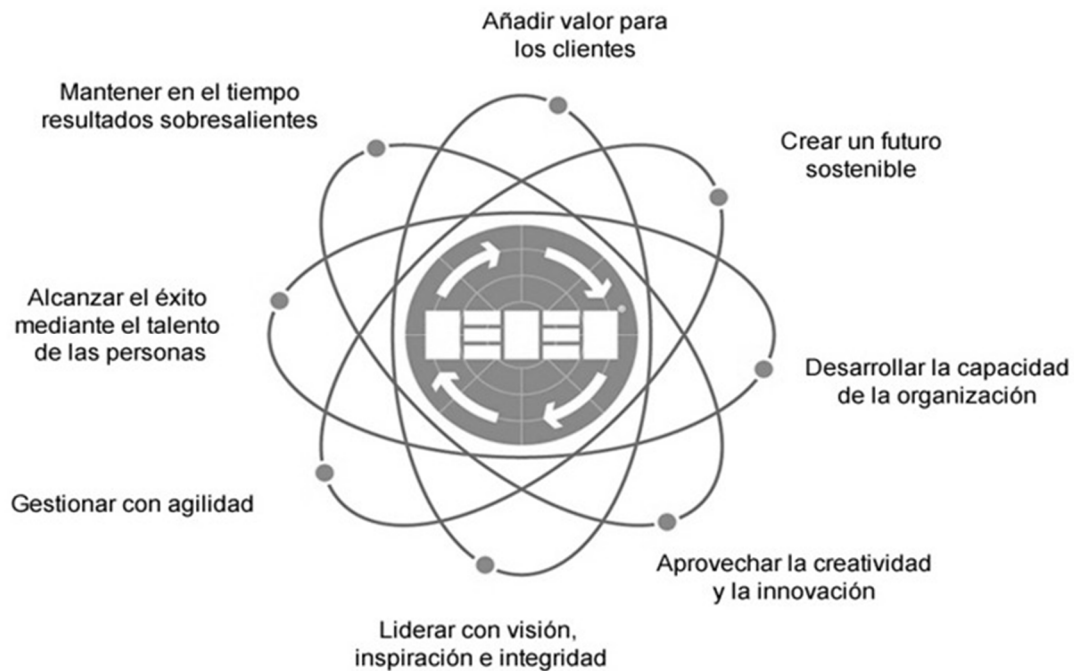
cuestiones, del envejecimiento de la población, u otras eventualidades). Las nuevas formas en la que se relacionen los sectores público y privado serán claves para afrontar este desafío.

#### **Incertidumbre geopolítica, tendencias antiglobalización y desintegración**

El auge de los nacionalismos, la volatilidad en muchos mercados y economías y otros factores geopolíticos hacen que la incertidumbre sea una tónica constante en esta nueva era y que incluso aparezcan tendencias de relocalización, aupadas por el fomento de economías locales, bien por razones políticas, bien por cuestiones medioambientales.

De cara a contrastar el potencial impacto de las tendencias globales antes descritas sobre los Conceptos Fundamentales del Modelo EFQM (versión 2013), se presenta la siguiente matriz, que muestra las relaciones más relevantes entre las tendencias descritas y los Conceptos Fundamentales (EFQM, 2013).

**Figura 13.** Conceptos Fundamentales del Modelo EFQM 2013



Fuente: EFQM (2013)

**Tabla 14.** Matriz Tendencias vs. Conceptos Fundamentales.

CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

	Añadir valor a los clientes	Crear un futuro sostenible	Desarrollar la capacidad de organización	Aprovechar la creatividad y la innovación	Liderar con visión, inspiración e integridad	Gestionar con agilidad	Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas	Mantener en el tiempo resultados sobresalientes
Gestión de la diversidad generacional				X		X	X	
Sistemas autoorganizados y autogestionados				X	X	X	X	
Nuevas habilidades y efectos de la automatización			X	X	X	X	X	
Incremento de la tecnología y comunicación ágil	X	X	X	X	X	X	X	X
Economía compartida	X	X					X	X
Escasez de recursos	X	X	X	X	X	X		X
Innovación regulada	X				X		X	X
Incertidumbre geopolítica					X	X	X	

Fuente: EFQM (2018)

### 1.2.2. Propuesta de un marco integral para la transformación

La modelización de la gestión de las organizaciones es un ámbito que persigue facilitar la forma en la que éstas se adaptan al entorno. Acabamos de ver que el nuevo contexto se va a caracterizar (si no lo está haciendo ya) por múltiples elementos de carácter disruptivo para la gestión de las organizaciones, de la naturaleza que sea. Si bien ese proceso de adaptación y cambio requiere de un análisis preciso tanto del punto de partida como del nuevo estado al que se quiere llegar (Vernadat, 1996), es a través del campo de la arquitectura organizacional (Bernus et al., 2003) y de los marcos de referencia en la modelización de la gestión de las organizaciones como se aborda un planteamiento holístico y sistémico de todos los elementos clave en el adecuado funcionamiento de una organización.

Entre estos marcos de referencia, obviamente, se pueden encontrar los Modelos de excelencia, reconocidos a nivel global, como ya se ha descrito anteriormente, como marcos globales que incluyen la práctica totalidad de elementos que conforman la gestión de una organización y que además requieren de una intervención integrada de todos ellos. Desde la perspectiva sociológica, la visión de la organización como un sistema abierto compuesto por un conjunto de subsistemas que interaccionan tanto entre sí como con el entorno que rodea a éste, como un mecanismo global adaptativo en esas dos dimensiones (Selznick, 1957), no es nueva (Parsons, 1960), derivado todo ello de

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

aplicación específica de la teoría general de sistemas al mundo de las organizaciones (Bertalanffy, 1955), si bien el diseño dicho sistema, de cara a garantizar tanto coherencia interna (subsistemas entre sí) como externa (entre los diferentes subsistemas y el entorno), requiere incluir regularmente atributos cambiantes en base al nivel de exigencia de los cambios que se producen y el nivel de adaptación requerido, tanto en intensidad como en velocidad. De hecho, el modelo planteado por Parsons identifica cuatro elementos básicos de un sistema social que desee garantizar su pervivencia en el tiempo: Adaptación, Capacidad para alcanzar metas, Integración (pertenencia colectiva) y Conservación o mantenimiento de patrones (valores).

En base a las tendencias descritas, se plantea, a continuación, por parte del investigador, en base a todo el proceso de análisis seguido y a su experiencia directa como evaluador y facilitador en la implantación, en numerosas organizaciones de todo tipo, de la totalidad de versiones del Modelo EFQM desde 1991, una propuesta integral de siete elementos transversales que podría articular, desde una perspectiva aplicada, el despliegue óptimo del Modelo EFQM evolucionado, en cuanto a proporcionar a las organizaciones un instrumento de gestión y, sobre todo, de transformación que cubra la mayor parte de los escenarios futuros posibles.

Como ámbitos transversales se entienden dimensiones de gestión en las que hay que hacer un especial hincapié y que suponen una evolución relevante respecto a lo que las anteriores versiones del modelo sugerían o recomendaban. Éstos se podrían estructurar en 3 grandes dimensiones: Orientación (asociada a la función directiva y en la que la dirección estratégica, en su más amplia concepción, tiene un papel crucial), Acción (asociada a la materialización y despliegue de la estrategia a partir de la óptima conjunción de elementos tangibles e intangibles) y Realimentación (asociada al análisis integral de los resultados y logros alcanzados y cómo éstos influyen en el siguiente ciclo de Orientación-Acción-Realimentación). Todo ello configura un conjunto de elementos secuenciales, denominado Marco integral para la transformación en organizaciones sobresalientes, que cualquier organización que desee avanzar en su camino de cara a ser sobresaliente (resultados superiores sostenidos en el tiempo para sus grupos de interés) tendría que abordar:

#### **Orientación**

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

1. Identificación del fin ulterior de la organización. De la Misión-Visión-Valores al Propósito.
2. Visión de ecosistema. De la organización en el centro al ecosistema en el centro.
3. Grupos de interés como eje de la estrategia.
4. Anticipación y agilidad estratégica.
5. Cultura catalizadora y liderazgo impulsor.

#### Acción

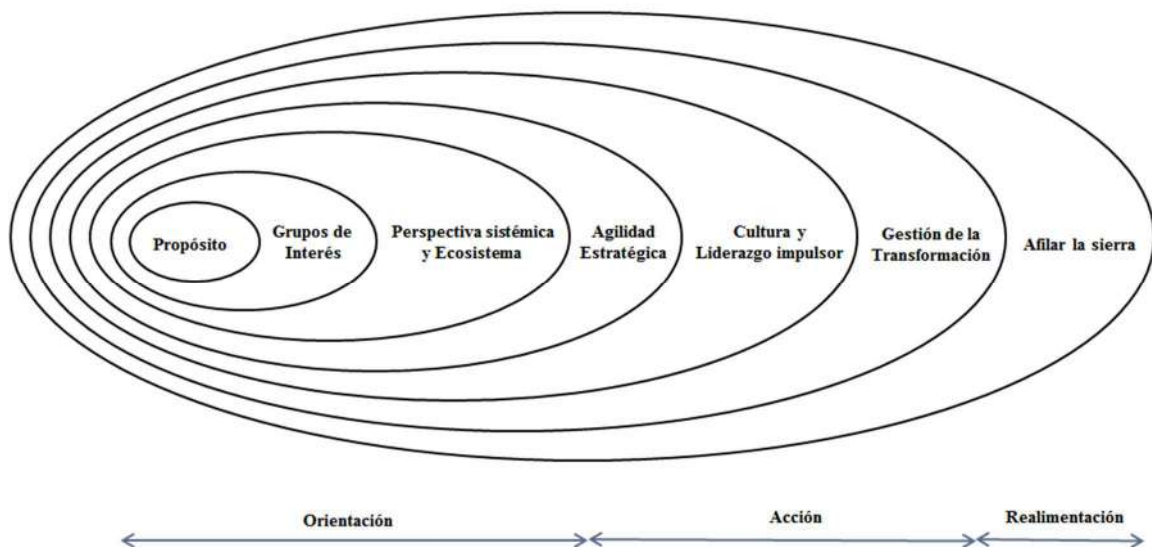
6. Agilidad en la transformación. Del aprendizaje adaptativo a la gestión conjunta de la explotación y la exploración.

#### Realimentación

7. Afilarse la sierra.

Desde una perspectiva gráfica, a continuación se muestra lo que se podrían denominar los “círculos virtuosos de la gestión sobresaliente” en el momento actual.

**Figura 14.** Marco integral para la transformación para organizaciones sobresalientes



Fuente: Elaboración propia

Cada uno de los elementos de este marco se desarrolla a continuación.

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

#### **Orientación**

#### **1. Identificación del fin ulterior de la organización. De la Misión-Visión-Valores al Propósito**

Toda organización existe para un propósito. De hecho, muchas organizaciones y sus líderes hacen que todo el modelo de gestión y de negocio gire alrededor de su razón de existencia, definiendo dicho propósito como elemento nuclear de todas sus actividades.

El trinomio Misión-Visión-Valores está dando paso a un nuevo paradigma en el que el propósito o el sentido (el por qué) cobran un protagonismo especial.

Profundizando en los conceptos citados, la misión responde a la pregunta ¿cuál es la esencia de la actividad? y recoge la razón de ser de la empresa, por la que se justifica su existencia. Es la declaración fundamental de principios que rodea y contextualiza el sistema de valores, principios y creencias de la organización. Proporciona una cierta estabilidad en cuanto a su identidad y suele incluir el campo de actividad y/o las capacidades esenciales de la organización.

La visión responde a la pregunta ¿Qué queremos ser o dónde queremos llegar? y sintetiza de forma clara y precisa, las intenciones de la organización acerca de la situación deseable de la organización en un futuro, siendo clave identificar el horizonte temporal de la misma. Este concepto resume el foco estratégico de la empresa y clarifica el camino a seguir de cara a diseñar la hoja de ruta (estrategia) desde el lugar en el que la organización se encuentra (misión) al lugar que desea alcanzar (visión).

Mientras que la Misión es el “quién somos y dónde estamos” y la Visión es el “hacia dónde”, la estrategia responde a la pregunta ¿cómo vamos a llegar?

El hecho de que siempre exista una visión (y que ésta deba ser revisada, actualizada o redefinida, si procede) tiene implícita la idea de que siempre hay un lugar a alcanzar y que el lugar presente que la organización ocupa siempre es transitorio. Esta transitoriedad es la esencia de la excelencia y de las organizaciones sobresalientes (Collins, 2001). La permanente insatisfacción sobre los logros ya alcanzados y la búsqueda de nuevas dimensiones de logro forman parte del ADN de las organizaciones excelentes, parafraseando a A. Huxley: “Las personas debemos el progreso a los insatisfechos”.

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

Finalmente, los valores responden a la pregunta ¿Qué principios nos caracterizan? agrupando aquellos atributos clave que caracterizan la actuación de las personas, configurando la cultura de la organización y conformando su identidad corporativa. El modo en el que dichos valores o principios se traduzcan en competencias, conductas y comportamientos específicos permitirá construir y cimentar una cultura sólida.

Si bien en el ámbito anglosajón, el concepto de Misión y Visión se encuentra invertido en relación a la filosofía de gestión europea, la articulación de estos elementos como atributos clave de la estrategia de cualquier organización no cambia.

Aunque todos los conceptos anteriores han representado siempre la piedra angular de la mayoría de los procesos de reflexión estratégica, ninguno de ellos se ha centrado, de forma profunda, en la idea de propósito, intentando responder a la pregunta ¿por qué? y compartiendo dicha motivación intrínseca con todos los componentes de la organización, en primer lugar, y con todos los grupos de interés implicados después. Es completamente diferente tener un propósito (muchas veces generado desde el exterior de la organización o con relevantes sesgos provenientes del mercado o del contexto económico dominante) que construir un propósito.

Del mismo modo que Viktor Frankl, psicólogo austriaco que sobrevivió al holocausto tras la muerte de todos sus familiares, detectó que una visión trascendental hacía posible que las personas sobreviviesen a las atrocidades vividas en los campos de concentración, el esfuerzo para identificar el propósito último de una organización puede ser clave para su sostenibilidad y perdurabilidad en el tiempo. Así como Frankl (Frankl, 1963) basa toda su escuela psicológica (logoterapia), en la necesidad de sentido del individuo, la búsqueda de sentido a nivel colectivo en el ámbito organizativo representa un campo no tan explorado como otros.

Si bien en el trinomio tradicional de Misión-Visión-Valores puede proporcionar una dirección “instrumental” (de fuera a dentro) que alinee todas las actividades de la misma en torno a una meta común, encontrar y explicitar un propósito (de dentro hacia fuera) como esencia de la organización puede resultar crucial para destacar sobre otras.

Muchas de las tendencias actuales, sobre todo las relativas al impacto de las organizaciones (y de la economía a nivel global) tienen relación con la idea de propósito

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

descrito, íntimamente ligado al concepto de sostenibilidad y supervivencia empresarial (De Geus, 2011). Este autor centra parte de su investigación, como se ha comentado anteriormente, en organizaciones japonesas, donde el propósito, entendido como ese sentido a largo plazo, esa motivación vital, está totalmente integrado en su cultura a través del concepto llamado *ikigai* o “razón de ser” (*iki* se refiere a la *vida* y *gai* se refiere al *valor*, a la identificación de lo que uno espera y desea).

En línea con las investigaciones de Frankl, el descubrimiento del *ikigai* permite dar un sentido a la vida, generando su descubrimiento una fuerte satisfacción interna tras una profunda búsqueda, además de una sensación de plenitud y flujo (Csikszentmihalyi, 1990). Como curiosidad, cabe citar que el concepto de longevidad empresarial, del que muchas organizaciones japonesas son fiel ejemplo, no solamente queda en el ámbito organizacional, existiendo estudios (Miralles et al., 2016) sobre la relación entre el *ikigai* y la longevidad de los japoneses (en Okinawa se concentra la mayor población de personas centenarias del planeta).

Desde una perspectiva más aplicada, el concepto de propósito empuja a las organizaciones a identificar la razón profunda por la cual existe la organización, estando muy relacionado con el valor que se crea y aporta a la comunidad y/o entorno en el que se opera. De este modo, el propósito actúa como referencia en momentos de incertidumbre, convirtiéndose en el elemento esencial que todos los componentes de la organización comparten en todo momento.

Es importante resaltar la dificultad que implica identificar y desplegar de forma colectiva el propósito, tradicionalmente identificado con el concepto de Misión (en el contexto anglosajón) o el de Visión (en el contexto europeo). De hecho, un gran número de declaraciones de Misiones suelen mostrar importantes carencias, destacando su excesiva generalidad, su superficialidad (relacionado con lo anterior) o estando centradas en el “qué” en vez de en el “por qué” (Boston Consulting Group, 2018).

El refuerzo del concepto de propósito es compatible con el esquema Misión-Visión-Valores, ya que si bien el propósito identifica ese sentido último de la organización, que suele ser atemporal, la Visión hace concreto dicho propósito en un marco temporal concreto, sentando ambos elementos la base de la estrategia, la cual se va a soportar por una cultura basada en unos determinados valores.

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

La profunda comprensión y conciencia de todo lo anterior permite transformar un mero enunciado en un instrumento de gestión de primer orden para las organizaciones sobresalientes, y en el que, como se ha visto anteriormente, la visión en términos de sostenibilidad (largo plazo) y en términos holísticos, sistémicos y “de conjunto” es crucial, superando visiones excesivamente limitadas tanto en los fines (mera obtención de beneficio económico) como en el tiempo (corto plazo).

#### **2. Visión de ecosistema. De la organización en el centro al ecosistema en el centro**

Íntimamente relacionado con lo anterior se encuentra el segundo ámbito transversal, la gestión proactiva del papel que se juega en relación al ecosistema: La sostenibilidad, clave para considerar sobresaliente a una organización, implica un entendimiento profundo sobre el valor que la organización crea y entrega a la comunidad y entorno en el que opera.

Aunque puede parecer obvio, el cuidado y desarrollo activo del ecosistema en el que se opera es crítico para cualquier organización, ya que si éste deja de funcionar, la organización se detiene. El entorno en el que las organizaciones se desenvuelven hoy en día (VUCA) está caracterizado por los siguientes cuatro elementos:

- Volatilidad: Realidad en proceso de cambio constante y con gran dinamismo. Necesidad de alta velocidad del cambio.
- Incertidumbre: Falta de predictibilidad. Necesidad de mantenerse alerta ante los cambios.
- Complejidad: Existencia de múltiples agentes y fuerzas implicadas. Ruptura de relaciones claras de causa-efecto.
- Ambigüedad: Aunque se disponga de información, no es sencillo identificar un significado claro. Existencia de múltiples interpretaciones ante una misma información.

La actual crisis sanitaria (Covid-19) ejemplifica varias de estas características, ilustrando lo crítico que resulta activar mecanismos proactivos y no reactivos sobre lo que puede suceder, lo que supone un nuevo cambio de paradigma, especialmente para aquellas organizaciones que desean ser sobresalientes (y, por tanto, sostenibles en el



### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

tiempo, manteniendo de forma regular resultados superiores). En este sentido, es importante destacar, de cara a la gestión de entornos VUCA, factores críticos tales como la capacidad de adaptación y la flexibilidad, la capacidad de reacción y anticipación, la agilidad tanto en la toma de decisiones como en la acción, la comprensión profunda de la realidad, el pensamiento sistémico, una visión holística de la organización o la relevancia de las redes de colaboración y aprendizaje. Tal y como afirma P. Drucker, *“El gran peligro en tiempos de turbulencia no es la turbulencia sino actuar con la lógica de ayer”*.

La comprensión del contexto de la propia organización, entendiendo su ecosistema como un sistema adaptativo, vivo, con interdependencias múltiples y teniendo en cuenta las dimensiones económica, ambiental y social, es el primer paso para identificar los elementos clave que permitan a ésta gestionar con éxito su presencia en el mismo, a nivel de interrelaciones a establecer y fortalecer, crecimiento conjunto junto con otros actores del ecosistema, o, incluso, liderar el ecosistema en su globalidad hacia escenarios de evolución y progreso colectivo. Muchas organizaciones sobresalientes adoptan una posición proactiva al respecto, desplegando estrategias holísticas, cuidando de la cadena global de valor y gestionando riesgos globales a través de mecanismos de anticipación ante factores externos (amenazas y oportunidades), donde la agilidad a la hora de tomar decisiones y la capacidad de reacción se hacen imprescindibles.

La gestión global del ecosistema, en pro del beneficio colectivo, es una de las responsabilidades que muchas organizaciones sobresalientes ya están asumiendo de forma proactiva y consciente, redefiniendo, incluso, el concepto de liderazgo tradicional (focalizado, en muchos casos, al interior de la organización) y extendiéndolo al ámbito externo desde una perspectiva de conjunto. La capacidad para desplegar mecanismos de vigilancia estratégica del entorno, generar redes de crecimiento mutuo o desplegar estrategias y dinámicas de cooperación a nivel global con los diferentes actores del ecosistema e, incluso de *coopetición* con competidores (Nalebuff et al., 1997) son algunas de las ilustraciones de ese tipo de liderazgo externo.

Finalmente, la forma en la que algunas organizaciones gestionen el liderazgo de su ecosistema, más allá de comprender el contexto en el que se encuentran y el valor que generan en el mismo, será, sin duda, un aspecto adicional diferencial en términos de

propuesta de valor y, a largo plazo, de sostenibilidad global, tanto de la organización en sí como de su entorno.

**Figura 15.** Elementos de ecosistema de una organización



Fuente: EFQM (2019)

El gráfico anterior se presenta como un ejemplo genérico de lo que puede contener el ecosistema de una organización. Para cualquier organización que quiera llevar a cabo su recorrido de mejora es vital dar sentido al ecosistema al que pertenece y considerar todos los elementos necesarios en su proceso de transformación, haciéndose dos preguntas: ¿Cómo es el ecosistema actual? y ¿Cómo podría ser en el futuro? (EFQM, 2019).

### 3. Grupos de interés como eje nuclear de la estrategia

En clara relación con el concepto de ecosistema se desarrolla a continuación la idea de asegurar que la estrategia se sustente y gire en torno a las necesidades y expectativas presentes y futuras de los grupos de interés clave de la organización. Si bien éste es un planteamiento ya sugerido en anteriores versiones del Modelo EFQM, es necesario identificar de forma más precisa cuál es el mecanismo o modelo de relación con los grupos de interés, de qué manera se identifican con claridad las prioridades de

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

éstos, así como su importancia relativa en relación al propósito y la visión, o, simplemente, en qué estados o fases se basa nuestra sistemática de relación con cada uno de ellos.

Los grupos de interés pasan de ser un elemento “reactivo”, del cual, esencialmente, se recogen expectativas y necesidades, intentando satisfacer éstas, a un elemento “proactivo”, de intervención directa en procesos clave de la organización, incluyendo el relativo a la dinámica de reflexión estratégica o al despliegue de metas y objetivos de mejora o de transformación. La adecuada sub-segmentación de estos grupos de interés, el foco en los atributos especialmente críticos de cada relación, la objetivación del análisis de expectativas o disponer de una mecánica de evaluación del cumplimiento de expectativas, más allá del seguimiento de indicadores de rendimiento estratégico y operativo, son aspectos adicionales a todo lo descrito.

En definitiva, que los grupos de interés sean el eje de la estrategia implica una clara generación de valor sostenible, es decir, la habilidad para crear y entregar valor a los grupos de interés de la organización a través de un compromiso claro hacia sus expectativas clave y mediante un uso óptimo de activos tangibles e intangibles, asegurando la sostenibilidad financiera y la capacidad de seguir creando valor en el futuro.

#### **4. Agilidad Estratégica. Anticipación y capacidad de respuesta**

A partir de todo lo anterior (propósito, grupos de interés como eje y ecosistema) se determina la hora de ruta a seguir de cara a alcanzar la visión en un horizonte temporal concreto y los objetivos (e indicadores) estratégicos asociados.

El nuevo contexto requiere unos niveles de agilidad superiores a los habituales tanto en la detección de eventos clave para materializar la visión como en la toma de decisiones y su paso a la acción.

Entre las capacidades que una organización sobresaliente ha de desplegar con eficiencia asociadas al concepto de agilidad estratégica destacarían el despliegue de mecanismos estructurados de análisis de escenarios futuros (y su simulación) más allá de la perspectiva financiera, análisis del impacto (y probabilidad) de tendencias a nivel macro, análisis de riesgos en diferentes horizontes temporales, instrumentos de

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

prospectiva y anticipación de factores externos (amenazas y oportunidades) o medición predictiva en base a gestión avanzada de la información.

La capacidad para responder de forma efectiva y ágil a cambios externos e internos manteniendo resultados superiores de forma sostenida requiere, además de agilidad estratégica, una estructura o configuración organizacional que permita una rápida adaptación. La transición del paradigma de organización jerárquica (vertical, burocrática, por silos y con instrucciones detalladas) al de organización ágil (El liderazgo muestra la dirección y habilita la acción; “cajas” y niveles menos relevantes, foco en la acción; Cambios rápidos, recursos flexibles; Equipos preparados con responsabilidad de principio a fin) se perfila como uno de los elementos clave para las organizaciones sobresalientes (Aghina et al., 2015). Entender a la organización como un “organismo vivo” (adaptativo y cambiante) y no como una máquina (perspectiva mecanicista) es clave desde la perspectiva estratégica.

Entre los rasgos distintivos de una organización ágil (Aghina, De Smet y Weerdla, 2018) destaca el foco estratégico en torno a cinco elementos: una visión y propósito compartido centrados en la creación de valor para los grupos de interés (Estrategia), el funcionamiento a través de una red de equipos empoderados (interfuncionales, autogestionados y creados ad hoc en función de prioridades) en estructuras planas (Estructura), ciclos rápidos de pensamiento -aprendizaje y decisión- y acción -ejecución- a todos los niveles con foco en la transparencia en la información y en el desempeño/impacto (Procesos), un liderazgo compartido y de servicio que crea una comunidad cohesionada con una cultura colectiva (Personas) y un uso intensivo de la tecnología como palanca de transformación y cambio (Tecnología).

Cómo diseñar la estructura organizativa para que los elementos descritos puedan alcanzar su máxima expresión representa una decisión de primer nivel que va a determinar la capacidad de anticipación de la organización ante eventos no esperados. Más allá de las clásicas perspectivas clásicas de organización interna (funcional, divisional o matricial), el concepto evolucionado de empresa-red, caracterizado por muchos de los elementos antes citados y por una innovación constante, puede suponer un marco idóneo de actuación en entornos complejos y volátiles (Bernstein y Nohria, 2016).

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

#### **5. Cultura catalizadora y liderazgo impulsor**

El actual entorno de las organizaciones, con características VUCA más o menos acentuadas, pero en franca progresión en términos de intensidad y rapidez con la que los cambios se producen, requiere asimismo una transformación en términos de cultura, aspecto clave en la sostenibilidad de las organizaciones y en la materialización de una determinada estrategia, como ya apuntaba Drucker: “*Culture eats strategy for breakfast*”. La adopción de una cultura adaptativa y que integre de forma natural elementos tales como transparencia, ética, conducta y buen gobierno es clave para la obtención de resultados superiores mantenidos en el tiempo (Schein, 1984).

Es clave, de partida, conceptualizar adecuadamente el concepto de cultura organizacional, abordado formalmente en la literatura hace apenas cuatro décadas (Hofstede, 1980; Schein, 1992), siendo importante resaltar la diferenciación que hace este último autor (Schein, 1985) a la hora de diferenciar cultura organizacional, “*orientación compartida por las personas de la organización*”, de clima organizativo, “*manifestación personal e individual de la cultura organizativa*”. También es importante, antes de dicha conceptualización, reseñar que la cultura organizacional es un ámbito complejo de tangibilizar y de cambiar, dado que se trata de un aspecto compartido un conjunto de personas y que adquiere, por sí solo, estabilidad (Schein, 2010). Sin embargo, estas características también hacen que sea un elemento o recurso intangible de difícil imitación (Leal-Rodríguez et al., 2014).

Una definición de cultura ampliamente aceptada es la siguiente: “*conjunto de normas, creencias y valores compartidos por las personas de la organización*” (Peters y Waterman, 1982). Dichos autores identifican la cultura organizacional como fuente sostenible de ventaja competitiva siempre que ésta genere valor, sea diferente e inimitable. En el marco de esta definición hay autores (De Long y Fahey, 2000) que diferencian tres niveles o elementos que la conforman: Los valores o creencias básicas que impregnan el comportamiento de las personas (Schein, 1992) en línea con el propósito organizacional, las normas que, en base a los valores, establecen qué comportamientos son adecuados y, finalmente, las prácticas o comportamientos, elementos visibles y, por tanto, más sencillos de moldear y cambiar. La clara alineación entre dichos niveles es esencial para que la cultura trascienda a todos los miembros de la

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

organización y posición a ésta como referente en cualquier estrategia de transformación.

Sin profundizar en los tipos de cultura organizacional, ámbito de amplio desarrollo en la literatura, si bien unos son más efectivos que otros a la hora de adoptar la GCT (Schein, 1984), algunos estudios recientes (Sull et al., 2019) destacan, por encima de otros, valores especialmente relevantes en la cultura de organizaciones líderes: Agilidad, Colaboración, Cliente en el centro, Diversidad, Ejecución (empoderamiento para la acción), Innovación, Integridad, Mecanismos de impulso y reconocimiento del desempeño y Respeto.

La necesidad de consolidar una cultura idónea que incluya muchos de los elementos citados va a implicar, asimismo, mecanismos no ya de definición y formalización de ésta, sino también de diagnóstico, medición, seguimiento y mejora, siendo éstos los aspectos que más pueden ayudar a las organizaciones a convertir a la cultura en un verdadero elemento transformador. Para todo ello será clave desplegar un liderazgo más distribuido y colaborativo, que empodere a todas las personas de la organización, en base a estructuras mucho más horizontales y menos jerarquizadas, con un énfasis mucho mayor en el valor que se crea que en el control sobre las acciones a ejecutar.

El cambio de paradigma relativo al liderazgo tiene relación directa con el desarrollo y consolidación de una cultura transformadora, basada en un propósito inspirador y motivador, desplegada a todos los niveles de la organización y de la que todas las personas sean embajadores. Todo ello unido a la idea de liderazgo organizativo desde un punto de vista externo, en relación a contribuir de forma decisiva en la dirección a la que se dirige el ecosistema en el que la organización se encuentra, configura un estilo de liderazgo, tanto individual como colectivo (Laloux, 2014; Collins, 2001) que trasciende muchos de los conceptos planteados hasta la fecha.

#### **Acción**

#### **6. Agilidad en la transformación. Del aprendizaje adaptativo a la gestión conjunta de la explotación y la exploración**

El nuevo contexto pone en tela de juicio la forma en la que las organizaciones aprenden y, sobre todo, se transforman. A finales del siglo pasado, algunos autores (De

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

Geus, 1988) identificaron la capacidad de aprender más rápido que los competidores como la única ventaja competitiva sostenible. Sin embargo, el aprendizaje no implica necesariamente un cambio o transformación *per se*, diferenciándose ambos aspectos, aprendizaje y adaptación (Fiol y Lyles, 1985).

En base a la complejidad del proceso de aprendizaje desde una perspectiva organizacional y de qué modo el conocimiento de los individuos se transforma en conocimiento grupal (con implicaciones directas en disciplinas tales como la sociología, la psicología, la educación, la economía y otras), muchas investigaciones se han centrado en analizar la forma en la que las organizaciones aprenden, complementando esta visión académica con una perspectiva más pragmática y aplicada, respecto a qué caracteriza a las organizaciones que aprenden mejor.

La organización que aprende, concepto que se populariza a partir de la publicación de “La quinta disciplina” (Senge, 1990) contempla cinco disciplinas que caracterizan a este tipo de organizaciones: Dominio personal (conciencia de las capacidades individuales y colectivas), Modelos mentales (conciencia de los valores y creencias individuales y colectivas), Visión compartida (construcción grupal del fin colectivo), Aprendizaje en equipo y Pensamiento sistémico (enfoque global de todo el sistema, tanto interno como externo a la organización). El desarrollo conjunto de las cinco disciplinas en paralelo es una condición clave para su adecuado despliegue.

Si bien el aprendizaje organizativo no es la única aproximación formal respecto al papel que el conocimiento desempeña en las organizaciones, encontrándose diversas corrientes al respecto, tales como la teoría de los recursos y capacidades (Penrose, 1958; Wernerfelt, 1984; Barney 1991; Grant, 1991; Hamel y Prahalad, 1995); teoría del capital intelectual (Edvinsson, 1997), teoría de las capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen, 1997), teoría de gestión del conocimiento (Nonaka, 1994) o la teoría de la capacidad de absorción (Cohen y Levinthal, 1990), la evolución del concepto de organización que aprende de cara a afrontar entornos VUCA tiene una íntima relación con el enfoque asociado a la teoría de la organización ambidiestra.

La idea que subyace en esta teoría es la de que es clave encontrar un equilibrio entre las actividades de exploración, referidas a la capacidad de adaptación y aprovechamiento ágil de oportunidades (asociadas habitualmente a innovaciones

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

disruptivas) y las de explotación, referidas a la capacidad de alineación y de crear valor a corto plazo, habitualmente a través de las actividades tradicionales en base a las cuales la organización crea valor (asociadas habitualmente a innovaciones incrementales).

La gestión de la transformación como elemento transversal en la evolución del nuevo Modelo EFQM gira en torno al concepto de adaptabilidad (Birkinshaw y Gibson, 2004) y su articulación a nivel práctico. El despliegue simultáneo de acciones sistemáticas de exploración y explotación al mismo tiempo produce un flujo regular de innovaciones, tanto incrementales como radicales que pueden acelerar la transformación. Una organización ambidiestra combina de forma exitosa ambos enfoques, ejecutando con efectividad su estrategia presente mientras trabaja en paralelo en la futura. El balance equilibrado en la acción entre los elementos que proporcionan los actuales resultados frente a los elementos que generarán resultados a futuro es el reto al que se enfrentan muchas organizaciones.

Aunque la necesidad de equilibrar exploración y explotación se ha sustentado por diversos autores (Tushman y O'Reilly, 1996; Benner y Tushman, 2003; He y Wong, 2004), no queda totalmente claro cómo alcanzar dicho equilibrio, destacando dos enfoques en la literatura: la ambidestreza organizacional (Van Looy, Martens y Debackere, 2005) y el equilibrio intermitente o interrumpido (Levinthal y March, 1993). En el primer caso, la gestión de la exploración y de explotación es simultánea y sincrónica, especializando a personas y equipos en un ámbito u otro, mientras que en el segundo caso se sugiere abordar recorrer ambas dimensiones de forma alterna (Gupta et al., 2006), dependiendo de lo complejo que pueda ser crear estructuras específicas separadas o en base al grado de aceptación, por parte del cliente, de disrupciones radicales en cortos espacios de tiempo.

Entre las capacidades que una organización sobresaliente ha de desplegar con eficiencia asociadas a la exploración destacarían el despliegue de mecanismos estructurados de innovación a través de los cuales se materialicen en elementos de valor los diferentes aprendizajes de la organización, el uso de nuevas tecnologías como palanca de innovación en toda la cadena de valor, el impulso de mecanismos de pensamiento disruptivo que permitan desplegar a individuos y equipos nuevos estadios de creatividad, la activación de dinámicas de cocreación con grupos de interés externos, el fomento de iniciativas de intraemprendimiento, la implantación de metodologías



### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

ágiles tanto en la dinámica operacional como de gestión o una sistemática de gestión del cambio que asegure una adecuada transición.

En cuanto a las capacidades que una organización sobresaliente ha de desplegar con eficiencia asociadas a la explotación cabría resaltar, más allá de sistemáticas regulares de mejora de la eficiencia, la formalización de una metodología integral de benchmarking (interno, externo, competitivo y no competitivo, nacional e internacional), tanto desde la perspectiva de resultados como a nivel de enfoques y sistemas.

La capacidad de abordar exploración y explotación (gestión de la transformación en paralelo a la estructura de gestión o funcionamiento ya existente) va a depender del desarrollo de una cultura flexible y abierta, así como de un liderazgo impulsor y transformador a partir de un propósito claro. De nuevo, la íntima relación entre todos los elementos transversales que se están describiendo hace que la estrategia de despliegue sea conjunta.

#### **Realimentación**

##### **7. Afilan la sierra\***

\* En honor a Stephen Covey y al séptimo hábito de su obra “Los siete hábitos de la gente altamente efectiva”, consistente en tomar un tiempo para reflexionar sobre cómo mejorar.

El despliegue armónico y conjunto de todos los elementos antes descritos permite abordar los grandes retos que el actual entorno de las organizaciones plantea. Dicho desarrollo ha de incluir también un análisis en base a los logros y resultados obtenidos, en base a los cuales se determina si las etapas de Orientación y Acción han sido realmente eficaces y de qué modo proporcionar conclusiones en el siguiente ciclo de gestión.

En este último elemento transversal el fin último es contrastar el nivel de los resultados alcanzados y realimentar de forma eficiente los primeros elementos del esquema planteado, reforzando el propósito, actualizando tanto expectativas y necesidades presentes y futuras de los grupos de interés como el mapa que conforman todos los actores del ecosistema, identificando los siguientes pasos a seguir a nivel

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

estratégico, integrando todo lo anterior a través de una cultura y un liderazgo impulsor y, a partir de todo lo anterior, pasando a la acción gestionando la transformación.

Todo lo descrito se regularía a través de una lógica REDER evolucionada, basada igualmente en el ciclo PDCA pero haciendo hincapié en cuatro elementos impulsores “intermedios” para realizar ciclos óptimos de mejora/innovación:

- Movilización como elemento clave de la transición de Plan a Do. El despliegue y materialización de la estrategia está intrínsecamente unida a la capacidad de los líderes de implicar y movilizar a las personas de la organización y grupos de interés externos.
- Evaluación como elemento clave de la transición de Transición de Do a Check. Los mecanismos de evaluación, más allá de sistemáticas de medición automáticas, han de asegurar un análisis global, integrado, que refleje tanto interacciones como relaciones causa efecto y que proyecte a futuro potenciales resultados.
- Aprendizaje como elemento clave de la transición de Transición de Check a Act. El modo de aprender y extraer conclusiones ha de contemplar mecanismos de predictividad y dotar a todos los elementos decisores de mapas dinámicos a partir de los cuales se obtengan reflexiones tanto del presente como del futuro.
- Inspiración como elemento clave de la transición de Transición de Act a Plan. Todo lo anterior condiciona el siguiente ciclo de Planificación (Orientación), en el que sigue resultado clave, más allá de que la tecnología haya dominado el grueso de las anteriores etapas, la capacidad de visión es inspiración del primer nivel directivo para tomar decisiones que marquen la diferencia.

Seguidamente se describe un cruce entre las principales tendencias globales que pueden afectar a las organizaciones y los elementos del Marco integral para la transformación propuesto, asegurando que los elementos que a futuro pueden incidir en el éxito de las organizaciones se contemplan en el marco propuesto.

CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

**Cruce entre tendencias globales y elementos transversales propuestos en la evolución del Modelo EFQM**

**Tabla 15.** Matriz Tendencias vs. Elementos del Marco integral para la transformación

	Identificación del fin ulterior de la organización	Visión de ecosistema	Grupos de interés como eje de la estrategia	Anticipación estratégica	Cultura catalizadora y liderazgo impulsor	Agilidad en la transformación	Affilar la sierra
Gestión de la diversidad generacional			X		X	X	X
Sistemas autoorganizados y autogestionados	X				X	X	X
Nuevas habilidades y efectos de la automatización				X		X	X
Incremento de la tecnología y comunicación ágil						X	X
Economía compartida	X	X					X
Escasez de recursos	X	X					X
Innovación regulada		X		X	X	X	X
Incertidumbre geopolítica		X		X			X

Fuente: Elaboración propia

**3.3 Evolución de los Conceptos Fundamentales de Excelencia**

A continuación se detalla cómo han evolucionado los Conceptos Fundamentales de Excelencia a lo largo del tiempo desde 2003 hasta la actualidad, de cara a observar el desarrollo de dichos principios en base a los cambios y tendencias en la gestión que se han producido en las últimas décadas.

CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

**Tabla 16.** Evolución de los cambios introducidos en los Conceptos Fundamentales (Modelos EFQM 2003, 2010, 2013 y 2020)

Modelo EFQM 2003	Modelo EFQM 2010	Principales cambios	Modelo EFQM 2013	Principales cambios	Modelo EFQM 2020*	Principales cambios
<b>Orientación hacia los resultados</b>	<b>Lograr resultados equilibrados</b>	Foco en el balance de resultados en todos los grupos de interés. Vinculación con la visión y estrategia	<b>Mantener en el tiempo resultados sobresalientes</b>	Foco en la sostenibilidad de los resultados. Obtención de excelentes resultados a través de una profunda comprensión de las relaciones causa-efecto tras ellos	<b>Impulsar un desempeño predecible superior a largo plazo</b>	Abordar los cambios disruptivos o transformadores en la planificación estratégica. Diferencia entre medidas a corto y largo plazo
<b>Orientación al cliente</b>	<b>Añadir valor para los clientes</b>	Foco en el concepto de creación continua de valor. Fomento de la participación de los clientes en el diseño y desarrollo de productos y servicios (codiseño)	<b>Añadir valor para los clientes</b>	Foco en la transformación estructurada de necesidades y expectativas en propuestas específicas de valor	<b>Añadir valor para los clientes</b>	Núcleo permanente y atemporal de la excelencia organizacional
<b>Liderazgo y coherencia</b>	<b>Liderar con visión, inspiración e integridad</b>	Foco del concepto en el aspecto impulsor e inspiracional (generación de compromiso de todos los grupos de interés), actuando y reaccionando con anticipación	<b>Liderar con visión, inspiración e integridad</b>	Adecuación a nuevas generaciones. Relevancia de la transparencia	<b>Liderar con visión, inspiración e integridad</b>	Énfasis en la integridad: Consistencia (predecible), buen gobierno, rendición de cuentas, cambio cultural y comportamiento en base a principios y valores. Estilos de liderazgo adaptativos. Capacidad para adecuarse al contexto (expectativas y motivaciones generacionales diferentes, desarrollo de futuros líderes, acelerar el cambio y la agilidad)
<b>Gestión por procesos y hechos</b>	<b>Gestionar por procesos</b>	Extensión de la filosofía de gestión por procesos a todos los ámbitos de la organización. Procesos	<b>Gestionar con agilidad</b>	Foco en la rápida respuesta al abordar oportunidades o amenazas. La gestión	<b>Gestionar con agilidad</b>	Desarrollo de enfoques para identificar cambios y tendencias a largo plazo, para estar alerta y abiertos al impacto potencial, riesgos y oportunidades de

Organizaciones que sobresalen. Análisis de los elementos que impulsan la obtención de resultados superiores de forma sostenida. Una aproximación empírica en el ámbito público

CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

Modelo EFQM 2003	Modelo EFQM 2010	Principales cambios	Modelo EFQM 2013	Principales cambios	Modelo EFQM 2020*	Principales cambios
		como mecanismo de despliegue de la estrategia		por procesos es sólo una herramienta para ello		tendencias externas
<b>Desarrollo e implicación de las personas</b>	<b>Alcanzar el éxito mediante las personas</b>	Alineación y equilibrio entre los objetivos organizacionales y las expectativas de las personas para generar mayor compromiso y participación	<b>Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas</b>	Foco en las personas como palanca clave del éxito mantenido. Planteamientos win-win genuinos. Relevancia de generar implicación en relación a la mejora e innovación	<b>Alcanzar el éxito con las personas</b>	Mayor flexibilidad en las condiciones y entornos de trabajo, adaptados a las diferentes necesidades y expectativas de las fuerzas laborales multigeneracionales. Promoción del aprendizaje permanente y la colaboración innovadora (liderar la transformación digital de recursos humanos)
<b>Proceso continuo de Aprendizaje, Innovación y Mejora</b>	<b>Favorecer la creatividad y la innovación</b>	Necesidad de desarrollar e involucrarse en redes y hacer participar a todos los grupos de interés como fuentes potenciales de creatividad e innovación.	<b>Aprovechar la creatividad y la innovación</b>	Desarrollar enfoques estructurados para explotar la creatividad y la innovación	<b>Usar la potencia de la creatividad y la innovación</b>	Desarrollar una estrategia de innovación en base a una mayor velocidad y agilidad a partir de una adecuada comprensión del mercado y de las oportunidades
<b>Desarrollo de Alianzas</b>	<b>Desarrollar alianzas</b>	Creación de alianzas dentro y fuera de la cadena de suministro	<b>Desarrollar la capacidad de la organización</b>	Enfoque a toda la cadena de valor. La gestión de partners y la creación de redes son algunas de las herramientas	<b>Desarrollar la capacidad de la organización con otros</b>	Importancia de la colaboración y del uso de las nuevas tecnologías para evolucionar
<b>Responsabilidad Social de la Organización</b>	<b>Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible</b>	Foco en la responsabilidad compartida de crear un futuro mejor	<b>Crear un futuro sostenible</b>	Mayor enfoque en la acción más que en las palabras. De un enfoque reactivo a uno proactivo	<b>Compromiso para crear un futuro sostenible</b>	Generar impacto en el entorno más allá de los requisitos legales, en base a los objetivos de desarrollo sostenible y con una visión a largo plazo

\* Los Conceptos Fundamentales diseñados en 2018 fueron finalmente integrados en la estructura del Modelo 2020 (Criterios y subcriterios)

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

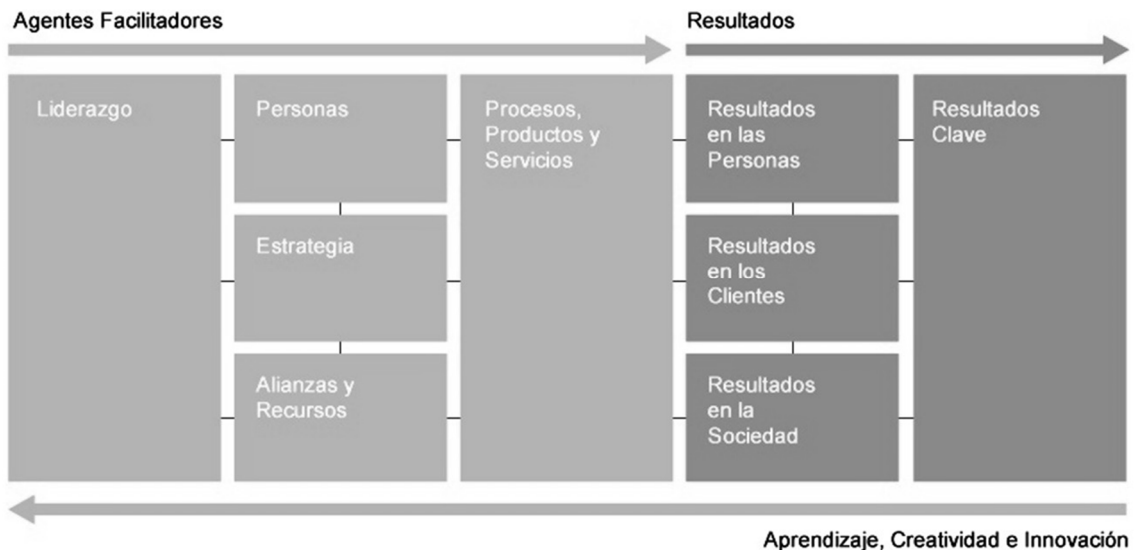
**3.4 Evolución del Modelo EFQM. De herramienta de diagnóstico a marco de referencia para la gestión sobresaliente**

El análisis de tendencias globales presentes y futuras y cómo éstas afectan los Conceptos Fundamentales del Modelo EFQM invita a reflexionar sobre cómo el Modelo EFQM ha evolucionado hasta el momento presente y cómo ha de evolucionar de cara a seguir dando respuesta a los desafíos presentes y futuros de las organizaciones en el ámbito de la gestión.

Tras el Modelo EFQM 2010 aparece el Modelo EFQM 2013 (actualmente vigente), del que se incluyen seguidamente, varias figuras sobre su estructura actual, la lógica REDER y la última integración de los Conceptos Fundamentales con el Modelo. Entre las diferencias generales más sustanciales con el Modelo EFQM 2010 caben destacar una visión aún más integrada de la organización (García Aranda, J.R., 2013a) o la gestión ágil del cambio (García Aranda, J.R., 2013b).

Recientemente (en proceso de transición), se ha presentado públicamente el Modelo EFQM 2020, que entrará en vigor de forma plena en 2021.

**Figura 16.** Estructura del Modelo EFQM 2013

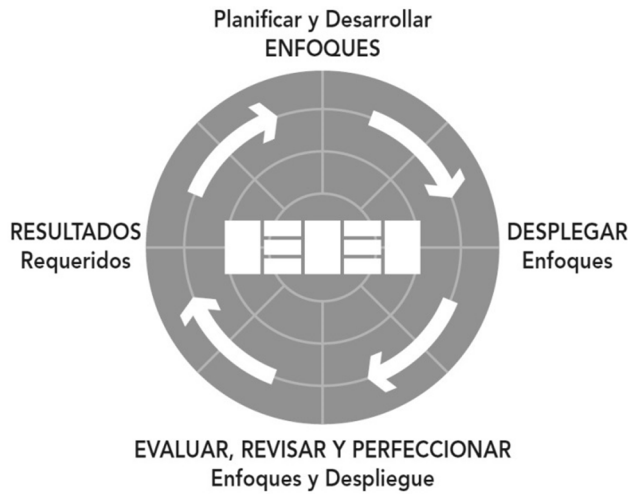


Fuente: EFQM (2013)

Organizaciones que sobresalen. Análisis de los elementos que impulsan la obtención de resultados superiores de forma sostenida. Una aproximación empírica en el ámbito público

CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

**Figura 17.** REDER. Lógica de evaluación del Modelo EFQM 2013



Fuente: EFQM (2013)

**Figura 18.** Integración del Modelo EFQM 2013 y los Conceptos Fundamentales de Excelencia

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

Fuente: EFQM (2013)

El Modelo EFQM 2013, como actual Modelo vigente, refleja la herencia de las anteriores versiones y de la concepción inicial para la que fue creado, como modelo de

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

(auto) evaluación muy vinculado a un proceso de reconocimiento externo (en primera instancia, el Premio Europeo y, en segunda instancia, el esquema de reconocimientos de Sellos de Excelencia, tanto a nivel nacional, en el caso de España, como a nivel Europeo).

Sin embargo, a raíz de las tendencias globales que están incidiendo en la gestión de las organizaciones y el carácter disruptivo de muchas de ellas, se considera necesario, en el momento presente, una evolución más radical del Modelo EFQM que las llevadas a cabo en ediciones previas, intentando superar algunas de las limitaciones que éste ha presentado a lo largo del tiempo y que se detallan seguidamente.

En primer lugar, ninguna dinámica de reconocimiento externo (tanto premios de excelencia como Sellos de Excelencia) representa una garantía de éxito a largo plazo. La participación en una sistemática de este tipo no implica la obtención de los beneficios, tanto financieros como no financieros (Wisner y Eakins, 1994; Powell, 1995; Melnyk y Denzler, 1996; Fisher et al., 2001; Evans, 2012) que se generan de un despliegue estructurado de un marco de GCT o de principios y patrones de Excelencia (representados en los Conceptos Fundamentales y los criterios del Modelo).

En segundo lugar, la dinámica de autoevaluación y contraste existente en los premios de excelencia alberga diversas debilidades, entre las que cabe resaltar la aplicación de criterios de evaluación demasiado sofisticados, procedimientos burocráticos o falta de tiempo o enfoque en la preparación (Main, 1991; Miller, 1993; McTeer y Dale, 1994; Wilkes y Dale, 1998; Lee et al., 2006).

En tercer lugar, el hecho de que se trate de un marco no prescriptivo, diseñado esencialmente para aplicarse desde una perspectiva de evaluación más que de implementación, sin proporcionar ni detallar pautas o instrumentos y herramientas específicas de gestión, hace que muchas organizaciones tengan problemas de despliegue del Modelo en cuanto a integración a nivel operacional o de proceso, en la operativización a nivel global de éste (Dahlgaard-Park, 2008).

En cuarto lugar, el lenguaje empleado no permite una comprensión inmediata y profunda pro parte de las organizaciones tanto de determinados conceptos como de la interrelación entre ellos, ya que las relaciones causales entre las diferentes dimensiones no se explicitan.



### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

En quinto lugar, la estructura del actual Modelo EFQM, con 9 criterios y 32 subcriterios, muestra una fragmentación que podría ser considerada excesiva, y que puede hacer que se pierda la perspectiva global frente a los múltiples y numerosos elementos que configuran el Modelo, algo que puede obstaculizar, tanto a los evaluadores como a los equipos directivos a la hora de intentar comprender, de forma holística, los elementos clave del modelo de gestión de la organización.

A continuación se describe, en la siguiente tabla, la evolución de la estructura del Modelo EFQM a lo largo del tiempo, tanto a nivel de estructura (criterios y subcriterios) así como principales cambios introducidos en cada ciclo de revisión.

En línea con la consolidación del Modelo EFQM como un instrumento más activo en la dinámica de transformación de las organizaciones, la estructura del Modelo 2020 (ver Anexos) se articula en torno a tres grandes dimensiones (Dirección, Ejecución y Resultados) y siete criterios, superando la visión previa de dos dimensiones (Criterios Agentes Facilitadores y Criterios Resultados) y nueve criterios.

CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

**Tabla 17.** Comparativa a nivel de criterios y subcriterios (Modelos EFQM 2003, 2010, 2013 y 2020)

	<b>Modelo EFQM 2003</b>		<b>Modelo EFQM 2010</b>		<b>Modelo EFQM 2013</b>		<b>Modelo EFQM 2020</b>
	<b>LIDERAZGO</b>		<b>LIDERAZGO</b>		<b>LIDERAZGO</b>		<b>PROPÓSITO, VISIÓN Y ESTRATEGIA</b>
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	1a	Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia	1a	Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia	1a	Definir el propósito y la visión
1b	Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización	1b	Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento	1b	Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento	1b	Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés
1c	Implicación de los líderes con clientes, partners y representantes de la sociedad	1c	Los líderes se implican con los grupos de interés externos	1c	Los líderes se implican con los grupos de interés externos	1c	Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos
1d	Motivación, apoyo y reconocimiento de las personas de la organización por parte de los líderes	1d	Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización	1d	Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización	1d	Desarrollar la estrategia
		1e	Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz	1e	Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz	1e	Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno
	<b>POLÍTICA Y ESTRATEGIA</b>		<b>ESTRATEGIA</b>		<b>ESTRATEGIA</b>		<b>CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO</b>
2a	Las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés son el fundamento de la política y estrategia	2a	La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo	2a	La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo	2a	Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores
2b	La información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad son el fundamento de la política y	2b	La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades	2b	La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades	2b	Crear las condiciones para hacer realidad el cambio

Organizaciones que sobresalen. Análisis de los elementos que impulsan la obtención de resultados superiores de forma sostenida. Una aproximación empírica en el ámbito público

CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

	<b>Modelo EFQM 2003</b>		<b>Modelo EFQM 2010</b>		<b>Modelo EFQM 2013</b>		<b>Modelo EFQM 2020</b>
	estrategia						
2c	Desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia	2c	La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan	2c	La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan	2c	Estimular la creatividad y la innovación
2d	Despliegue de la política y estrategia mediante un esquema de procesos clave	2d	La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan	2d	La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan	2d	Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia
2e	Comunicación e implantación de la política y estrategia						
	<b>PERSONAS</b>		<b>PERSONAS</b>		<b>PERSONAS</b>		<b>IMPLICAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS</b>
3a	Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos	3a	Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización	3a	Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización	3a	Clientes: Construir relaciones sostenibles
3b	Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización	3b	Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas	3b	Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas	3b	Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento
3c	Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización	3c	Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad	3c	Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad	3c	Inversores y reguladores: Asegurar y mantener su apoyo continuo
3d	Existencia de un diálogo entre las personas y la organización	3d	Las personas se comunican eficazmente en toda la organización	3d	Las personas se comunican eficazmente en toda la organización	3d	Sociedad: Contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad
3e	Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización	3e	Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización	3e	Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización	3e	Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible
	<b>ALIANZAS Y RECURSOS</b>		<b>ALIANZAS Y RECURSOS</b>		<b>ALIANZAS Y RECURSOS</b>		<b>CREAR VALOR SOSTENIBLE</b>
4a	Gestión de las alianzas externas	4a	Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible	4a	Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible	4a	Diseñar la propuesta de valor y cómo crearla

Organizaciones que sobresalen. Análisis de los elementos que impulsan la obtención de resultados superiores de forma sostenida. Una aproximación empírica en el ámbito público

CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

	<b>Modelo EFQM 2003</b>		<b>Modelo EFQM 2010</b>		<b>Modelo EFQM 2013</b>		<b>Modelo EFQM 2020</b>
4b	Gestión de los recursos económicos y financieros	4b	Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido	4b	Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido	4b	Comunicar y vender la propuesta de valor
4c	Gestión de los edificios, equipos y materiales	4c	Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales	4c	Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales	4c	Producir y entregar la propuesta de valor
4d	Gestión de la tecnología	4d	Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia	4d	Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia	4d	Diseñar e implantar un modelo de experiencia global
4e	Gestión de la información y del conocimiento	4e	Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización	4e	Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización	4e	
	<b>PROCESOS</b>		<b>PROCESOS</b>		<b>PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>		<b>GESTIONAR EL FUNCIONAMIENTO Y LA TRANSFORMACIÓN</b>
5a	Diseño y gestión sistemática de los procesos	5a	Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés	5a	Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés	5a	Gestionar el funcionamiento y el riesgo
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	5b	Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes	5b	Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes	5b	Transformar la organización para el futuro
5c	Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes	5c	Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente	5c	Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente	5c	Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología
5d	Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios	5d	Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan	5d	Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan	5d	Aprovechar los datos, la información y el conocimiento
5e	Gestión y mejora de las relaciones con los clientes	5e	Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran	5e	Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran	5e	Gestionar los activos y recursos
	<b>RESULTADOS EN LOS</b>		<b>RESULTADOS EN LOS</b>		<b>RESULTADOS EN LOS</b>		<b>PERCEPCIÓN DE LOS</b>

Organizaciones que sobresalen. Análisis de los elementos que impulsan la obtención de resultados superiores de forma sostenida. Una aproximación empírica en el ámbito público

CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

	<b>Modelo EFQM 2003</b>		<b>Modelo EFQM 2010</b>		<b>Modelo EFQM 2013</b>		<b>Modelo EFQM 2020</b>
	<b>CLIENTES</b>		<b>CLIENTES</b>		<b>CLIENTES</b>		<b>GRUPOS DE INTERÉS</b>
6a	Medidas de percepción	6a	Percepciones	6a	Percepciones	6a	Resultados de percepción de clientes
6b	Indicadores de rendimiento	6b	Indicadores de rendimiento	6b	Indicadores de rendimiento	6b	Resultados de percepción de las personas
	<b>RESULTADOS EN LAS PERSONAS</b>		<b>RESULTADOS EN LAS PERSONAS</b>		<b>RESULTADOS EN LAS PERSONAS</b>	6c	Resultados de percepción de inversores y reguladores
7a	Medidas de percepción	7a	Percepciones	7a	Percepciones	6d	Resultados de percepción de la sociedad
7b	Indicadores de rendimiento	7b	Indicadores de rendimiento	7b	Indicadores de rendimiento	6e	Resultados de percepción de partners y proveedores
	<b>RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</b>		<b>RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</b>		<b>RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</b>		<b>RENDIMIENTO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO</b>
8a	Medidas de percepción	8a	Percepciones	8a	Percepciones	7a	Indicadores de rendimiento estratégico y operativo
8b	Indicadores de rendimiento	8b	Indicadores de rendimiento	8b	Indicadores de rendimiento		
	<b>RESULTADOS CLAVE</b>		<b>RESULTADOS CLAVE</b>		<b>RESULTADOS CLAVE</b>		
9a	Resultados Clave del Rendimiento de la Organización	9a	Resultados Estratégicos Clave	9a	Resultados Clave de la Actividad		
9b	Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización	9b	Indicadores Clave de Rendimiento	9b	Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad		

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2003, 2010, 2013 y 2020).

Organizaciones que sobresalen. Análisis de los elementos que impulsan la obtención de resultados superiores de forma sostenida. Una aproximación empírica en el ámbito público

CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

**Tabla 18.** Evolución de los cambios introducidos a nivel de criterios y subcriterios (Modelos EFQM 2003, 2010, 2013 y 2020)

	<b>Modelo EFQM 2003</b>		<b>Modelo EFQM 2010</b>		<b>Modelo EFQM 2013</b>		<b>Modelo EFQM 2020</b>
	<b>LIDERAZGO</b>		<b>LIDERAZGO</b>		<b>LIDERAZGO</b>		<b>PROPÓSITO, VISIÓN Y ESTRATEGIA</b>
1a	<b>Desarrollo de la misión, visión y valores por parte de los líderes, que actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de Excelencia</b>	1a	Inclusión del concepto de ética	1a	Importancia de los líderes como generadores de la imagen externa y reputación de la organización	1a	Concepto de propósito
1b	<b>Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización</b>	1b	Líderes como impulsores últimos del desarrollo de capacidades y de los resultados (rendimiento)	1b	Identificación directa de las expectativas clave de los grupos de interés por parte de los líderes	1b	Grupos de interés como eje de la estrategia
1c	<b>Implicación de los líderes con clientes, partners y representantes de la sociedad</b>	1c	Involucración con los grupos de interés en base a su relevancia estrategia	1c	Relevancia de la transparencia y de la rendición de cuentas	1c	Concepto de ecosistema
1d	<b>Motivación, apoyo y reconocimiento de las personas de la organización por parte de los líderes</b>	1d	Rol inspirador de los líderes	1d	Fomento de mecanismos de aprendizaje y respuesta ágil	1d	Adecuación regular de prioridades estratégicas. Objetivos de funcionamiento y de transformación
		1e	Flexibilidad en la adaptación e impulso del cambio	1e	Gestión estructurada de la gestión del cambio	1e	Sistema de gestión y de gobierno
	<b>POLÍTICA Y ESTRATEGIA</b>		<b>ESTRATEGIA</b>		<b>ESTRATEGIA</b>		<b>CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO</b>
2a	<b>Las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés son el fundamento de la política y estrategia</b>	2a	Foco en analizar y comprender de forma más profunda el entorno	2a	Análisis estructurado de escenarios	2a	Cultura organizacional
2b	<b>La información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad son el fundamento de la política y estrategia</b>	2b	Foco en el análisis de capacidades y recursos	2b	-	2b	Materializar de forma efectiva el cambio
2c	<b>Desarrollo, revisión y actualización</b>	2c	Inclusión del concepto de	2c	Refuerzo del concepto de	2c	Modelo de innovación. Redes

CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

	<b>Modelo EFQM 2003</b>		<b>Modelo EFQM 2010</b>		<b>Modelo EFQM 2013</b>		<b>Modelo EFQM 2020</b>
	<b>de la política y estrategia</b>		sostenibilidad en la estrategia		sostenibilidad más allá de la estrategia (cadena de valor)		de aprendizaje y colaboración. Benchmarking externo
2d	<b>Despliegue de la política y estrategia mediante un esquema de procesos clave</b>	2d	Vinculación de la estrategia a resultados, más que a procesos. Influencia de los resultados en el reenfoque de la estrategia (retroalimentación continua)	2d	Refuerzo de la alineación en el despliegue y de la comprensión de las relaciones causa-efecto tras los resultados	2d	Mecanismos de comunicación y transparencia con los grupos de interés
2e	<b>Comunicación e implantación de la política y estrategia</b>						
	<b>PERSONAS</b>		<b>PERSONAS</b>		<b>PERSONAS</b>		<b>IMPLICAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS</b>
3a	<b>Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos</b>	3a	Planes de personas directamente vinculados a la estrategia	3a	Foco en los mecanismos de adaptación rápida de la estructura organizativa	3a	Construir relaciones sostenibles con los clientes
3b	<b>Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización</b>	3b	Mayor orientación a futuro del concepto de capacidades	3b	Foco en el ciclo del talento: atracción, desarrollo y retención	3b	Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento
3c	<b>Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización</b>	3c	Uso de la alineación como instrumento de implicación	3c	Participación de las personas en acciones sociales	3c	Asegurar y mantener el apoyo continuo de inversores y reguladores
3d	<b>Existencia de un diálogo entre las personas y la organización</b>	3d	Foco en las personas como actores directos en la comunicación y transmisión de buenas prácticas	3d	Foco en la colaboración y el trabajo en equipo	3d	Contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad de la sociedad
3e	<b>Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización</b>	3e	Inclusión del concepto de conciliación y de participación directa de las personas en acciones de carácter social	3e	Enfoque integral de la atención a las personas	3e	Construir relaciones a largo plazo con partners y proveedores y asegurar su compromiso para crear valor sostenible
	<b>ALIANZAS Y RECURSOS</b>		<b>ALIANZAS Y RECURSOS</b>		<b>ALIANZAS Y RECURSOS</b>		<b>CREAR VALOR SOSTENIBLE</b>
4a	<b>Gestión de las alianzas externas</b>	4a	Foco en el beneficio mutuo y en el establecimiento de relaciones a	4a	-	4a	Diseño de la propuesta de valor

CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

	<b>Modelo EFQM 2003</b>		<b>Modelo EFQM 2010</b>		<b>Modelo EFQM 2013</b>		<b>Modelo EFQM 2020</b>
			largo plazo. Extensión de la cobertura a proveedores y suministradores				
4b	<b>Gestión de los recursos económicos y financieros</b>	4b	Foco en la alineación de la planificación financiera a corto y largo plazo. Foco en la financiación para asegurar el futuro de la organización	4b	Flexibilidad financiera y mecanismos de contingencia	4b	Comunicación de la propuesta de valor
4c	<b>Gestión de los edificios, equipos y materiales</b>	4c	Foco en el impacto ambiental	4c	Gestión integral de activos	4c	Entrega de la propuesta de valor
4d	<b>Gestión de la tecnología</b>	4d	Inclusión del concepto de cartera tecnológica	4d	Mejora de la agilidad de procesos, proyectos e iniciativas de cualquier tipo	4d	Modelo de experiencia global del cliente
4e	<b>Gestión de la información y del conocimiento</b>	4e	Papel clave en el apoyo a la toma de decisiones. Uso de redes como fuente de conocimiento	4e	Reducción de tiempos en la toma de decisiones como ventaja competitiva	4e	
	<b>PROCESOS</b>		<b>PROCESOS</b>		<b>PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>		<b>GESTIONAR EL FUNCIONAMIENTO Y LA TRANSFORMACIÓN</b>
5a	<b>Diseño y gestión sistemática de los procesos</b>	5a	Extensión global de la filosofía de gestión de procesos. Foco en la optimización	5a	Formalización de indicadores asociados no sólo a la mejora sino a la innovación	5a	Gestión del funcionamiento y el riesgo (cadena de valor presente)
5b	<b>Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando mayor valor</b>	5b	Mayor claridad a la hora de identificar el valor que se desea entregar a los clientes	5b	Mecanismos de identificación de necesidades en continuo cambio (presentes y futuras)	5b	Gestión de la transformación (cadena de valor futura)
5c	<b>Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes</b>	5c	Transmisión eficaz de la propuesta de valor	5c	Sistematización del paso de necesidades y expectativas en propuestas de valor	5c	Tecnología como palanca de innovación y transformación
5d	<b>Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios</b>	5d	Concepto de ciclo de vida del producto o servicio	5d	Cadena de valor eficaz y eficiente	5d	Gestión avanzada de la información



Organizaciones que sobresalen. Análisis de los elementos que impulsan la obtención de resultados superiores de forma sostenida. Una aproximación empírica en el ámbito público

CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

	<b>Modelo EFQM 2003</b>		<b>Modelo EFQM 2010</b>		<b>Modelo EFQM 2013</b>		<b>Modelo EFQM 2020</b>
5e	<b>Gestión y mejora de las relaciones con los clientes</b>	5e	Establecimiento de relaciones a largo plazo	5e	Experiencia de cliente más allá del grado de satisfacción	5e	Gestión de recursos críticos
	<b>RESULTADOS EN LOS CLIENTES</b>		<b>RESULTADOS EN LOS CLIENTES</b>		<b>RESULTADOS EN LOS CLIENTES</b>		<b>PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS</b>
6a	<b>Medidas de percepción</b>	6a	Foco del impacto de las acciones de la organización en las percepciones (más allá de su medición)	6a	-	6a	-
6b	<b>Indicadores de rendimiento</b>	6b	Mejora de las “áreas” de medición en las que una organización podría centrarse	6b	Implicación de los clientes en el diseño de productos y servicios	6b	-
	<b>RESULTADOS EN LAS PERSONAS</b>		<b>RESULTADOS EN LAS PERSONAS</b>		<b>RESULTADOS EN LAS PERSONAS</b>	6c	-
7a	<b>Medidas de percepción</b>	7a	Foco en la comprensión y efectividad de la estrategia	7a	Nivel de engagement/compromiso	6d	-
7b	<b>Indicadores de rendimiento</b>	7b	Mejora de las “áreas” de medición	7b	-	6e	-
	<b>RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</b>		<b>RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</b>		<b>RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</b>		<b>RENDIMIENTO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO</b>
8a	<b>Medidas de percepción</b>	8a	Foco en la inclusión de aspectos sociales y medioambientales en la estrategia	8a	-	7a	Logros alcanzados en la consecución del propósito y la creación de valor sostenible Logros en gestión fto. vs. logros en gestión de la transformación Mediciones predictivas para el futuro
8b	<b>Indicadores de rendimiento</b>	8b	Indicadores de rendimiento	8b	-		
	<b>RESULTADOS CLAVE</b>		<b>RESULTADOS CLAVE</b>		<b>RESULTADOS CLAVE</b>		
9a	<b>Resultados Clave del Rendimiento de la Organización</b>	9a	Vinculación con el propósito estratégico	9a	Percepción de inversores/propietarios		
9b	<b>Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización</b>	9b	Mejora de las “áreas” de medición en las que una organización podría centrarse	9b	-		

Fuente: Elaboración propia

### **3.5 Modelo de investigación simplificado e Hipótesis**

#### **1.5.1. Complejidad y simplicidad en la gestión de las organizaciones**

Una de las principales motivaciones de muchos investigadores, así como de numerosos profesionales de la gestión, es poder encontrar un marco teórico que proporcione explicaciones satisfactorias sobre las razones sobre las cuales una organización tiene éxito así como el modo en el que logra mantenerlo a lo largo del tiempo. El hecho de no encontrar propuestas concluyentes evidencia la complejidad del desafío.

El concepto de complejidad en las disciplinas sociales es, asimismo, ambiguo y de fronteras difusas, no existiendo una definición clara y rigurosa del mismo, si bien se han realizado, a lo largo del tiempo aportaciones que permiten delimitar algunos de sus componentes. En base a la teoría de la complejidad y de los sistemas complejos, éstos pueden ser entendidos como *“grandes redes de componentes sin un control central y reglas simples de operación que dan lugar a un comportamiento colectivo complejo, un procesamiento sofisticado de información y adaptación vía aprendizaje o evolución”* (Mitchell, 2009).

Una organización de cualquier tipo puede ser conceptualizada como un ente conformado tanto por elementos tangibles como intangibles cuyo objetivo es alcanzar un determinado fin colectivo (de la naturaleza que sea, no solamente económica) satisfaciendo y equilibrando necesidades y expectativas de sus grupos de interés. En este sentido, toda organización podría entenderse como un sistema complejo, conformado por personas con códigos y motivaciones complejas, implícitas y no visibles o parametrizables en muchos casos (Pfeffer, 2007), en las que la toma de decisiones, en cuanto a la elección de una alternativa, el momento en el que ésta se aborda o el modo en el que se materializa, es el resultado de elementos casi único en función del grupo humano que haya detrás.

Otros autores (Garnsey y McGlade, 2006) han intentado también, a lo largo del tiempo, avanzar en la comprensión de lo que es un sistema complejo estableciendo una serie de propiedades que lo caracterizarían, destacando las siguientes:

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

- Dificultad de anticipar con precisión el comportamiento de un sistema complejo incluso si las funciones de sus componentes son conocidas (no determinismo y no trazabilidad). Esto no quiere decir que el comportamiento de dichos sistemas sea aleatorio, en términos de causalidad, sino que éstos operan a través de mecanismos de retroalimentación complejos, siendo difícil detectar todo el espectro de efectos elementos a través de mecanismos estándar de asociación entre elementos facilitadores y las potenciales consecuencias que éstos pueden generar. Desde un punto de vista organizacional, esta característica es especialmente importante para los Modelos de Excelencia en cuanto a intentar comprender cuál es el grado de integración entre los diferentes elementos o funciones de sus componentes y el modo en el que éstos se relacionan entre sí: No son tan relevantes las “cajas” del Modelo en sí sino las líneas que las unen en términos de influencia recíproca así como intensidad y naturaleza de ésta. También se pone de manifiesto la necesidad de avanzar en términos de predictibilidad en términos, incluso, de toma de decisiones, aspecto que la tecnología y el uso y tratamiento avanzado de la información está haciendo cada vez más posible.
- Dificultad de comprender las propiedades de un sistema complejo descomponiendo éste en partes funcionalmente estables: Un sistema complejo tiene una estructura dinámica, siendo la interacción continua con el entorno y sus propiedades de autoorganización claves para reestructurarse funcionalmente de forma natural y regular. Desde un punto de vista organizacional, la idea clave descrita gira en torno al entorno o contexto (ecosistema) como principal palanca de cambio y transformación, en un proceso dinámico permanente.
- Dificultad inherente a la naturaleza distribuida de la información. Un sistema complejo posee propiedades comparables a los sistemas distribuidos, en términos de conectividad, es decir, algunas de sus funciones no pueden localizarse con precisión, más allá de que muchas relaciones que existen dentro de los elementos de un sistema complejo pueden ser de corto alcance y estar sometidas a bucles de retroalimentación, bien positivos, bien negativos. Desde un punto de vista organizacional, destaca la complejidad de

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

la gestión de la información y el modo en el que un buen uso de ésta contribuye a tomar decisiones adecuadas en base al fin último de la organización.

Como se puede constatar, la complejidad no sólo caracteriza, en la actualidad, a las organizaciones en sí mismas, sino también al entorno y contexto que las rodea (entorno VUCA). Si bien la complejidad se ha asumido, en muchos casos, como una condición necesaria para el funcionamiento adecuado de la organización, bajo el paradigma de que los entornos complejos requieren organizaciones complejas del mismo modo que la práctica compleja requiere un pensamiento complejo (Tsoukas y Hatch, 2001), también se ha sugerido, en otras ocasiones, reducir o eliminar la complejidad en la gestión de las organizaciones (Keverian, Taneja y Víctor, 2005), tanto a nivel de estructura como de toma de decisiones.

Desde una perspectiva más detallada, existen autores que asocian la complejidad de/en las organizaciones al número de áreas, ámbitos y, sobre todo, niveles en una determinada estructura (Daft, 1998), en línea con el concepto de crecimiento en todas sus dimensiones, destacando tanto el crecimiento en el tamaño en sí (Chandler, 1977; Perrow, 1986) como la mayor interconexión entre los componentes del sistema. Asimismo, los impulsores externos de la complejidad, como hemos visto, influyen en las estructuras internas de las organizaciones y en la consecución de sus metas estratégicas (Größler et al., 2006).

En todo este proceso donde, de partida, se ha transitado de contextos de cierta simplicidad hacia contextos de alta complejidad en el ámbito de la gestión de las organizaciones, es clave entender el papel de la gestión del cambio. Hasta no hace demasiadas décadas, el cambio en su sentido más amplio era un hecho extraordinario, en un ámbito en el que el diseño organizacional se basaba en la estabilidad y la previsibilidad. En ese marco, el cambio era entendido como algo diseñado por el primer nivel de la organización y que debía ser impuesto al resto de personas, con menos autoridad y conocimiento (Quinn, 1996). Este paradigma tradicional ha dejado de ser adecuado para un buen número de contextos organizacionales actuales, en los que la velocidad e intensidad de los cambios se han convertido en la norma (D'Aveni, 1994; Eisenhardt, 1989). Todo ello ha llevado a abordar intentos de simplificación en el ámbito organizacional de diferente naturaleza, como en el caso del concepto de

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

reingeniería (Mol y Birkinshaw, 2007) o la búsqueda de nuevas formas organizativas (Clegg, Kornberger y Pitsis, 2008). Incluso, desde la perspectiva estratégica, hay autores (Roberts y Eisenhardt, 2003) que plantean que en entornos de alta incertidumbre los movimientos estratégicos ya no se inician en la parte superior, sino que son el resultado de decisiones tomadas a diferentes niveles, a través de sistemas de anticipación y reacción temprana activados en el lugar en el que se encuentra la información. Estos planteamientos, reforzando las características de los sistemas complejos antes descritas, llevan a enfoques organizacionales mucho más dinámicos que los existentes, caracterizados por sofisticadas estructuras de autoorganización, información y comunicación (Suzaki, 1993) que posibilitan una capacidad de respuesta y un nivel de agilidad claves en el entorno actual.

En base a todo lo anterior, la necesidad de entender los patrones de funcionamiento de la organización y su conducta de cara a conseguir sus fines de forma sostenible lleva a intentar aportar una mayor simplicidad a los instrumentos de reflexión, análisis y transformación que los primeros niveles directivos empleen, incluido el Modelo EFQM.

#### **1.5.2. Propuesta de simplificación del Modelo EFQM**

El Modelo EFQM intenta, desde su creación, reflejar las principales relaciones causales entre los principales ámbitos de gestión de una organización, bien sea desde la perspectiva de los Criterios Agentes Facilitadores, bien desde la perspectiva de los Criterios Resultados o bien entre ambos bloques (Conti, 1997; Bou-Llugar et al., 2005; Vijande y González, 2007). Diversas investigaciones previas han contrastado, tras analizar la validez del modelo teórico subyacente tras el Modelo EFQM, la relación causa efecto global entre los Criterios Agentes Facilitadores y los Criterios Resultados (Bou-Llugar et al., 2009; Heras et al., 2012).

Los modelos se diseñan, habitualmente, para representar de forma sencilla realidades complejas, ya que si una realidad fuese simple *per se*, no sería necesario diseñar un modelo sobre la misma pues ésta podría explicarse por sí sola. El Modelo EFQM es un referente de cierta complejidad, siendo su simplificación un aspecto deseado, sobre todo de cara a incrementar su usabilidad (Kristensen y Juhl, 1999).

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

Si bien, sobre todo, en la última década, han surgido propuestas sobre nuevas estructuras de Modelos de Excelencia, bien motivadas por una mayor explicitación de las mediciones de elementos intangibles (Abdullah et al., 2012), bien por la integración con otras filosofías o herramientas de gestión como Six Sigma (Campatelli et al., 2011), bien para hacer un mayor hincapié en el concepto de sostenibilidad (Asif et al., 2011), bien para reforzar la alineación de iniciativas dentro de la organización (Mohammad et al., 2011) o bien para reforzar y visibilizar el nivel rendimiento desde una perspectiva competitiva/con organizaciones de clase mundial (Lu et al., 2011), el objeto de la presente investigación, como se indica al inicio de esta tesis, no es proponer nuevas estructuras sino plantear alternativas de simplificación del Modelo EFQM, en un proceso de desarrollo y aportación a la teoría existente.

En este sentido, a lo largo del tiempo se han llevado a cabo, desde la literatura, diferentes propuestas de simplificación del Modelo EFQM. En uno de los estudios más completos realizados al respecto (Eskildsen, Kristensen y Juhl, 2000), a partir de la información de más de 750 organizaciones europeas, se contrasta, por un lado, que Liderazgo y Estrategia tienen una relación entre ellos de casi 1:1, lo que sugiere que ambas dimensiones podrían ser reducidas a una sola sin apenas pérdida importante de información (los autores la denominan Dirección).

Diferentes autores (Eskildsen y Dahlgard, 2000; Sadeh y Arumugam, 2010) han defendido, a lo largo del tiempo, la relación positiva entre Liderazgo y Estrategia. El papel que los líderes tienen a la hora de establecer los pilares de gestión (propósito, visión, valores) y establecer una hoja de ruta exitosa para alcanzar las metas organizacionales (estrategia) es clave (Calvo-Mora et al., 2006), convirtiéndose el liderazgo en un catalizador de la estrategia. El fin último de los líderes de cualquier organización es llevar a ésta a mayores cotas en términos de resultados, tanto económicos con no económicos, vinculados a todos sus grupos de interés y estableciendo un balance adecuado entre todos ellos. Y esto se materializa a través de la estrategia: cuanta mayor alineación exista entre ésta, los líderes y toda la estructura de gestión (tanto en la parte de procesos y proyectos como en lo relativo a la gestión de recursos), mayor efectividad se obtendrá a nivel de resultados (Lowe et al., 1996).

Por otro lado, los autores también proponen la integración de los criterios de Personas y Resultados en una dimensión denominada Personas, así como los de

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

Alianzas y recursos y Procesos (en una dimensión denominada Sistemas). Finalmente, los Resultados en Clientes, Sociedad y Clave se agruparían en una única dimensión denominada Realimentación.

En base a todo lo anterior, el Modelo de investigación planteado parte de la de agrupación de los nueve constructos del Modelo EFQM en tres grandes dimensiones latentes principales, en línea con el Marco integral para la transformación propuesto:

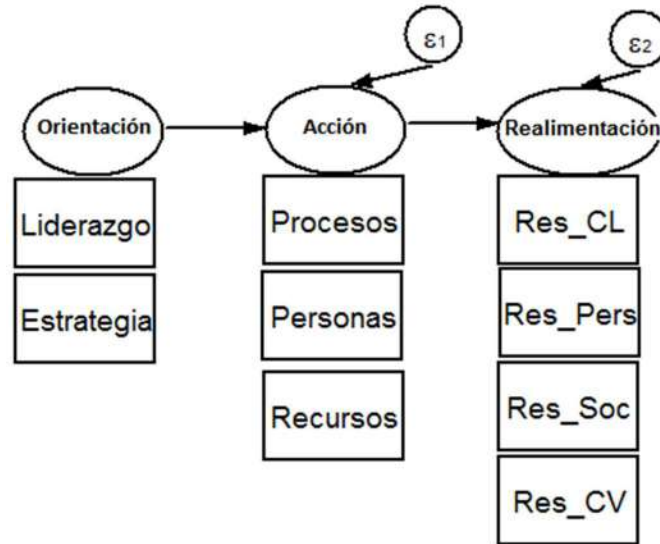
- i) Orientación: Engloba las subdimensiones latentes de Liderazgo y Estrategia,
- ii) Acción: Resultado de la agrupación de las subdimensiones Personas, Alianzas y recursos y Procesos.
- iii) Realimentación: Incluye las subdimensiones de Resultados en Clientes, Personas, Sociedad y Claves.

En cuanto a las relaciones identificadas, a nivel de ecuaciones estructurales, entre las diferentes subdimensiones, el planteamiento descrito invita al contraste de las siguientes hipótesis (efectos directos e indirectos):

- *H<sub>1</sub>: La dimensión Orientación es resultado de la relación entre los constructos latentes Liderazgo y Estrategia.*
- *H<sub>2</sub>: La dimensión Acción es resultado de la relación entre constructos latentes de Personas, Recursos y Procesos.*
- *H<sub>3</sub>: La dimensión Realimentación es producto de la relación entre constructos latentes de todos los Criterios Resultados.*

A continuación se presenta en la siguiente figura el nuevo marco de investigación.

**Figura 19.** Modelo de investigación simplificado de tres dimensiones: Orientación, Acción y Realimentación



Fuente: Elaboración propia

### 3.6 Análisis de datos. Análisis Factorial Exploratorio (AFE) y Confirmatorio (AFC). Modelo EFQM evolucionado

El modelo propuesto requiere, desde el punto de vista analítico, el planteamiento de las hipótesis sobre el Modelo Factorial Confirmatorio de forma diferente al modelo previo existente, que se realiza para cada uno de los 9 constructos que conforman el Modelo EFQM y en el que se consideran los constructos individualmente (Liderazgo, Estrategia, Personas, Alianzas y recursos, Procesos, Resultados Cliente, Resultados Personas, Resultados Sociedad y Resultados Clave).

Al mismo tiempo, es necesario comprobar las relaciones existentes en cada una de las subdimensiones del nuevo modelo que conforman las tres dimensiones latentes descritas anteriormente: Orientación, Acción y Realimentación. Dicha comprobación, en el Análisis Factorial Confirmatorio, es clave porque su vínculo produce una mayor reducción entre las relaciones estructurales explícitas desde la dimensión Orientación a la de Acción y de esta última hacia Realimentación.

Los datos empleados en el contraste del Modelo EFQM en sus versiones 2003 y 2010, versiones vigentes del mismo durante el periodo de investigación, han sido utilizados para comprobar la existencia de una relación confirmatoria entre Liderazgo y



CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

Estrategia bajo la denominación de una única variable o dimensión latente (Orientación), del mismo modo que en el caso de la variable latente Acción como resultado de los conjugación de los constructos Personas, Recursos y Alianzas y Procesos, y que en el caso de la dimensión Realimentación, en función de los cuatro constructos de Resultados (Clientes, Personas, Sociedad y Resultados Clave). El proceso, en síntesis, utiliza datos pasados (estudio retrospectivo) para conceptualizar la nueva visión del Modelo EFQM, abriendo, en este sentido, un amplio espectro de posibilidades en futuras investigaciones.

A priori, antes de comprobar con el análisis confirmatorio de estas integraciones, se ha realizado un análisis factorial exploratorio para observar las relaciones entre ítems y las variables de las tres dimensiones finales.

**1.6.1. Orientación**

En el caso de Orientación se han utilizado conjuntamente los ítems correspondientes a Liderazgo y Estrategia bajo la hipótesis siguiente:

- *H<sub>1</sub>: La dimensión Orientación es resultado de la relación entre los constructos latentes Liderazgo y Estrategia.*

Analíticamente, lo que se contrasta para la **H<sub>1</sub>** es que los subconstructos latentes Liderazgo y Estrategia covarían de forma positiva y estadísticamente significativa hacia un único constructo denominado Orientación.

**Tabla 19.** Resultados Análisis Factorial Exploratorio: Dimensión de Orientación (Liderazgo + Estrategia)

Ítems	Orientación	
	Estrategia	Liderazgo
P1E (Retroalimentación grupos interés)	,890	
P3E (Retroalimentación Indics. Rdto.)	,869	
P9L (Gestión de cambio)	,769	
P4E (Involucración GIS)	,759	
P6E (Revisión Estrategia)	,757	
P9E (Comunicación objetivos)	,722	
P5L (Presencia externa)		,906
P8L (Fomento de reconocimiento)		,867
P4L (Recogida expectativas)		,784
P2E(Conclusiones sobre GIS)		,726
P2L (Eficacia Liderazgo)		,725
P6L (Comunicación MVV)		,724
P7L (Fomento participación)		,711
P1L (MVV)		,703

KMO=0,898

CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

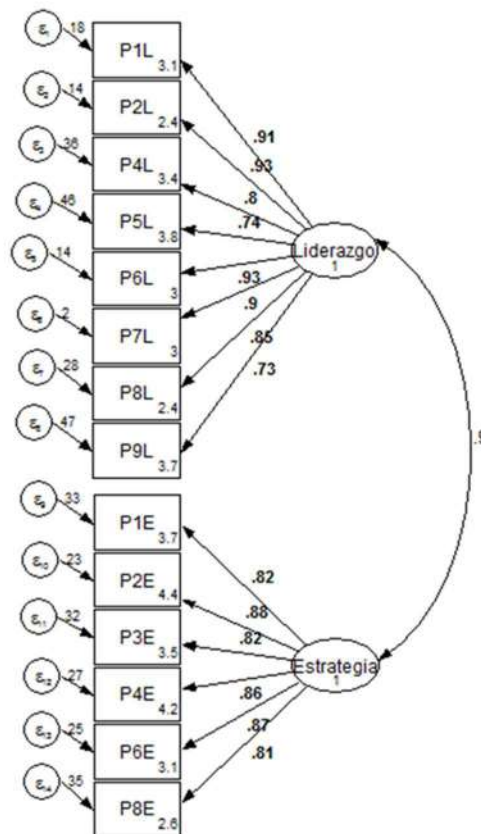
Varianza explicada=78,9%  
Correlación entre Estrategia y Liderazgo=0,698

Fuente: Elaboración propia

Se confirma una correlación alta y positiva entre Estrategia y Liderazgo (variables guardadas a tenor de la factorial exploratoria realizada), lo que refuerza la hipótesis de reorganizarlos dentro de un único factor latente (Orientación). Su confirmación se ha realizado mediante el análisis factorial confirmatorio para contrastar la  $H_1$ .

La siguiente figura muestra todos los coeficientes de relación entre ítems y las variables latentes Liderazgo y Estrategia además del coeficiente de covarianza, elemento este último clave para el contraste realizado.

**Figura 20.** Análisis Factorial Confirmatorio: Liderazgo + Estrategia



Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver, todos los coeficientes entre ítems y las respectivas variables latentes son elevados y estadísticamente significativos.

CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

A continuación se pueden observar los coeficientes y su significatividad así como los indicadores de ajuste del modelo.

**Tabla 20.** Resultados Análisis Factorial Confirmatorio: Liderazgo + Estrategia

Ítems	Coef.	z	p> z	IC
P1L a Liderazgo	0,91 (0,035)	25,49	0,000	0,83-0,97
P2L a Liderazgo	0,93(0,028)	7,28	0,000	0,87-0,98
P3L a Liderazgo	0,80 (0,067)	11,77	0,000	0,66-0,92
P4L a Liderazgo	0,74 (0,084)	8,75	0,000	0,57-0,90
P5L a Liderazgo	0,93 (0,028)	32,69	0,000	0,87-0,98
P6L a Liderazgo	0,90 (0,038)	23,44	0,000	0,74-0,95
P7L a Liderazgo	0,85 (0,052)	16,08	0,000	0,75-0,95
P8L a Liderazgo	0,73 (0,086)	8,46	0,000	0,57-0,89
P1E a Estrategia	0,82 (0,066)	12,24	0,000	0,68-0,94
P2E a Estrategia	0,88 (0,048)	18,19	0,000	0,78-0,97
P3E a Estrategia	0,82 80,064)	12,73	0,000	0,69-0,95
P4E a Estrategia	0,86 (0,053)	15,92	0,000	0,75-0,96
P6E a Estrategia	0,87 (0,05)	17,03	0,000	0,76-0,96
P8E a Estrategia	0,81 (0,06)	11,86	0,000	0,67-0,93
<b>H<sub>1</sub>.cov(Liderazgo,Estrategia)</b>	<b>0,90 (0,014)</b>	<b>19,85</b>	<b>0,000</b>	<b>0,81-0,99</b>
<b>Ajuste del modelo</b>	LR test of model vs. saturated: chi2(76) = 144.45, Prob > chi2 = 0.0000			

p>|z|=0,000 significativo estadísticamente a un nivel <1%.

La varianza máxima de las variables latentes está fijada en la unidad.

Fuente: Elaboración propia

El análisis confirmatorio revela que todas las relaciones entre ítems y variable latente son altamente significativas. Además, la covarianza entre Liderazgo y Estrategia es asimismo elevada y estadísticamente significativa. La alta interacción entre los ítems que describen ambos constructos respalda el hecho de presentar el conjunto como una única dimensión latente, Orientación, compuesta por dos constructos, Liderazgo y Estrategia. Dicha dimensión representaría, por tanto, un análisis factorial confirmatorio de segundo grado.

### 1.6.2. Acción

Respecto a la dimensión Acción, el procedimiento es el mismo que el llevado a cabo para la variable latente de Orientación. Se trata de realizar un análisis factorial exploratorio sobre el conjunto de todos los ítems de Personas, Procesos, y Alianzas y recursos para comprobar el grado de relación entre indicadores y variables latentes, básicamente a través del grado de covarianza entre Procesos-Personas, Procesos-Recursos y Alianzas y Personas-Recursos y Alianzas.

CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

El análisis AFE para los ítems que forman los constructos Personas, Alianzas y recursos y Procesos se muestra a continuación.

**Tabla 21.** Resultados Análisis Factorial Exploratorio: Dimensión de Acción (Personas + Alianzas y recursos + Procesos)

Ítems	Acción		
	Implicación y compromiso de las personas	Gestión del cambio y creación de valor	Modelo de gestión y de transformación
P7P (Conciencia, Ética Social)	,851		
P4P (Participación planes mejora)	,840		
P4AR (Optimización recursos)	,814		
P8P (Reconocimiento)	,765		
P6P (Planes Comunicación)	,736		
P1P (Implicación personas)	,662		
P1AR (Política Alianzas)	,650		
P5P (Participación met. estructurada)	,611	,565	
P2AR (Indicadores económicos fin.)	,575		
P7AR (Información)	,568		
P4PR (Eficacia cambio procesos)		,885	
P1PR (Priorización planes de mejora)		,867	
P2PR (Retroalimentación para mejora)		,843	
P3PR (Satisf. Cliente)		,768	
P6AR (Identificación necesidades)		,556	
P3AR (Gestión de activos)		,520	
P3P (Desempeño)			,791
P6PR (Estándares de Gestión)			,771
P5AR (Nuevas tecnologías)			,762
P8PR (Puesta en valor prod y servicios)			,612
P2P (Formación)			,575
P9PR (Especificación de diseño)			,564

KMO=0,693

Varianza explicada=74,5%

Fuente: Elaboración propia

El análisis conjunto de los indicadores mantiene el número de variables latentes en tres, corroborando así la existencia de los tres constructos. La significatividad de las cargas factoriales de los ítems de Personas y de Alianzas y recursos se tienden a integrar en el primer factor; en un segundo factor se integran la mayoría de los ítems de Procesos y Alianzas y recursos, mientras que el tercer factor lo configuran ítems de Personas, Alianzas y recursos y Procesos. Para reconsiderar el conjunto de estos tres constructos como una única dimensión (Acción), y teniendo en cuenta las relaciones más significativas de las cargas factoriales, los nuevos factores se han denominado: 1) Implicación y compromiso de las personas, 2) Gestión del cambio y creación de valor y 3) Modelo de gestión y de transformación.

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

Aunque el análisis exploratorio conjunto tiende a modificar las relaciones interpuestas en los modelos anteriores percibidos como únicos, se procede al análisis confirmatorio respetando la relación de las versiones anteriores para poder comprobar si existe realmente una relación, es decir, si los factores latentes covarían entre ellos.

El análisis confirmatorio pretende contrastar la hipótesis de la existencia de relaciones entre los constructos Personas, Alianzas y recursos y Procesos. De forma detallada, las hipótesis a verificar, en el marco de la  $H_2$ : *La dimensión Acción es resultado de la relación entre constructos latentes de Personas, Recursos y Procesos*, son las siguientes:

*$H_{2.1}$  Las variables latentes Procesos y Personas covarían (se relacionan) entre ellas de forma positiva y significativa.*

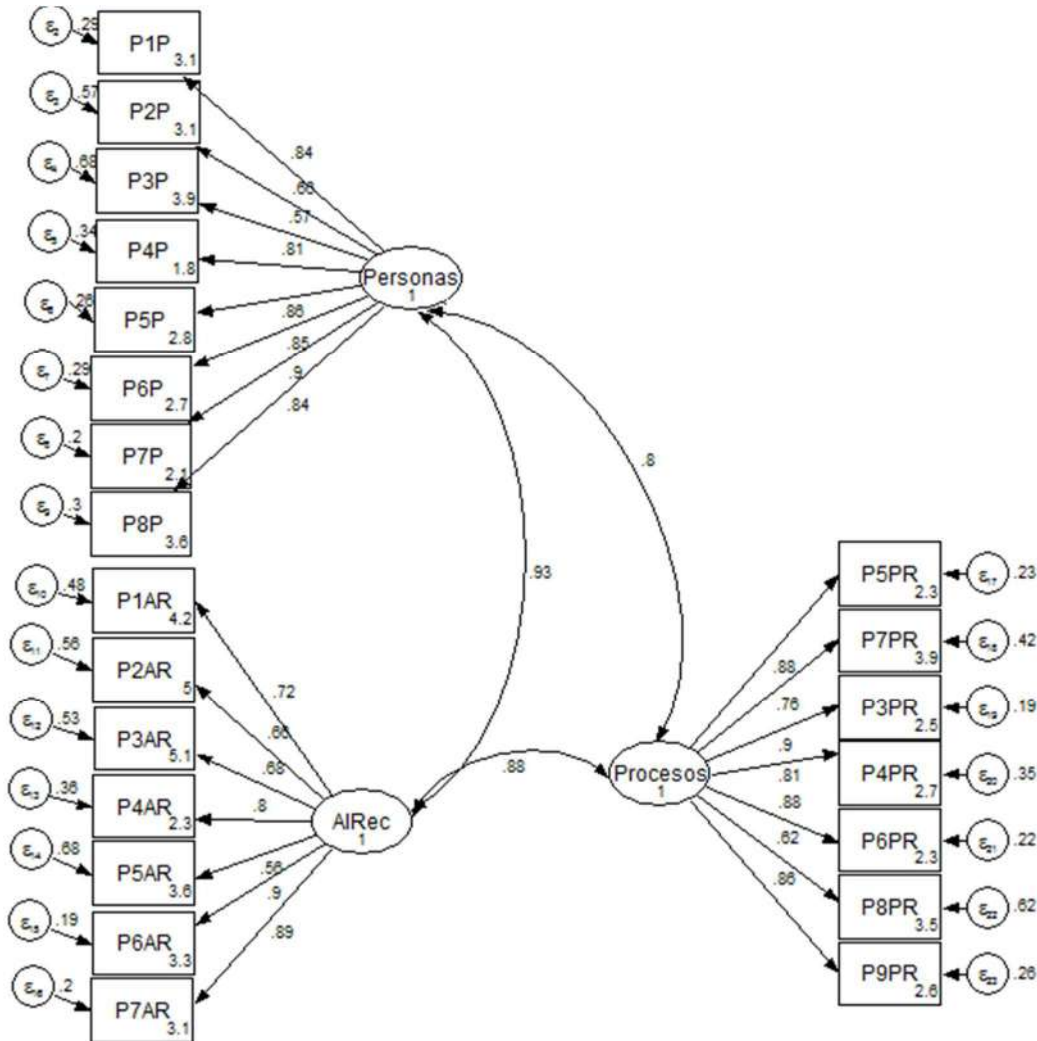
*$H_{2.2}$  Las variables latentes Personas y Recursos covarían (se relacionan) entre ellas de forma positiva y significativa.*

*$H_{2.3}$  Las variables latentes Recursos y Procesos covarían (se relacionan) entre ellas de forma positiva y significativa.*

Seguidamente se presentan los resultados obtenidos de los análisis realizados.

CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

Figura 21. Análisis Factorial Confirmatorio: Personas + Alianzas y recursos + Procesos



Fuente: Elaboración propia

A continuación se pueden observar los coeficientes y su significatividad así como los indicadores de ajuste del modelo.

Tabla 22. Resultados Análisis Factorial Confirmatorio: Personas + Alianzas y recursos + Procesos

Ítems	Coef.	z	p> z	IC
PIP a Personas	0,84 (0,05)	14,70	0,000	0,83-0,97
P2P a Personas	0,66 (0,10)	6,23	0,000	0,87-0,98
P3Pa Personas	0,56 (0,12)	4,51	0,000	0,66-0,92
P4P a Personas	0,80 (0,06)	11,59	0,000	0,57-0,90
P5P a Personas	0,87 (0,04)	17,62	0,000	0,87-0,98
P6P a Personas	0,85 (0,05)	15,49	0,000	0,74-0,95
P7P a Personas	0,89 (0,04)	21,17	0,000	0,75-0,95
Personas a P8P	0,84 (0,05)	14,66	0,000	0,72-0,95
Recursos a P1AR	0,72 (0,09)	7,81	0,000	0,53-0,89

CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

Ítems	Coef.	z	p> z	IC
Recursos aP2AR	0,65 (0,10)	6,09	0,000	0,47-0,87
Recursos aP3AR	0,67 (0,10)	6,53	0,000	0,47-0,87
Recursos aP4AR	0,82(0,06)	12,24	0,000	0,68-0,95
Recursos aP5AR	0,55 (0,12)	4,31	0,000	0,30-0,80
Recursos aP6AR	0,91 (0,04)	22,53	0,000	0,83-0,99
Recursos aP7AR	0,88 (0,04)	18,85	0,000	0,78-0,97
Procesos aP1PR	0,86 (0,05)	16,59	0,000	0,75-0,97
Procesos aP2PR	0,90 (0,03)	23,94	0,000	0,83-0,98
Procesos aP3PR	0,91 (0,03)	27,18	0,000	0,85-0,98
Procesos aP4PR	0,93 (0,03)	30,20	0,000	0,87-0,99
Procesos aP6PR	0,69 (0,09)	7,07	0,000	0,50-0,89
Procesos aP8PR	0,55 (0,12)	4,25	0,000	0,29-0,80
Procesos aP9PR	0,74 (0,08)	8,73	0,000	0,57-0,91
<b>H<sub>2-1</sub> cov(Procesos,Personas)</b>	<b>0,81 (0,073)</b>	<b>11,04</b>	<b>0,000</b>	<b>0,66-0,95</b>
<b>H<sub>2-2</sub> cov(Personas,Recursos)</b>	<b>0,92 (0,045)</b>	<b>20,14</b>	<b>0,000</b>	<b>0,83-0,99</b>
<b>H<sub>2-3</sub> cov(Procesos,Recursos)</b>	<b>0,84 (0,064)</b>	<b>12,91</b>	<b>0,000</b>	<b>0,71-0,96</b>
<b>Ajuste del modelo</b>	LR test of model vs. saturated: chi2(98) = 232.08, Prob > chi2 = 0.0000			

p>|z|=0,000 significativo estadísticamente a un nivel <1%

La varianza máxima de las variables latentes está fijada en la unidad

Fuente: Elaboración propia

Los valores obtenidos entre las covarianzas analizadas corroboran las hipótesis planteadas inicialmente, confirmando una relación estrecha entre las variables latentes Personas y Alianzas y recursos (covar=0,92) entre Procesos y Alianzas y recursos (covar=0,84) y en menor medida la relación entre Procesos y Personas (covar=0,81). Asimismo, todos los coeficientes de relación entre ítems y variables latentes respectivas resultan significativos estadísticamente.

Dados los resultados obtenidos, se confirma una estrecha relación entre las variables latentes existentes y la posibilidad de construir un factorial de segundo grado en torno a la dimensión de Acción.

### 1.6.3. Realimentación

El análisis conjunto de todos los ítems establecidos para medir las variables latentes de Realimentación (Resultados en Clientes, Personas, Sociedad y Claves) muestra una estructura en torno a cuatro constructos en la que se observa la saturación de dos ítems en más de un factor latente y la vinculación de un único ítem a uno de ellos.

CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

**Tabla 23.** Resultados Análisis Factorial Exploratorio: Realimentación

Ítems	Realimentación			
	Resultados en Personas y Sociedad	Resultados en Clientes y de rendimiento	Aprendizaje y benchmarking	Resultados económico financieros
P1RS (Información directa sociedad)	,899			
P2RS (Colaboración activa sociedad)	,890			
P6RS (Sist. de mejora perc. social)	,854			
P1RPR (Información directa personas)	,814			
P3RPR (Satisf. respecto seguridad)*	,811			
P2RPR (Incent. y beneficios sociales)	,804			
P7RS (Indic. de Rdto. vs satisf sociedad)	,803			
P4RS (Prevención riesgos/peligros)	,802			
P4RPR (Relación causa-efecto)*	,787			
P3RS (Cumplimiento oblig. sociales)*	,783			
P5RS (Efectividad sist. Medioambiental)	,771			
P5RPR (Efectividad acciones absentismo)*	,662		,569	
P7RPR (Eficacia formación)		,876		
P1RCL (Inf. directa clientes)		,808		
P2RCV (Res. Claves no econ fin)		,807		
P4RCV (Res. Indic. no econ fin)		,787		
P3RCV (Res.indic.econ.fin)		,783		
P4RCL (Relación causa-efecto)*		,683	,623	
P3RCL (Quejas y Reclamaciones)**		,596	,571	
P6RPR (Indic. Rdto. vs. Sat. Personas)			,782	
P5RCL (Comparación terceros)			,742	
P2RCL (Imagen)**	,525		,613	
P1RCV (Res. Claves econ. fin)***				,807

KMO=0,693

Varianza explicada=74,5%

\*El ítem no se mantiene en la versión 2 del cuestionario

\*\*El ítem satura en más de 1 factor

\*\*\* Sólo hay 1 ítem para el factor

Fuente: Elaboración propia

El análisis exploratorio conjunto de todos los ítems de Realimentación se distribuye, por tanto, en cuatro factores latentes. Mientras el primer factor se compone de la mayor parte de ítems de Resultados en Personas y Sociedad, el segundo factor aglutina, principalmente, ítems de Resultados en Clientes, especialmente en lo relativo a su percepción directa, ítems de Resultados Clave que no tienen una dimensión económica e ítems sobre la eficacia de la formación, de impacto directo en los resultados anteriores. El tercer factor está afectado por el la doble saturación de algunos de los indicadores como imagen, quejas y reclamaciones o análisis de relación causa-efecto. Y el cuarto únicamente tiene un único indicador relativo a los resultados de carácter económico financiero. Si bien en la conceptualización del constructo de



### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

Resultados Clave ambos ítems están integrados, el análisis realizado sugiere su separación.

Dado los resultados de esta exploración, los constructos que componen la dimensión de Realimentación se podrían establecer, de partida, en cuatro grandes apartados: Resultados en Personas y Sociedad, Resultados en Clientes y de rendimiento (no económico), Aprendizaje y benchmarking y Resultados económico-financieros.

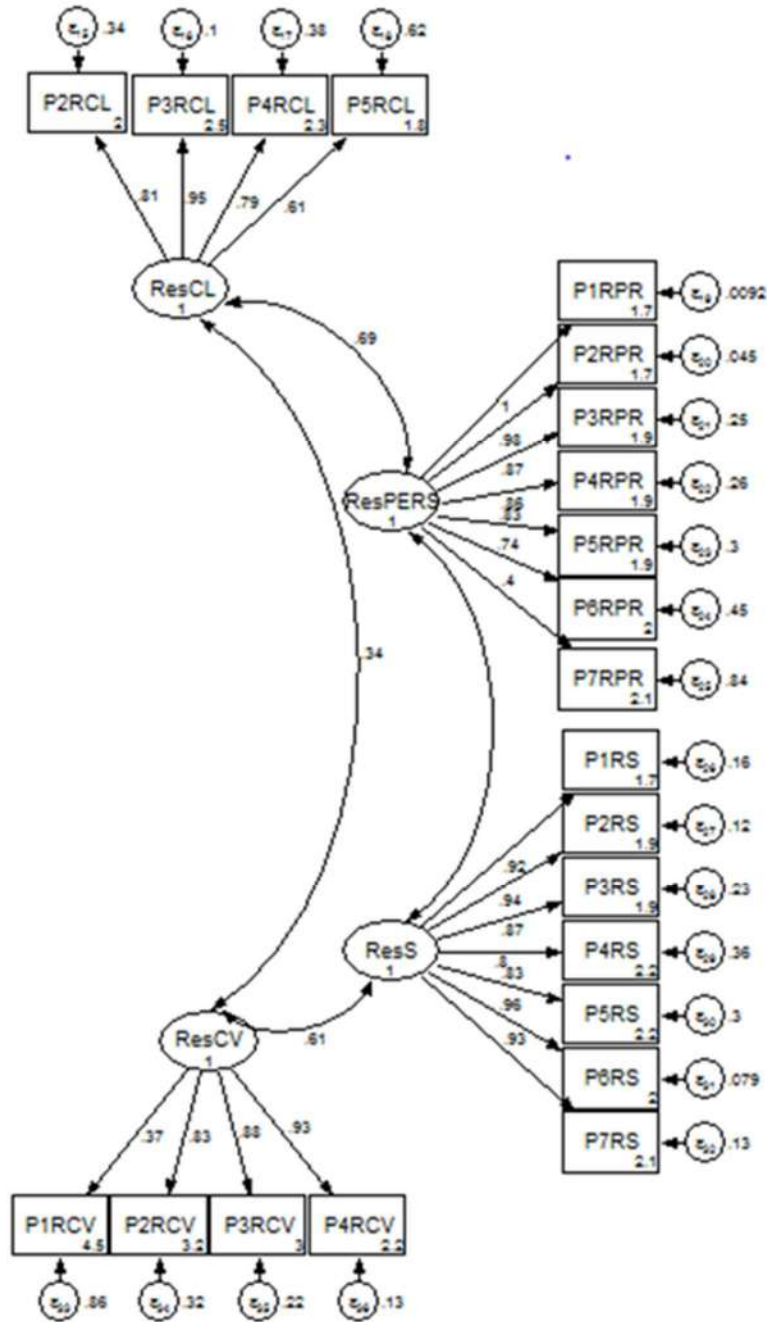
De forma detallada, las hipótesis a verificar, en el marco de la **H<sub>3</sub>**: *La dimensión Realimentación es producto de la relación entre constructos latentes de todos los Criterios Resultados*, son las siguientes:

- **H<sub>3.1</sub>** *Las variables latentes Resultados en Personas y Resultados en Clientes covarían (se relacionan) entre ellas de forma positiva y significativa.*
- **H<sub>3.2</sub>** *Las variables latentes Resultados en Clientes y Resultados Clave covarían (se relacionan) entre ellas de forma positiva y significativa.*
- **H<sub>3.3</sub>** *Las variables latentes Resultados en Sociedad y Resultados Clave covarían (se relacionan) entre ellas de forma positiva y significativa.*
- **H<sub>3.4</sub>** *Las variables latentes Resultados en Personas y Resultados en Sociedad covarían (se relacionan) entre ellas de forma positiva y significativa.*

En la siguiente figura se presentan los resultados respecto al análisis confirmatorio de Resultados.

CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

Figura 22. Análisis Factorial Confirmatorio: Criterios Resultados



Fuente: Elaboración propia

ResPers=Resultados Personas; ResCl=Resultados Clientes; ResS=Resultados Sociedad;  
ResCV=Resultados Clave

Los resultados obtenidos indican que todos los ítems saturan de forma positiva y significativa con las respectivas variables latentes de resultados.

CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

A continuación se presentan los resultados detallados y su significatividad estadística junto a los indicadores de ajuste del modelo y los valores de las covarianzas para contrastar las hipótesis planteadas.

**Tabla 24.** Resultados Análisis Factorial Confirmatorio: Realimentación

Ítems	Coef.	z	p> z	IC
P1RCL a ResCL	0,78 (0,074)	10,56	0,000	0,68-0,94
P2RCL a ResCL	0,81 (0,066)	12,19	0,000	0,69-0,93
P3RCL a ResCL	0,94 (0,033)	28,47	0,000	0,88-0,99
P4RCL a ResCL	0,79 (0,073)	10,80	0,000	0,64-0,93
P5RCL a ResCL	0,61 (0,073)	5,42	0,000	0,39-0,83
P1PR a ResPers	0,99 (0,006)	152,71	0,000	0,98-1,00
P2PR a ResPers	0,97 (0,009)	101,18	0,000	0,95-0,99
P3PR a ResPers	0,86 (0,044)	19,37	0,000	0,77-0,99
P4PR a ResPers	0,85 (0,048)	17,78	0,000	0,76-0,95
P5PR a ResPers	0,83 (0,055)	14,94	0,000	0,72-0,94
P6PR a ResPers	0,73 (0,083)	8,85	0,000	0,57-0,90
P7PR a ResPers	0,40 (0,14)	2,72	0,007	0,11-0,69
P1RS aResS	0,91 (0,033)	27,74	0,000	0,85-0,98
P2RS aResS	0,93 (0,027)	34,05	0,000	0,68-0,97
P3RS aResS	0,87 (0,044)	19,71	0,000	0,78-0,93
P4RS aResS	0,80 (0,065)	12,29	0,000	0,67-0,95
P5RS aResS	0,83 (0,056)	14,89	0,000	0,72-0,94
P6RS aResS	0,95 (0,020)	47,16	0,000	0,91-0,99
P7RS aResS	0,93 (0,027)	39,02	0,000	0,87-0,98
P1RCV aResCV	0,37 (0,155)	2,39	0,017	0,06-0,67
P2RCV aResCV	0,82 (0,062)	13,25	0,000	0,78-0,98
P3RCV aResCV	0,88 (0,051)	17,23	0,000	0,78-0,98
P4RCV aResCV	0,93 (0,08)	22,60	0,000	0,84-0,99
<b>H<sub>3-1</sub> cov(ResCL,ResPer)</b>	<b>0,69 (0,10)</b>	<b>6,66</b>	<b>0,008</b>	<b>0,48-0,89</b>
<b>H<sub>3-2</sub> cov(ResCL,ResCV)</b>	<b>0,34 (0,12)</b>	<b>2,64</b>	<b>0,000</b>	<b>0,08-0,59</b>
<b>H<sub>3-3</sub> cov(ResS,ResCV)</b>	<b>0,61 (0,12)</b>	<b>4,75</b>	<b>0,000</b>	<b>0,35-0,85</b>
<b>H<sub>3-4</sub> cov(ResPers,ResS)</b>	<b>0,65 (0,10)</b>	<b>6,50</b>	<b>0,000</b>	<b>0,79-0,96</b>
<b>Ajuste del modelo</b>	LR test of model vs. saturated: chi2(98) = 140,77, Prob > chi2 = 0.0000			

p>|z|=0,000 significativo estadísticamente a un nivel <1%

La varianza máxima de las variables latentes está fijada en la unidad

Fuente: Elaboración propia

Los resultados del análisis confirmatorio muestran que las cuatro hipótesis planteadas se cumplen y que existe una relación estadísticamente significativa entre Resultados en Clientes y Resultados en Personas (0,69), Resultados en Clientes y Resultados Clave (0,34), Resultados en Sociedad y Resultados Clave (0,61) y Resultados en Personas y Resultados en Sociedad (0,65).

La verificación de las hipótesis en el análisis confirmatorio destaca que, aunque éste haya sido realizado obedeciendo a las relaciones entre ítems y constructos tal como se plantean en las versiones EFQM 2003 y 2010, base del capítulo anterior, las

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

Conclusiones del análisis factorial de todos los ítems conjuntamente coinciden. Se confirma que la relación entre los ítems de Resultados en Personas, Resultados Sociedad y Resultados Clientes tiende a entremezclarse saturando entre uno y dos Factores, mientras que Resultados Clave requeriría de una división más clara entre los resultados económico-financieros y el resto. Respecto al análisis previo de las dimensiones de Orientación y Acción, es la dimensión de Realimentación en la que se localiza una mayor casuística a nivel de falta de validez de contenido y criterio.

Como síntesis, los nuevos cuatro constructos latentes (Resultados en Personas y Sociedad, con especial foco en la percepción, Resultados en Clientes y de rendimiento - no económicos-, Aprendizaje y benchmarking y, por último, Resultados económico financieros) configurarían un factorial de segundo grado para obtener la dimensión de Realimentación.

## 3.7 Discusión

### 1.7.1. Conclusiones

A continuación se detalla el resumen de verificación de hipótesis sobre el Modelo EFQM evolucionado, en relación a la adecuación de las dimensiones de Orientación, Acción y Realimentación como factores de segundo grado.

**Tabla 25.** Verificación de Hipótesis. Modelo de investigación simplificado

Hipótesis planteadas (relaciones teóricas)	Verificación empírica
H1 covarianza (Liderazgo y Estrategia)	Ok
H <sub>2-1</sub> covarianza (Procesos y Personas)	Ok
H <sub>2-2</sub> covarianza (Personas y Recursos)	Ok
H <sub>2-3</sub> covarianza (Procesos y Recursos)	Ok
H <sub>3-1</sub> covarianza (ResCL y ResPer)	Ok
H <sub>3-2</sub> covarianza (ResCL y ResCV)	Ok
H <sub>3-3</sub> covarianza (ResS y ResCV)	Ok
H <sub>3-4</sub> covarianza (ResPers y ResS)	Ok

Fuente: Elaboración propia

La confirmación de la totalidad de hipótesis en cuanto a que los constructos iniciales covarían de forma relevante entre ellos, permite plantear un Modelo EFQM evolucionado de segundo grado en base a los siguientes aspectos:

CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

- Los constructos de Liderazgo y Estrategia, tras confirmarse una relación fuerte entre estas variables latentes, se pueden presentar como un único factor de segundo grado denominado Orientación, sin que el contraste de esta hipótesis suponga alteraciones algunas en los ítems que los componen.
- Los constructos de Personas, Alianzas y recursos y Procesos se pueden presentar en un único factor latente de segundo grado denominado Acción. Teniendo en cuenta las aportaciones del análisis exploratorio, los constructos que compondrían dicho factor podrían agruparse del siguiente modo: 1. Implicación y compromiso de las personas, 2. Gestión del cambio y creación de valor y 3. Modelo de Gestión y de Transformación.
- Los constructos asociados a Resultados en Clientes, Personas, Sociedad y Clave se pueden resumir en un único factor denominado Realimentación, previa revisión de las combinaciones de los ítems entre constructos y la posible agrupación de éstos de la siguiente manera: 1. Resultados en Personas y Sociedad, 2. Resultados en Clientes y de rendimiento (no económicos), 3. Resultados de Aprendizaje y benchmarking y 4. Resultados económico-financieros.

La potencial estructura de dimensiones y nuevos criterios del Modelo EFQM evolucionado se compondría, por tanto, de los elementos que se describen a continuación.

**Tabla 26.** Criterios del Modelo EFQM evolucionado tras el Análisis Factorial Confirmatorio

<b>Modelo EFQM evolucionado</b>	
<b>Orientación</b>	Estrategia
	Liderazgo
<b>Acción</b>	Implicación de las personas
	Gestión del cambio y Creación de valor
	Modelo de Gestión y de Transformación
<b>Realimentación</b>	Resultados en Personas y Sociedad
	Resultados en Clientes y de Desempeño (no económicos)
	Resultados de Aprendizaje y Benchmarking
	Resultados económico-financieros

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

**1.7.2. Contribución**

El análisis realizado ha tenido como objetivo plantear, a partir de los hallazgos a los que se han llegado en el capítulo 2 y a la pregunta de investigación inicial, *qué posibilita en una organización la obtención de resultados excelentes (para todos sus grupos de interés) sostenidos a lo largo del tiempo*, una propuesta simplificada del Modelo EFQM, algo que se ha conseguido al verificar los elevados niveles de correlación entre criterios y, de forma adicional, entre los ítems que los conforman, dando lugar a una configuración mejorada de éstos.

De este modo se pretende contribuir a la literatura existente en cuanto a la adopción de una perspectiva holística del Modelo EFQM, más allá de un conjunto de elementos o de ámbitos de gestión. Dicha perspectiva, paradójicamente, no ha sido adoptada de manera tan generalizada como se podría suponer, provocando una falta de teoría al respecto que se mantiene hasya hoy en día (Kim, Kumar y Murphy, 2008).

Tras el análisis realizado, es especialmente interesante contrastar el *paralelismo existente entre los nuevos criterios del Modelo EFQM evolucionado y la estructura del Modelo EFQM 2020*.

**Tabla 27.** Paralelismo entre dimensiones tras el Análisis Factorial Confirmatorio

Modelo EFQM evolucionado		Modelo EFQM 2020	
<b>Orientación</b>	Estrategia	<b>Dirección</b>	Propósito, visión y estrategia
	Liderazgo		Cultura de la organización y liderazgo
<b>Acción</b>	Implicación de las personas	<b>Ejecución</b>	Implicar a los grupos de interés
	Gestión del cambio y Creación de valor		Crear valor sostenible
	Modelo de Gestión y de Transformación		Gestionar el funcionamiento y la transformación
<b>Realimentación</b>	Resultados en Personas y Sociedad	<b>Resultados</b>	Percepción de los grupos de interés
	Resultados en Clientes y de Desempeño (no económicos)		
	Resultados de Aprendizaje y Benchmarking		Rendimiento estratégico y operativo
	Resultados económico-financieros		

Fuente: Elaboración propia

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

Las hipótesis en las que se basa el Modelo EFQM evolucionado, abiertas a ser verificadas en futuras investigaciones que contrasten la reducción de constructos en tres dimensiones de segundo grado, son las siguientes:

- *H<sub>1</sub>: Existe un impacto positivo y unidireccional desde Dirección (primera dimensión agregada del Modelo EFQM 2020), como constructo latente, hacia Realimentación en el Modelo EFQM evolucionado.*
- *H<sub>2</sub>: Existe un impacto positivo y unidireccional desde Ejecución (segunda dimensión agregada del Modelo EFQM 2020), como constructo latente hacia Realimentación en el Modelo EFQM evolucionado.*
- *H<sub>3</sub>: La Dirección no solo influye de forma directa hacia Resultados (tercera dimensión agregada del Modelo EFQM 2020) sino también de forma indirecta y positiva mediante el efecto moderador de Ejecución.*

#### 3.8 Limitaciones

Las conclusiones a las que se han llegado, en la forma de agrupación de las diferentes dimensiones, son válidas en el contexto del caso analizado. Si bien los resultados obtenidos han sido los esperados en cuanto al grado de correlación entre criterios, el desglose, por ejemplo, del bloque de Resultados en dos grandes ámbitos (indicadores económicos y no económicos) es una propuesta que difiere del actual enfoque del Modelo EFQM, en el que se siguen manteniendo dos grandes ámbitos: Resultados de percepción de los grupos de interés y resultados estratégicos y operativos (de desempeño) por otro. Este aspecto podría resultar de especial interés en el caso de organizaciones públicas, en muchas de las cuales los resultados de carácter económico-financiero están asociados, como en el caso objeto del estudio, a una gestión presupuestaria que parte del uso de unos fondos de los que se suele disponer a priori, a diferencia de la dinámica de las organizaciones privadas.

En todo caso, y más allá de que la presente investigación muestra las limitaciones de un caso de estudio, se hace una aportación de carácter teórico para que, a partir del contraste de las hipótesis planteadas, las organizaciones exploten los

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

conceptos desarrollados con el fin de desplegar una estrategia eficiente de gestión sostenible.

## **3.9 Implicaciones para la gestión y futuras líneas de investigación**

### **1.9.1. Implicaciones para la gestión**

El *nivel de agrupación del Modelo EFQM en tres dimensiones* (Orientación, Acción y Realimentación) puede ser de gran utilidad desde una perspectiva de gestión, articulando de forma más sencilla los ámbitos en los que los equipos directivos abordan la toma de decisiones, bien desde un punto de vista estratégico (Orientación), determinando la dirección hacia la que la organización ha de encaminarse, bien desde un punto de vista táctico (Acción), articulando los diferentes elementos y recursos disponibles y movilizándolos de cara a alcanzar los objetivos previstos, bien desde un punto de vista operativo (Realimentación), a través de una sistemática integral y global de seguimiento de indicadores que permita contrastar grados de avance y redirigir a la organización en caso de que sea conveniente.

Es clave, asimismo, en relación a lo anterior, reforzar el rol del responsable público en cuanto a los elementos en los que éste ha de basar su función directiva, no sólo en relación a asegurar la eficiencia en la gestión de los recursos públicos (Aberbach et. al, 1981; Peters, 1987) sino en lo relativo al establecimiento de un propósito (Barnard, 1938) que aglutine las metas aspiracionales del colectivo de personas que conforman la organización y de la sociedad en su conjunto, activando mecanismos que aseguren la cooperación e implicación de todos.

Por otro lado, el hecho de que se hayan confirmado la totalidad de hipótesis planteadas, en términos de agrupación y simplificación de criterios del Modelo EFQM, pasando de nueve ámbitos a tres es un hallazgo especialmente relevante, tanto por ser la primera vez que en una investigación se refuta empíricamente dicho planteamiento en su totalidad, como de cara a seguir avanzando en la construcción de teoría asociada a los Modelos de Excelencia y, en particular, al Modelo EFQM. Este avance es relevante no solamente desde una perspectiva académica sino también desde una perspectiva práctica: El uso del Modelo EFQM evolucionado como instrumento de evaluación



### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

puede complementarse con el uso del modelo como herramienta de transformación y de soporte a la gestión.

En ese sentido, se ha propuesto al inicio del capítulo, en base a una serie de tendencias de gestión a las que van a ser sometidas las organizaciones a corto, medio y largo plazo, un modelo de intervención, el *Marco integral para la transformación en organizaciones sobresalientes*, que puede ser especialmente útil para equipos directivos, mandos intermedios y consultores de cara a articular y materializar en la práctica los elementos nucleares del Modelo EFQM evolucionado. En este proceso destaca la constante necesidad de los equipos directivos de buscar continuamente nuevas formas de pensar, planificar y actuar, en un entorno en el que las prácticas de gestión exitosas van a ser rápidamente imitadas por terceros, anulando la potencial ventaja competitiva inicial. Asimismo, es clave destacar que *cuanto más sistémica sea la adopción del Modelo EFQM, más exitosa va a ser la organización* (Paauwe y Boselie, 2005).

En la actualidad, el Modelo EFQM no proporciona a muchas organizaciones una guía de adopción y adaptación suficientemente explícita que ayude a los equipos directivos a adecuar el despliegue a sus circunstancias y grado de madurez organizacional. El marco propuesto pretende profundizar en ese aspecto, dotando a las organizaciones de una secuencia más explícita de intervención.

Finalmente, puede ser de especial interés para los equipos directivos el potencial uso del Modelo EFQM como *herramienta estructurada de evaluación del grado de bondad de cualquier modelo de negocio o de actividad*. Si bien en la literatura académica no se ha conseguido llegar a un consenso amplio sobre el concepto de modelo de negocio, acepción que tiene su origen en la década de los 50 (Drucker, 1954), en un metaanálisis realizado sobre las definiciones publicadas entre 1989 y 2002 (Shafer, Smith y Linder, 2005) se identifican cuatro categorías comunes en todas ellas: elecciones estratégicas, creación de valor, captura de valor y red de valor. Más allá de la relevancia crucial de dichos elementos y sus interrelaciones, una de las definiciones más globales al respecto es la de *“conjunto de elecciones hechas por la organización y conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones”* (Ricart, 2009). Esta definición coincide, en sus dos grandes elementos, elecciones y consecuencias, con los grandes bloques que conforman el Modelo EFQM: Criterios Agentes Facilitadores y

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

Criterios Resultados, o bien Orientación-Acción y Resultados-Realimentación (Modelo EFQM evolucionado).

El éxito sostenido de cualquier modelo de negocio reside en comprender de forma profunda la relación causa-efecto entre lo que una organización hace y una organización obtiene, no sólo desde un punto de vista histórico (pasado) sino, sobre todo, desde una perspectiva a futuro (sostenibilidad, concepto clave de éxito tal y como se ha entendido a lo largo de la presente investigación).

El despliegue de una sistemática periódica, en diferentes escenarios temporales, de reflexión y análisis a nivel estratégico, táctico y operativo, integrando causas y efectos, acciones y resultados de dichas acciones, puede proporcionar a las organizaciones un nivel de anticipación clave para su futuro.

#### **1.9.2. Futuras líneas de investigación**

En primer lugar, sería clave extender este tipo de análisis -en relación a la estructura del nuevo modelo- a otros ámbitos (ejemplo: sector privado/modelos de negocio competitivos) para refutar las conclusiones a las que se ha llegado y contrastar la validez de éste (integración y agrupación de dimensiones de gestión) en cualquier contexto.

Asimismo, es necesario realizar investigaciones similares pero no de carácter retroactivo, como la realizada en el presente capítulo, sino en base a la nueva estructura de criterios del Modelo EFQM 2020, en la que los criterios que conforman las dimensiones de Orientación, Acción y Realimentación no se componen de los mismos elementos que los criterios del Modelo EFQM en sus versiones previas. Los tres bloques en los que el Modelo EFQM 2020 se estructura (Dirección, Ejecución y Resultados) no son similares, a nivel de agrupación de criterios, con los criterios agrupados en las dimensiones propuestas de Orientación, Acción y Realimentación, sin existir, a priori, de forma explícita un paralelismo entre el Modelo EFQM 2020 y las anteriores versiones (EFQM, 2019).

A continuación se puede observar las diferencias existentes en relación a la agrupación de criterios en dimensiones tanto para el Modelo EFQM 2020 como para el Modelo EFQM evolucionado propuesto.

CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

**Tabla 28.** Comparación de dimensiones analizadas en el Modelo EFQM evolucionado y dimensiones del Modelo EFQM 2020

Modelo EFQM evolucionado		Modelo EFQM 2020	
<b>Orientación</b>	Liderazgo	<b>Dirección</b>	Propósito, visión y estrategia
	Estrategia		Cultura de la organización y liderazgo
<b>Acción</b>	Personas	<b>Ejecución</b>	Implicar a los grupos de interés
	Alianzas y recursos		Crear valor sostenible
	Procesos, productos y servicios		Gestionar el funcionamiento y la transformación
<b>Realimentación</b>	Resultados en Clientes	<b>Resultados</b>	Percepción de los grupos de interés
	Resultados en personas		Rendimiento estratégico y operativo
	Resultados en Sociedad		
	Resultados Clave		

Fuente: Elaboración propia

En base a lo anterior, e independientemente de que sean ejercicios diferentes, no cabe duda de que puede ser interesante seguir llevando a cabo investigaciones sobre el grado de validez de los nuevos constructos planteados por el Modelo EFQM 2020 (Dirección, Ejecución y Resultados). Una vez éste empiece a desplegarse en las organizaciones (con carácter obligatorio en España desde el 1 de enero de 2021), es importante seguir contrastando en futuras investigaciones las hipótesis sugeridas al final de este capítulo, en base, eso sí, a los nuevos siete criterios que el Modelo EFQM 2020 plantea y no sobre los nueve criterios en base a los cuales se ha realizado el presente estudio. La verificación de que, efectivamente, se mantiene una fuerte relación positiva entre los bloques de Dirección y Ejecución, de forma directa e indirecta sobre los Resultados, al igual que sucede en el caso del Marco integral para la transformación en organizaciones sobresalientes propuesto, refutará la validez del nuevo Modelo EFQM en su conjunto.

En segundo lugar, es importante avanzar en paralelo en la investigación cuantitativa de la Excelencia, no sólo desde un punto de vista explicativo, sino en el análisis del poder predictivo del Modelo EFQM. No hay, todavía, suficiente soporte teórico sobre el modo en el que el despliegue integrado de determinadas prácticas de gestión genera resultados sobresalientes en sus diferentes dimensiones, siendo clave investigar más en profundidad dicho fenómeno en diferentes sectores, diferentes contextos geográficos y distintos momentos del tiempo.

### 3.10 Bibliografía

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

Aberbach, J.D., Putnam R.D. y Rockman, B.A. (1981). *Bureaucrats and politicians in western democracies*. Harvard University Press, Cambridge.

Abdullah, M., Hamid, M.R.A., Mustafa, Z., Husain, N., Idris, F. Suradi, N.R.M. e Ismail, W.R. (2012). Value-based total performance excellence model: A conceptual framework for organisations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(5&6), 557-572.

Aghina, W., De Smet A. y Weerda, K. (2015). Agility: It rhymes with stability. *McKinsey Quarterly*, December 2015.

Aghina, W. et al. (2018). The five trademarks of agile organizations. *McKinsey Report*.

Asif, M., Searcy, C., Garvare, R. y Ahmad, N. (2011). Including sustainability in business excellence models. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(7), 773-786.

Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press, reed. 1968.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

Benner, M. J. y Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration and process management: the productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2). 238-256.

Bernstein, E. y Nohria, N. (2016). *Note on Organizational Structure*. Harvard Business School. Background Note 491-083, February 1991 (Revised May 2016).

Bernus, Nemes, Schmidt. (eds.) (2003). *Handbook on enterprise architecture*. Springer, Berlin.

Bertalanffy, L. von, (1972). *General System Theory. Foundations, Developments, Applications*. New York: Braziller.

Birkinshaw, J. y Gibson, C. (2004). Building Ambidexterity Into an Organization. *MIT Sloan Management Review*, 45(4). 47-55.

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

Boston Consulting Group (2018). Institutional Investors Discover the Power of Purpose (Maggie Schear, Cristina Lilly, David Young, Vinay Shandal, y Sarah Burleigh). 7 de agosto.

Bou-Llusar, J.C; Escrig-Tena, A.B.; Roca-Puig, V. y Beltrán-Martín, I. (2005). To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model? *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 22; No. 4, pp. 337-353.

Bou-Llusar, J.C; Escrig-Tena, A.B.; Roca-Puig, V. y Beltrán-Martín, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management*, 27(1). 1-22.

Calvo-Mora, A.; Leal, A. y Roldán, J. (2006). Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education. *Quality Assurance in Education*, vol. 14, n. 2, pp. 99-122.

Campatelli, G., Citti, P. y Meneghin, A. (2011). Development of a simplified approach based on EFQM Model and Six Sigma for the implementation of TQM principles in a university administration. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(7), 691-704.

Chandler, A. (1977). *The visible hand: The managerial revolution in American business*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Clegg, S.R., Kornberger M. y Pitsis, T. (2008). *Managing and organizations* (2nd ed.). London: Sage.

Cohen, W. M. y Levinthal D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and Innovation. *Administrative Science Quaterly* 35 (1). 128-152.

Collins, James, C. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*, New York: Harper Business.

Conti, T., (1997). *Organizational selfassessment*, Chapman & Hall, London.

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, New York: Harpers Perennial.

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

Covey, S. (1989). *The seven habits of Highly Effective People*, New York, Simon & Schuster.

Daft, R.L. (1998). *Essentials of organization theory and design*. Cincinnati, OH: South-Western.

Dahlgaard-Park, S.M. (2008). Reviewing the European excellence model from a management control view. *The TQM Journal*, 20(2), 98-119.

De Geus, A. (1998). Planning as learning. *Harvard Business Review*, 62 (2). 70-74.

De Long, D.W. y Fahey, L. (2000). Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. *Academy of Management Executive*, vol. 14, n. 4, pp. 118-27.

Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper and Row Publishers.

D'Aveni, R.A. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: Free Press.

Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30 (3). 366-373.

EFQM (2019). *EFQM excellence model 2020*. European Foundation for Quality Management, Bruselas.

Eisenhardt, K.M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32, 543-576.

Eskildsen, J.K. y Dahlgaard, J. J. (2000). A causal model for employee satisfaction. *Total Quality Management*, vol. 11, n. 8, pp. 1081-1094.

Eskildsen, J.K., Kristensen, K. y Juhl, H.J. (2000). The causal structure of the EFQM Excellence Model. In: *MAAOE Conference Proceedings*, Estes Park, Colorado, US.

Fiol, C.M. y Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10 (4). 803-813.

Frankl, V.E. (1963). *Man's search for meaning: an introduction to logotherapy*. New York: Washington Square Press.

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

Friedman, M. 1970. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 13 de septiembre: 32-33, 122, 126.

Garnsey, E. y McGlade, J. (2006). *Complexity and Co-Evolution. Continuity and Change in Socio-Economic Systems*, Cheltenham: Edward Elgar.

García Aranda, J.R. y Carvao, S. (2019). *The Future of Work and Skills Development in Tourism (Policy Paper)*. World Tourism Organization (UNWTO), CEGOS and International Labour Organization (ILO). World Tourism Organization (UNWTO), Madrid.

García Aranda, J.R. et al. (2018). *The Future of the EFQM Excellence Model. EFQM CoP1 2017-18*. European Foundation for Quality Management. Bruselas.

García Aranda, J.R. (2017). *El trabajo del mañana. Retos de futuro... ¿o del presente?* Especial Economía y Negocios. Heraldo de Aragón.

García Aranda, J.R. (2013a). *Visión integrada de la organización. El Modelo EFQM y su actualización 2013 (Parte II)*. Certificación. Alta Dirección para la Excelencia (Chile). N° 60, pp. 78-79.

García Aranda, J.R. (2013b). *Gestionar el cambio con agilidad. El Modelo EFQM y su actualización 2013 (Parte I)*. Certificación. Alta Dirección para la Excelencia (Chile). N° 59, pp. 78-79.

García Aranda, J.R. (2011). *Experiencias en el campo de la calidad y excelencia que pueden contribuir a instalar una visión sostenible e integradora de un negocio o actividad. Calidad Empresaria para el Desarrollo Sostenible. Edición Especial Río +20*. (Argentina), p. 61.

Grant, R. (1991). *The resource-based theory of competitive advantage. Implications for strategy*. *California Management Review*, vol. 33, n.o 3, 114-135.

Größler A., Grübner A. y Milling, P.M. (2006). *Organisational adaptation processes to external complexity*. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(3/4), 254-281.

Gupta, A. K., Smith, K. G. y Shalley, C. E. (2006). *The Interplay between Exploration and Exploitation*. *Academy of Management Journal*, 49(4). 693-706.

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

Hamel, G. y Prahalad, C. (1995). *Compitiendo por el futuro*. Ariel Sociedad Económica.

He, Z.-L. y Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15(4). 481-494.

Heras, I., Marimon, F. y Casadesús, M. (2012). An empirical study of the relationships within the categories of the EFQM model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(5-6). 523-540.

Hofstede, G. Ed. (1980). *Cultures's Consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.

Keverian, K., Taneja V. & Victor, B. (2005). *As simple as posible*. Perspectives N° 419. Boston, MA: The Boston Consulting Group.

Kristensen, K. y Juhl, H. J. (1999). Beyond the bottom line - Measuring stakeholder value in Edvardsson, B. y Gustafsson, A. (Ed.). *The Nordic School of Quality Management*, Studentlitteratur, Lund.

Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Brussels, Belgium: Nelson Parker.

Leal-Rodríguez, A.L., Ariza-Montes, J.A., Roldán, J.L. y Leal-Millán, A.G. (2014). Absorptive capacity, innovation and cultural barriers: A conditional mediation model. *Journal of Business Research*, vol. 67, n. 5, pp. 763-68

Levinthal, D. A. y March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14:95-112.

Lowe, K. B.; Kroeck, K. G. y Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, vol. 7, n. 3, pp. 385-425.

Lu, D., Betts, A. y Croom. S. (2011). Re-investigating business excellence: Values, measures and a framework. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(12), 1263-1276.



### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

Kim, D.Y., Kumar, V., y Murphy, S.A. (2008). European Foundation for Quality Management (EFQM) Business Excellence Model: A literature review and future research agenda. Halifax, Nova Scotia: Sprott School of Business, Carleton University.

Miralles, F. y García, H. (2016). Ikigai, los secretos de Japón para una vida larga y feliz. Madrid. Ediciones Urano.

Mitchell, M. (2009). Complexity: A Guided Tour (Google eBook), New York: Oxford University Press.

Mohammad, M., Mann, R., Grigg, N. y Wagner, J.P. (2011). Business Excellence Models: An overarching framework for managing and aligning multiple organisational improvement initiatives. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(11), 1213-1236.

Mol, M.J. y Birkinshaw, J. (2007). *Giant steps in management*. London: Financial Times/Prentice-Hall.

Nalebuff, Barry J., y Adam M. Brandenburger. (1997). Co-opetition: competitive and cooperative business strategies for the digital economy. *Strategy & Leadership*, vol. 25, no. 6, pp. 28+

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organizational Science*, 5 (1). 14-37.

Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). Best practices... in spite of performance: Just a matter of imitation? *International Journal of Human Resource Management*, 16(6): 987-1003.

Parsons, T. (1960). *Structure and Process in Modern Society*. Glecoe: Free Press.

Penrose, E. (1958). *The theory of growth of the firm*. Oxford.

Perrow, C. (1986). *Complex organizations* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

Peters, T.J. y Waterman, R.H. Eds. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

Pfeffer, J. (2007). *What were they thinking? Unconventional thinking about management*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Quinn, J. (1996). The role of 'good conversation' in strategic control. *Journal of Management Studies*, 33: 381-394.

Ricart, J. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review (Especial sobre Modelos de Negocio)*, tercer trimestre 2009:12-25.

Roberts, P.W. y Eisenhardt K.M. (2003). Austrian insights on strategic organization: From marketing insights to implications for firms. *Strategic Organization*, 1, 345-352.

Sadeh, E. y Arumugam, V. C. (2010). Interrelationships among EFQM excellence criteria in Iranian industrial SMEs. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, vol., n. 19, pp. 155-167.

Schein, E.H. (1985). *The corporate culture and leadership. A dynamic vision*. Barcelona: Plaza y Janés.

Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Ed. John Wiley & Sons. California.

Schein, H.E. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan management review*, vol. 25, n. 2, pp. 3-16.

Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row.

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

Shafer, S.M., Smith, H.J. y Linder, J.C. (2005). The power of business models. *Business horizons* 48: 199-207.

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

Sull, D., Sull C. y Chamberlain, A (2019). Measuring culture in leading companies. Introducing the MIT SMR/Glassdoor Culture 500. 24 de junio. MIT Sloan Management Review

Suzaki, K. (1993). The New Shop Floor Management: Empowering People for Continuous Improvement. Simon and Schuster, 1993.

Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A (1997). Dynamic capabilities and strategy management. Strategic Management Journal, 18 (7). 509-533

Tsoukas, H. y Hatch, M.J. (2001). Complex thinking, complex practice: The case for a narrative approach to organizational complexity. Human Relations, 54: 979-1013.

Tushman, M. L. y O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. California Management Review, 38(4). 8.

Van Looy, B., Martens, T., y Debackere, K. (2005). Organizing for Continuous Innovation: On the Sustainability of Ambidextrous Organizations. Creativity & Innovation Management, 14(3). 208-221.

Vernadat, F.B. (1996). Enterprise modeling and integration. Principles and applications. Chapman & Hall. London.

Vijande, M. y Gonzalez, L. (2007). TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey. International journal of business science and applied management, Vol.2, No.2, pp.22-4.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5, 272-280.

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

#### 3.11 Anexos

**Anexo 1. Proceso de diseño del Modelo EFQM 2020.** Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2020).

##### **Fundamentos del Modelo EFQM 2020**

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

Aunque con el paso del tiempo hayan variado el contenido y la presentación del Modelo EFQM, los principios en que se basa no han cambiado. Independientemente del tamaño de la organización o de que sea pública, privada o del tercer sector, la importancia de estos principios permanece inalterable, por lo que esta última edición del Modelo EFQM continúa poniendo de relieve la importancia de los clientes, de los grupos de interés como eje central de la gestión con una perspectiva a largo plazo y del hecho de comprender las relaciones causa-efecto entre el por qué una organización hace algo, cómo lo hace y qué logra con sus acciones.

Esta última actualización del Modelo EFQM reconoce, al igual que las anteriores, el conjunto de valores europeos que forman parte del mismo desde su nacimiento, valores recogidos en la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea, la Convención Europea de Derechos Humanos, la Directiva 2000/78/EC de la Unión Europea y la Carta Social Europea.

EFQM, en la última versión de su modelo, reconoce también el papel que las organizaciones pueden desempeñar en la materialización de actividades empresariales socialmente responsables y sostenibles (Diez Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas, 2000) ([www.pactomundial.org](http://www.pactomundial.org)) y en la consecución de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (ODS), que constituyen un llamamiento a que los países y sus organizaciones actúen y promuevan la igualdad social, el buen gobierno y la prosperidad, al tiempo que protegen el planeta. ([www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible](http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible)).

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

#### **Conclusiones del proceso que da forma al Modelo EFQM 2020**

Entre julio de 2018 y mayo de 2019, EFQM lleva a cabo diversas investigaciones independientes, aunque interrelacionadas, con el fin de identificar las mejoras necesarias para que el Modelo se mantuviera en primera línea. Los resultados de las diversas investigaciones identifican una serie de cambios clave, recogidos en el Modelo EFQM 2020, que las organizaciones han de introducir en su modo de trabajar actual para seguir siendo relevantes y, en última instancia, ser reconocidas como sobresalientes.

Estas conclusiones, resumidas a continuación, han contribuido a dar forma al contenido y estructura del Modelo EFQM 2020:

- Además de crear y hacer realidad propuestas de valor sostenibles para sus grupos de interés, principalmente para sus clientes, toda organización tiene el deber de cuidar el ecosistema en el que opera. Crear valor y mejorar los resultados es necesario para cualquier organización, pero no suficiente. Además, se deben tener muy en cuenta las condiciones económicas, ambientales y sociales que se dan en su ecosistema.
- Es necesario un estilo de liderazgo diferente, menos jerárquico, menos centrado en el mando y control, y más en la colaboración.
- Es imprescindible que la organización cambie la forma que tiene de relacionarse con las personas que emplea, reconociendo la riqueza que aporta la diversidad.
- Hoy más que nunca, la organización tiene que abordar en paralelo dos retos: la gestión del día a día y la gestión eficaz del cambio. Gestionar con éxito ambos retos equilibradamente contribuirá a que esté preparada para afrontar el futuro.
- Dotar a la organización de un marco de creatividad, innovación y pensamiento disruptivo resulta esencial para incrementar su valor y mejorar sus niveles de rendimiento.

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

- La habilidad para identificar y responder de forma ágil, eficaz y eficiente a las oportunidades y amenazas que existen en el ecosistema de la organización.
- Desarrollar con las organizaciones, de su mismo ecosistema, una cultura basada en la co-creación en lugar de en la competición y superar las relaciones en las que uno gana y otro pierde.

CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

Figura 23. Estructura del Modelo EFQM 2020



Fuente: EFQM (2019)

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

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

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

Las organizaciones que utilizan el Modelo EFQM:

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

La estructura del Modelo EFQM 2020 se basa en una lógica sencilla pero muy poderosa y que responde a tres cuestiones nucleares:

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



CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

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

Si bien formalmente no se han explicitado las relaciones existentes entre el Modelo EFQM 2020 y versiones previas del mismo, se considera relevante, para su adecuada comprensión, el análisis y cruce entre el Modelo EFQM 2020 y el Modelo EFQM 2013, de cara a poder calibrar la intensidad de los cambios y la relevancia de los nuevos elementos incluidos.

**Tabla 29.** Asociación entre el Modelo EFQM 2013 y el Modelo EFQM 2020 a nivel de subcriterio

Modelo EFQM 2020		Modelo EFQM 2013	
	<b>PROPÓSITO, VISIÓN Y ESTRATEGIA</b>		
1a	Definir el propósito y la visión	1a	Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia
1b	Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés	1c	Los líderes se implican con los grupos de interés externos
1c	Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos	2a 2b	La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades
1d	Desarrollar la estrategia	2c 2d	La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan
1e	Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno	1b	Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento
	<b>CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO</b>		
2a	Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores	1d	Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización
2b	Crear las condiciones para hacer realidad el cambio	1e	Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz
2c	Estimular la creatividad y la innovación		Nuevo subcriterio (asociado a anterior concepto transversal)
2d	Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia	2d	La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan
	<b>IMPLICAR A LOS GRUPOS DE</b>		

CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

<b>INTERÉS</b>		
3a	Clientes: Construir relaciones sostenibles	5e Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran
3b	Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento	3a Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización 3b Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas 3c Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad 3d Las personas se comunican eficazmente en toda la organización 3e Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización
3c	Inversores y reguladores: Asegurar y mantener su apoyo continuo	Nuevo subcriterio
3d	Sociedad: Contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad	Nuevo subcriterio
3e	Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible	4a Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible
<b>CREAR VALOR SOSTENIBLE</b>		
4a	Diseñar la propuesta de valor y cómo crearla	5b Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes
4b	Comunicar y vender la propuesta de valor	5c Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente
4c	Producir y entregar la propuesta de valor	5d Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan
4d	Diseñar e implantar un modelo de experiencia global	5e Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran
<b>GESTIONAR EL FUNCIONAMIENTO Y LA TRANSFORMACIÓN</b>		
5a	Gestionar el funcionamiento y el riesgo	1b Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento 2c La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan 5a Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés
5b	Transformar la organización para el futuro	1e Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz
5c	Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología	4d Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia
5d	Aprovechar los datos, la información y el conocimiento	4e Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización
5e	Gestionar los activos y recursos	4b Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido 4c Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales
<b>PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS</b>		
6a	Resultados de percepción de clientes	6a Percepciones clientes
6b	Resultados de percepción de las personas	7a Percepciones personas

CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

6c	Resultados de percepción de inversores y reguladores	9a	Percepciones inversores
6d	Resultados de percepción de la sociedad	8a	Percepciones sociedad
6e	Resultados de percepción de partners y proveedores	8a	Percepciones partners y proveedores
	<b>RENDIMIENTO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO</b>		
7a	Indicadores de rendimiento estratégico y operativo	6b 7b 8b 9a 9b	Indicadores de rendimiento clientes Indicadores de rendimiento personas Indicadores de rendimiento sociedad Resultados Clave de la Actividad Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad

Fuente: Elaboración propia

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

#### **Anexo 2. Modelo EFQM 2020 (estructura general)** Fuente: EFQM (2020)

#### **DIRECCIÓN**

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

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

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

#### **Criterio 1: Propósito, visión y estrategia**

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

El propósito de la organización:

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

La visión de la organización:

- Describe lo que trata de alcanzar en el largo plazo.
- Sirve de guía clara para elegir las líneas de actuación actuales y futuras.
- Proporciona, junto con el propósito, las bases para definir la estrategia.
- La estrategia de la organización:
  - Describe cómo se pretende alcanzar el propósito.
  - Detalla los planes para alcanzar las prioridades estratégicas y acercarse a la visión.

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

Este criterio incluye cinco subcriterios:

- **1a.** Definir el propósito y la visión.
- **1b.** Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés.
- **1c.** Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos.
- **1d.** Desarrollar la estrategia.
- **1e.** Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno.

#### **Criterio 2: Cultura de la organización y liderazgo**

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

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

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

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

- **2a.** Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores.
- **2b.** Crear las condiciones para hacer realidad el cambio.
- **2c.** Estimular la creatividad y la innovación.
- **2d.** Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia.

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

#### EJECUCIÓN

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

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

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

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

#### **Criterio 3: Implicar a los grupos de interés**

Tras identificar cuáles son los grupos de interés clave para la organización, e independientemente de los identificados, es muy probable que se apliquen los siguientes principios para implicarlos.

Una organización sobresaliente:

- Identifica los tipos y categorías específicas dentro de cada uno de los grupos de interés clave.
- Utiliza el conocimiento de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave para lograr su implicación continua.

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

- Implica a sus grupos de interés clave en el despliegue de su estrategia y en crear valor sostenible, reconociendo sus contribuciones.
- Construye, mantiene y desarrolla posteriormente una relación con sus grupos de interés clave basada en la transparencia, responsabilidad, comportamiento ético y confianza.
- Trabaja con sus grupos de interés clave para comprender y tener un entendimiento común de cómo, a través del co-desarrollo, inspirarse y contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- Recoge activamente las percepciones de sus grupos de interés clave en lugar de esperar a que ellos hagan el contacto.
- Evalúa su funcionamiento respecto a las necesidades y percepciones de sus grupos de interés clave y decide qué acciones necesita acometer para asegurar su futuro, tal y como son percibidas por estos grupos de interés clave.

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

- **3a.** Clientes: Construir relaciones sostenibles
- **3b.** Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento.
- **3c.** Inversores y reguladores: Asegurar y mantener su apoyo continuo.
- **3d.** Sociedad: Contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad.
- **3e.** Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible.

#### **Criterio 4: Crear valor sostenible**

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

El propósito, claramente definido por la organización y reforzado por su estrategia, establece a quién debe ir dirigida la creación de valor sostenible. En la mayoría de los casos, los clientes, adecuadamente segmentados, son el centro de la creación de valor sostenible. No

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

obstante, algunas organizaciones pueden también centrarse en otros grupos de interés clave de la sociedad o de los inversores y reguladores.

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

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

- **4a.** Diseñar la propuesta de valor y cómo crearla.
- **4b.** Comunicar y vender la propuesta de valor.
- **4c.** Producir y entregar la propuesta de valor.
- **4d.** Diseñar e implantar un modelo de experiencia global.

#### **Criterio 5: Gestionar el funcionamiento y la transformación**

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

Por una parte, la necesidad de gestionar el funcionamiento de sus operaciones actuales, de forma continuada, para alcanzar el éxito (Gestionar el funcionamiento). Por otra parte, es necesario gestionar, en paralelo, los cambios continuos que se producen, tanto dentro como fuera de la organización, para mantener el éxito (Gestionar la transformación).

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

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

Una organización sobresaliente debe, por tanto:

- **5a.** Gestionar el funcionamiento y el riesgo.



### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

- **5b.** Transformar la organización para el futuro.
- **5c.** Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología.
- **5d.** Aprovechar los datos, la información y el conocimiento.
- **5e.** Gestionar los activos y recursos.

## RESULTADOS

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

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

### **Criterio 6: Percepción de los grupos de interés**

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

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

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

En la práctica una organización sobresaliente:

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

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

El presente criterio se compone de los siguientes subcriterios:

- **6.1.** Resultados de percepción de clientes.
- **6.2.** Resultados de percepción de las personas.
- **6.3.** Resultados de percepción de inversores y reguladores.
- **6.4.** Resultados de percepción de la sociedad.
- **6.5.** Resultados de percepción de partners y proveedores.

#### **Criterio 7: Rendimiento estratégico y operativo**

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

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

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

En la práctica una organización sobresaliente:

- Utiliza indicadores financieros y no financieros para medir su rendimiento estratégico y operativo.

### CAPITULO 3. EVOLUCIÓN DEL MODELO EFQM

- Comprende la correlación entre las percepciones de sus grupos de interés clave y su rendimiento actual, y es capaz de predecir, con un elevado grado de certeza, cómo evolucionará su rendimiento en el futuro.
- Decide los indicadores de rendimiento más apropiados para medir sus objetivos estratégicos y operativos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas actuales y futuras de sus grupos de interés clave.
- Comprende las relaciones causa-efecto que afectan a su rendimiento y utiliza los resultados conseguidos para evaluar y modificar lo que está haciendo hoy en los bloques de Dirección y Ejecución.
- Utiliza sus resultados actuales para predecir su rendimiento futuro con un determinado grado de certeza.

## CONCLUSIONES

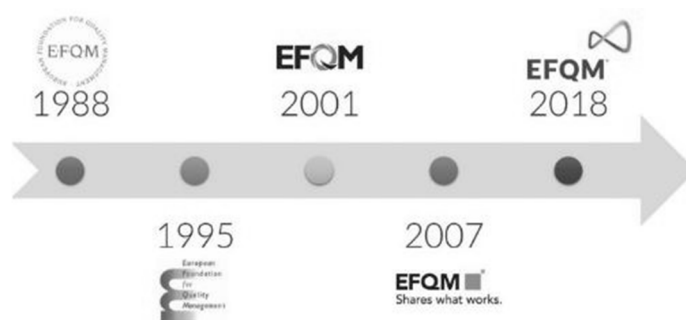
## CONCLUSIONES

---

*“It is not the strongest of the organizations that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is the most adaptable to change”*

C. Darwin (adaptación de la cita original al ámbito de la gestión)

**Figura 24.** Evolución del logotipo de EFQM a lo largo del tiempo



Fuente: EFQM (2019)

## CONCLUSIONES

La presente tesis analiza tanto desde la perspectiva teórica como empírica el desarrollo y despliegue de los principios de excelencia en el contexto público, en concreto en una entidad pública empresarial, instituciones que poseen características de organización pública, sobre todo en términos de financiación, y de organización privada, en lo relativo a determinados ámbitos de gestión y nivel de autonomía.

Como posible respuesta a la pregunta de investigación en torno a la cual gira toda la investigación, qué posibilita en una organización la obtención de resultados excelentes (para todos sus grupos de interés) sostenidos a lo largo del tiempo, una de las principales conclusiones obtenidas es la necesidad de abordar de forma integrada los diferentes elementos que conforman el ámbito de la gestión de una organización, parametrizados en torno a los distintos criterios del Modelo EFQM, uno de los instrumentos de gestión integral más evolucionados de cara a apoyar a los equipos directivos. El tradicional análisis por “silos” o “cajas” de las diferentes dimensiones de gestión no permite obtener los niveles de sostenibilidad que se alcanzan a través de un análisis sistémico en el que se comprendan con cierta profundidad las relaciones causales entre aquellas.

A lo largo del primer capítulo se lleva a cabo un análisis del marco conceptual y teórico sobre cómo la gestión de la calidad ha evolucionado hacia la calidad en la gestión, poniendo el foco no tanto en lo que el proceso global de gestión genera sino en el proceso en sí. En esta evolución se centra la atención en la filosofía de Calidad Total (GCT), como primer planteamiento formal que trasciende del clásico foco en el producto (o servicio) para centrarse en determinadas sistemáticas que incrementan sustancialmente la eficacia y la eficiencia de las dinámicas internas de la organización. Los Modelos de Excelencia, como última evolución de estos principios y con el Modelo EFQM como máximo exponente, configuran sistemas holísticos más enfocados a la acción y a la Realimentación, contemplando de forma explícita los resultados obtenidos como un elemento clave de evaluación de la gestión junto con los sistemas que los generan.

La revisión de la literatura confirma la correlación positiva entre el despliegue de principios de GCT o Excelencia y el éxito de la organización, entendido desde una perspectiva amplia que incluye tanto resultados económico financieros como resultados de otra naturaleza asociados a las expectativas de sus grupos de interés clave. El

## CONCLUSIONES

concepto de organización sobresaliente como aquella que obtiene resultados superiores sostenidos en el tiempo implica conocer con precisión qué elementos impulsan dichos resultados, en una dinámica de permanente revisión y mejora de éstos.

En el segundo capítulo se analizan de forma específica, sobre el caso citado, las relaciones causales entre los principales ámbitos de gestión que el Modelo EFQM establece, contrastando la lógica del funcionamiento interno del mismo y los principales vínculos entre sus elementos. El caso analizado es paradigmático en cuando a evolucionar, en el periodo de investigación (de 2007 a 2011), de una organización recién creada, como fusión e integración de terceras, a referencia a nivel internacional. Los resultados sugieren la materialización de un gran “eje transversal” a partir del cual se podría simplificar el propio Modelo, en base a la potencial integración de Liderazgo y Estrategia como dimensión impulsora que marca la dirección a seguir, la potencial integración de Personas, Alianzas y recursos y Procesos, con los Procesos como elemento nuclear sobre el que gira la materialización de la estrategia, y la potencial integración de los cuatro Criterios Resultados, con los Resultados en Clientes y los Resultados Clave como elementos centrales, por este orden.

El objetivo del tercer capítulo es, en base a las tendencias actualmente existentes en el ámbito de gestión y de las organizaciones en general, plantear alternativas al Modelo EFQM desde una perspectiva de simplificación y sencillez en su aplicación, contrastando en qué grado covarían entre sí algunos de los factores analizados y en qué ámbitos debe prestar especial atención una organización de cara a afrontar procesos de mejora y transformación exitosos. En relación a lo primero, se lleva a cabo un análisis retroactivo en base a un análisis factorial confirmatorio de segundo grado en el que se sugiere una nueva agrupación de factores, mientras que en relación a lo segundo, se plantea una propuesta sistémica de siete elementos transversales (Marco integral para la transformación en organizaciones sobresalientes) que proporciona una secuencia de reflexión y acción para abordar de forma satisfactoria los retos y desafíos que el actual entorno plantea.

La propuesta de este Marco Integrado de Transformación de las Organizaciones se realiza de cara a consolidar el Modelo EFQM no sólo como herramienta de evaluación de la gestión sino también como instrumento de apoyo a la transformación,

## CONCLUSIONES

incrementando su rol como mecanismo impulsor de acciones que generen una mejora y transformación efectiva.

La confirmación de todas las hipótesis relativas a la covarianza entre Liderazgo y Estrategia por un lado, Personas, Alianzas y recursos y Procesos por otro y los cuatro criterios Resultados, así como la reestructuración de estas dimensiones en nuevos criterios o factores, permite proponer un Modelo EFQM evolucionado en torno a tres grandes constructos: Orientación, Acción y Realimentación. La nueva versión del Modelo EFQM 2020 está basada en una estructura bastante similar, si bien incorpora ciertos elementos de gestión novedosos que no han sido tenidos en cuenta en el análisis factorial realizado al llevarse éste a cabo sobre la base de datos del caso (sobre los Modelos EFQM 2003 y 2010, vigentes en el período citado entre 2007 y 2011).

Cabe destacar que el ejercicio realizado en cuanto a potencial agrupación de criterios del Modelo EFQM de cara a proporcionar una mayor simplicidad en su comprensión y aplicación es el primer análisis de esta magnitud que se realiza en la literatura, del mismo modo que el contraste con el Modelo EFQM 2020 y el grado de consistencia y solidez de la nueva agrupación de dimensiones y/o criterios. Es importante constatar cómo la agrupación propuesta en tres grandes bloques es tan parecida (Modelo EFQM evolucionado y Modelo EFQM 2020), en gran medida porque la mayor parte de subcriterios del bloque de Dirección del Modelo EFQM 2020 se pueden asociar con los subcriterios de Liderazgo y Estrategia de las anteriores versiones del Modelo, mientras que los subcriterios del bloque de Ejecución se pueden asociar, en su gran mayoría, a los subcriterios de Personas, Alianzas y recursos y Procesos. Del mismo modo, la práctica totalidad de subcriterios el bloque de Resultados del Modelo EFQM 2020 se puede asociar con los subcriterios de los criterios Resultados de las anteriores versiones.

Desde una perspectiva de limitaciones, el ámbito global de análisis es inherentemente complejo a raíz del alto nivel de conectividad y relación causal entre los múltiples elementos que conforman, afectan o influyen en la gestión integral de una organización. Los Modelos de Excelencia persiguen, en esencia, modelizar todo este ámbito, un contexto que está evolucionando con especial dinamismo en las últimas décadas.

## CONCLUSIONES

La naturaleza de la investigación, centrada en una organización pública de una tipología específica (entidad pública empresarial) y en un contexto geográfico y económico concreto (España), hace que la generalización de conclusiones o hallazgos se deba realizar con prudencia, si bien el fin perseguido no es enumerar frecuencias (generalización estadística) sino construir o extender la teoría existente (generalización analítica).

En cuanto a implicaciones de gestión, el nivel de agrupación propuesto del Modelo EFQM en tres grandes dimensiones (Orientación, Acción y Realimentación) puede ser de gran utilidad desde una perspectiva de gestión, articulando de forma más sencilla los ámbitos en los que los equipos directivos abordan la toma de decisiones, bien desde un punto de vista estratégico (Orientación), determinando la dirección hacia la que la organización ha de encaminarse, bien desde un punto de vista táctico (Acción), articulando los diferentes elementos y recursos disponibles y movilizándolos de cara a alcanzar los objetivos previstos, bien desde un punto de vista operativo (Realimentación), a través de una sistemática integral y global de seguimiento de indicadores que permita contrastar grados de avance y redirigir a la organización en caso de que sea conveniente.

## CONCLUSIONS

This Thesis analyzes both from a theoretical and empirical perspective the development and deployment of the principles of excellence in the public context, specifically in a public business entity, institutions that have characteristics of public organization, especially in terms of financing, and private organization, in relation to certain areas of management and level of autonomy.

As a possible answer to the research question around which all research revolves, what enables an organization to obtain excellent results (for all its stakeholders) sustained over time, one of the main conclusions obtained is the need to address in an integrated way the different elements that make up the scope of the management of an organization, parameterized around the different criteria of the EFQM Model, one of the most evolved comprehensive management instruments in order to support management teams. The traditional analysis by “silos” or “boxes” of the different management dimensions do not allow obtaining the levels of sustainability



## CONCLUSIONES

that are achieved through a systemic analysis in which the causal relationships between them are understood in some depth.

Throughout the first chapter, an analysis of the conceptual and theoretical framework is carried out on how quality management has evolved towards quality in management, focusing not so much on what the global management process generates but on the process itself. In this evolution, attention is focused on the Total Quality Management (TQM) philosophy, as the first formal approach that transcends the classic focus on the product (or service) to focus on certain systems that substantially increase the effectiveness and efficiency of internal dynamics of the organization. The Excellence Models, as the latest evolution of these principles and with the EFQM Model as the maximum exponent, configure holistic systems more focused on action and feedback, explicitly considering the results obtained as a key element of management evaluation together with the systems that generate them.

The literature review confirms the positive correlation between the deployment of TQM or Excellence principles and the success of the organization, understood from a broad perspective that includes both economic-financial results and results of another nature associated with the expectations of its stakeholders. The concept of an outstanding organization as one that obtains superior results sustained over time implies knowing precisely what elements drive these results, in a dynamic of permanent review and improvement of these.

In the second chapter, the causal relationships between the main management areas established by the EFQM Model are specifically analyzed in the cited case, contrasting the logic of its internal functioning and the main links between its elements. The case analyzed is paradigmatic when it comes to evolving, in the research period (from 2007 to 2011), of a newly created organization, such as a merger and integration of third parties, at an international level. The results suggest the materialization of a great "transversal axis" from which the Model itself could be simplified, based on the potential integration of Leadership and Strategy as a driving dimension that marks the direction to follow, the potential integration of People, Alliances and resources and Processes, with Processes as the core element on which the materialization of the strategy revolves, and the potential integration of the four Results Criteria, with Customer Results and Key Results as central elements, in this order.

## CONCLUSIONES

The objective of the third chapter is, based on current trends in the field of management and organizations in general, to propose alternatives to the EFQM Model from a perspective of simplification in its application, contrasting to what degree some covary with each other of the factors analyzed and in which areas an organization should pay special attention in order to face successful improvement and transformation processes. In relation to the first, a retroactive analysis is carried out based on a confirmatory factor analysis of the second degree in which a new grouping of factors is suggested, while in relation to the second, a systemic proposal of seven transversal elements is proposed (Integrated Framework for the Transformation of Outstanding Organizations) that provides a sequence of reflection and action to satisfactorily address the challenges that the current environment poses.

The proposal for this Integrated Framework for the Transformation of Organizations is carried out in order to consolidate the EFQM Model not only as a management evaluation tool but also as an instrument to support transformation, increasing its role as a driving mechanism for actions that generate improvement and effective transformation.

The confirmation of all the hypotheses regarding the covariance between Leadership and Strategy, on the one hand, People, Alliances and resources and Processes on the other, and the four Results criteria, as well as the restructuring of these dimensions into new criteria or factors, allows proposing a Model EFQM evolved around three major constructs: Guidance, Action and Feedback. The new EFQM Model 2020 is based on a fairly similar structure, although it incorporates certain new management elements that have not been taken into account in the factor analysis carried out on the basis of the case data (on the EFQM Model 2003 and 2010, valid in the aforementioned period between 2007 and 2011).

It should be noted that the exercise carried out regarding the potential grouping of criteria of the EFQM Model in order to provide greater simplicity in its understanding and application is the first analysis of this magnitude carried out in the literature, in the same way as the contrast with the EFQM Model 2020 and the degree of consistency of the new grouping of dimensions and/or criteria. It is important to note how the proposed grouping into three large blocks is so similar (evolved EFQM Model and EFQM Model 2020), largely because most of the sub-criteria of the Direction block

## CONCLUSIONES

of the EFQM Model 2020 can be associated with the Leadership and Strategy of the previous versions of the Model, while the sub-criteria of the Execution block can be associated, for the most part, with the sub-criteria of People, Alliances and resources and Processes. In the same way, practically all of the sub-criteria of the Results block of the EFQM Model 2020 can be associated with the sub-criteria of the Results criteria of previous versions.

From a perspective of limitations, the global scope of analysis is inherently complex due to the high level of connectivity and the causal relationship between the multiple elements that make up, affect or influence the integral management of an organization. Excellence Models essentially seek to model this entire area, a context that is evolving with special dynamism in recent decades.

The nature of the research, focused on a public organization of a specific type (public business entity) and in a specific geographic and economic context (Spain), means that the generalization of conclusions or findings should be carried out with prudence, although the aim is not to enumerate frequencies (statistical generalization) but to build or extend the existing theory (analytical generalization).

In terms of management implications, the proposed grouping level of the EFQM Model in three large dimensions (Guidance, Action and Feedback) can be very useful from a management perspective, more easily articulating the areas in which the management teams address decision-making, either from a strategic point of view (Guidance), determining the direction towards which the organization must go, either from a tactical point of view (Action), articulating the different elements and resources available and mobilizing them accordingly. In order to achieve the planned objectives, either from an operational point of view (Feedback), through a comprehensive and global system of monitoring indicators that allows to contrast degrees of progress and redirect the organization if appropriate.

Likewise, the findings of this research could suggest new lines of action in the educational context, in which the integrated design of dimensions such as Leadership and Strategy or any other of the groups detected could represent an interesting opportunity.