

# Excelencia empresarial y condiciones de trabajo: el modelo EFQM 2010

*Excellence and working conditions  
Excellence d'entreprises et conditions de travail*

## Redactor:

Manuel Bestratén Belloví  
*Ingeniero Industrial*

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES  
DE TRABAJO

*Esta NTP actualiza a la anterior de esta colección, número 556, relativa a la aplicación del modelo EFQM de Excelencia empresarial. La presente, fruto de la revisión realizada en el año 2010, mantiene los nueve criterios o campos de análisis, aunque con diferente ponderación, y se enriquece sustancialmente al integrar de manera transversal, aspectos esenciales, como la atención a las condiciones de trabajo y que este documento trata de destacar. Ello, con el fin de lograr que las personas se impliquen plenamente en el proyecto empresarial, armonizándose intereses personales y colectivos para asegurar la competitividad y la sostenibilidad, o sea, la salud integral de las personas y de la organización.*

Las NTP son guías de buenas prácticas. Sus indicaciones no son obligatorias salvo que estén recogidas en una disposición normativa vigente. A efectos de valorar la pertinencia de las recomendaciones contenidas en una NTP concreta es conveniente tener en cuenta su fecha de edición.

## 1. INTRODUCCIÓN

El Modelo EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) de Excelencia es un instrumento práctico que permite a las organizaciones evaluar donde se encuentran en su camino hacia la Excelencia, integrando iniciativas y eliminando duplicidades o carencias. Todo ello, con una estructura básica de gestión, una visión global unitaria, canalizadora de energías, y el uso de un lenguaje común para una mejor comunicación y sintonía de intereses personales y colectivos. El Modelo EFQM, en su revisión del año 2010, mantiene su esquema de análisis en base a los clásicos nueve criterios de "Resultados" y "Agentes facilitadores". Estos últimos, correspondientes a los medios y actividades desarrolladas de acuerdo al Modelo, son los cinco siguientes: Liderazgo, Estrategia, Personas de la organización, Alianzas/Recursos y Procesos/Productos/ Servicios. Se refieren a lo que la empresa hace en relación a la definición y desarrollo de su visión, así como de los principios en que ésta se

fundamenta, el desarrollo de estrategias acertadas para su materialización, la gestión de procesos clave, la gestión y optimización de alianzas y recursos, y finalmente, la atención a los miembros de la organización, siendo éstos valor esencial para la consecución de los objetivos empresariales y lograr la máxima eficiencia y competitividad. Los cuatro restantes criterios del Modelo son los relativos a los resultados de excelencia alcanzados respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, a las personas y a la sociedad. Los Agentes facilitadores son la base para alcanzar los Resultados, y a su vez, estos últimos deben retroalimentar el proceso de innovación y aprendizaje permanente para optimizar las actuaciones y los recursos disponibles. Ello se fundamenta en la dinámica de la mejora continua en todos los ámbitos, que ha de caracterizar el camino a la excelencia empresarial, común en todos los sistemas de gestión. Se ha mantenido el peso porcentual de Agentes facilitadores y Resultados en el 50%, aunque ha variado ligeramente el peso de casi todos los criterios que los componen. Ver figura 1.

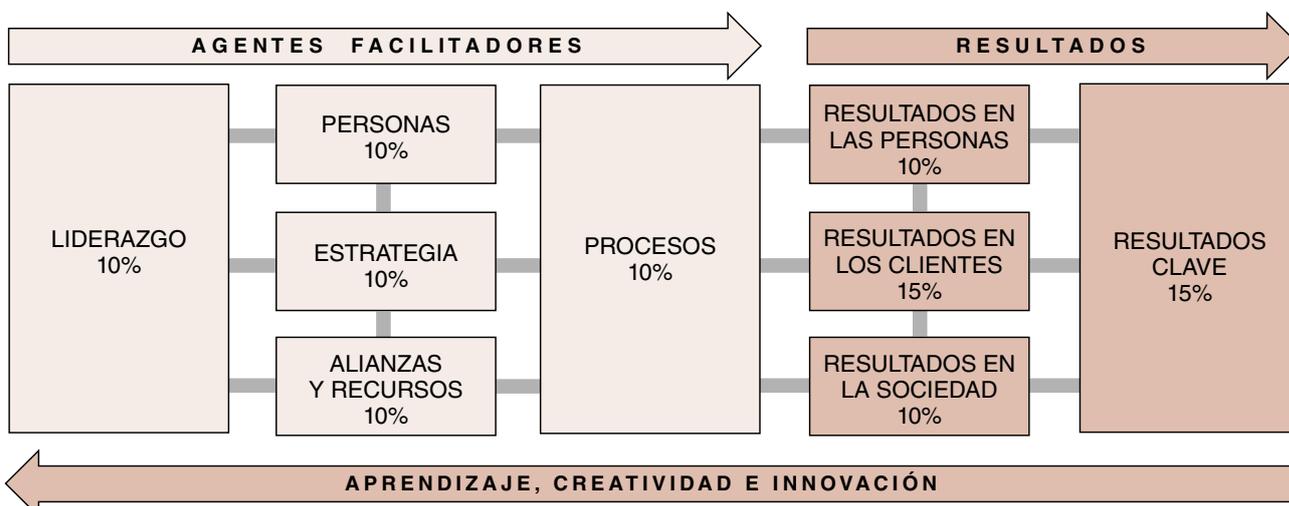


Figura 1. Esquema básico del Modelo EFQM de Excelencia

Este documento es útil para realizar una evaluación simplificada, de acuerdo al Modelo en cuestión. Para su aplicación en profundidad se requiere acudir al Modelo original y que la actividad sea realizada por técnico competente en la materia.

Cada uno de los criterios del modelo se analiza a partir de cuatro/cinco subcriterios, los cuales facilitan la reflexión sobre todo aquello cuya aplicación y desarrollo tiene un especial interés.

El esquema lógico REDER permite valorar el nivel de desarrollo e implementación de cada uno de los subcriterios, desde la siguiente perspectiva. Respecto a los Agentes facilitadores se considera la planificación y desarrollo de los Enfoques, la del Despliegue de tales enfoques para su implantación, y finalmente la Evaluación y Revisión de los enfoques y su despliegue, para medir y consecuentemente, mejorar. Los Resultados son los que retroalimentan el proceso. Más adelante se explica tal sistema de evaluación.

Los conceptos fundamentales profundamente interrelacionados en que se basa este modelo de auditoría, no sujeto a prescripción reglamentaria alguna, y que va más allá de las normas ISO 9000 de calidad y normas reglamentarias, son los que a continuación se indican.

### **Alcanzar el éxito a través de las personas**

Las capacidades y potencialidades de las personas revierten de la mejor manera posible sobre la organización en base a la existencia de un conjunto de valores compartidos, de un clima de confianza y transparencia, y de la asunción de responsabilidades a todos los niveles, todo lo cual permite su desarrollo personal e intelectual, auspiciado por una organización que favorece la comunicación y el aprendizaje continuado. Debe existir un alineamiento de los objetivos individuales y de equipo con los de la organización, facilitándose la conciliación entre la vida laboral y personal, para lograr finalmente la plena implicación de las personas con la empresa. Solo con unas condiciones de trabajo dignas y percibidas como tales por los trabajadores, es posible tal implicación. También debe valorarse la dedicación, habilidades, talento y creatividad de las personas.

### **Añadir valor para los clientes**

El cliente es quien tiene la última palabra sobre la calidad del producto y servicio ofrecido por la organización, siendo su fidelización, un objetivo clave. Por ello, es necesario que la organización conozca las verdaderas necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales en vistas a su plena satisfacción y a la maximización del valor generado en todo lo que se ofrece.

### **Desarrollar alianzas**

Las relaciones de confianza de la organización con sus proveedores y otros colectivos con los que debe comunicarse e interactuar son esenciales para compartir conocimientos y experiencias, y lograr, a través de proyectos comunes, la generación de valor compartido de una manera sostenible para todos. Las alianzas estratégicas en proyectos empresariales permiten aunar esfuerzos para asumir retos que individualmente no serían alcanzables, pudiendo así llegar más rápido y más lejos.

### **Favorecer la creatividad y la innovación**

La existencia de una cultura que se sustenta en la mejora

continua en todos los ámbitos es lo que permite el desarrollo de actividades concebidas como oportunidades para el aprendizaje continuado y la innovación. La gestión del conocimiento al servicio de la organización es lo que permite que ésta obtenga el máximo rendimiento del pensamiento creativo de todos los miembros de la misma, respondiendo rápidamente a los nuevos retos. La innovación debe ser tanto tecnológica como organizacional para encontrar nuevas maneras de trabajar y nuevas formas de aprovechar las alianzas, los recursos y las competencias. La innovación debe utilizarse también para mejorar la reputación de la organización, atraer nuevos clientes y talento, y por supuesto, retenerlo.

### **Gestionar por procesos**

La prevalencia de la gestión por procesos frente a la gestión por funciones es lo que determina el desarrollo de actividades interrelacionadas de cooperación, las cuales de una manera sistemática han de permitir obtener informaciones fiables y las mejores decisiones respecto a las operaciones que son esenciales en la generación de valor. En tal sentido, los procesos y operaciones clave han de estar debidamente optimizadas y controladas. Las personas han de estar plenamente implicadas en la revisión y mejora de los procesos en los que operan, asegurándose también que todos los riesgos laborales están controlados. Los procesos han de disponer de indicadores de resultados, vinculados claramente con los objetivos estratégicos y operativos establecido.

### **Liderar con visión, inspiración e integridad**

El compromiso de directivos y mandos en la estrategia que se despliega de forma estructurada y sistemática en la organización es lo que determina la asunción de unos valores compartidos por todos los miembros de la misma, facilitando que sean alcanzados los objetivos empresariales, siempre en coherencia con tales valores. Los líderes deben dar forma al futuro, actuando como modelo de referencia, respetando en sus comportamientos los principios éticos establecidos y asegurando que todos los miembros de la organización los cumplen. Cuidan de crear una cultura emprendedora, de implicación y pertenencia, y de responsabilidad.

### **Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible**

El respeto a los valores éticos, que son consustanciales al ser humano, más allá de normas y reglamentos, es lo que determina que la organización al servicio de la sociedad a la que pertenece, dé y reciba los beneficios que también necesita para su pervivencia a medio y largo plazo. Se considera tanto la sostenibilidad económica como la social y la ambiental. Se cuida en especial de que las personas tengan un entorno laboral seguro y saludable.

### **Lograr resultados equilibrados**

El equilibrio y la satisfacción de todos los grupos de interés de una organización con prioridades a corto y más largo plazo: clientes, proveedores, trabajadores, accionistas y sociedad en general, son factores clave para su éxito continuado. El beneficio económico es obviamente sólo uno de los resultados clave. Deben ser considerados también todos aquellos resultados que son determinantes en el desarrollo de la organización en coherencia con la visión y objetivos estratégicos establecidos.

VERSIÓN 2010	VERSIÓN 2003	PRINCIPAL CAMBIO DE CONTENIDO
Lograr resultados equilibrados	Orientación a resultados	Centrado en desarrollar el conjunto de resultados clave respecto a la visión y estrategia, permitiendo a los líderes adoptar decisiones eficaces y oportunas.
Añadir valor para los clientes	Orientación al cliente	Centrado en definir y comunicar con claridad la propuesta de valor y la participación activa en los procesos de diseño del producto y servicio.
Liderar con visión, inspiración e integridad	Liderazgo y perseverancia en los objetivos	Concepto más dinámico, centrado ahora en la capacidad de los líderes de ganarse el compromiso de todos los grupos de interés para la continuidad exitosa de la organización.
Gestionar por procesos	Gestionar por procesos	Centrado ahora en cómo diseñar y enriquecer los procesos para realizar la estrategia de principio a fin, más allá de los límites “clásicos” de la organización
Alcanzar el éxito a través de las personas	Desarrollo e implicación de las personas	Centrado ahora en crear un equilibrio entre las necesidades estratégicas de la organización y las expectativas y aspiraciones personales, al objeto de ganar su compromiso a través de su participación.
Fomentar la creatividad y la innovación	Aprendizaje, innovación y mejora continua	Ahora se reconoce la necesidad de desarrollar e involucrarse en redes y hacer participar a todos los grupos de interés como fuentes potenciales de innovación y creatividad.
Desarrollar alianzas	Desarrollar alianzas	El concepto se ha ampliado más allá de la cadena de valor de suministro y reconoce que para alcanzar el éxito hay que crear alianzas diversas y basarse en beneficios mutuos sostenibles.
Responsabilizarse de un futuro sostenible	Responsabilidad Social Corporativa	Ahora el concepto se centra en responsabilizarse activamente de la conducta y de las actividades de la organización, gestionando su impacto en la comunidad en general.

Figura 2. Novedades de los ocho conceptos fundamentales del Modelo

En la figura 2 se muestra un análisis comparativo de los avances más relevantes del Modelo en su revisión del año 2010, en cuanto a los ocho conceptos citados. Tales conceptos han de impregnar a los criterios del Modelo para su evaluación.

## 2. CRITERIOS Y SUBCRITERIOS DEL MODELO

A continuación se exponen los criterios y subcriterios que permiten una revisión organizada y sistemática de las actividades y resultados de la organización para poder identificar fortalezas y debilidades a corregir o mejorar.

Los cinco primeros criterios son, como se ha comentado, Agentes facilitadores. Los cuatro criterios restantes versan sobre los Resultados. Se han indicado en cursiva para cada uno de los subcriterios, aspectos contemplados y destacables sobre prevención de riesgos laborales y atención a las condiciones de trabajo. Cabe remarcar la integración transversal de tal materia en todos los criterios del Modelo. Si bien los aspectos de condiciones de trabajo ya habían sido considerados tradicionalmente, especialmente en los criterios sobre Personas, en la actual revisión se ha acrecentado su peso de manera directa e indirecta en todos los otros criterios. Ello permite, desde la perspectiva de la eficacia del sistema preventivo, contribuir a una mejor evaluación de la excelencia empresarial, algo verdaderamente enriquecedor que los profesionales de la prevención deberían saber aprovechar en la construcción de organizaciones con futuro.

### Liderazgo

Los directivos han de asumir su liderazgo definiendo las líneas directrices para la consecución de los objetivos empresariales e implicándose para el logro de las ex-

pectativas de los diferentes grupos de interés de la organización (trabajadores, proveedores, ...), ello en total coherencia con los valores éticos y de compromiso con las personas, motivándolas, reconociendo sus logros, y asegurando la correcta implantación del sistema. El liderazgo se valora mediante cinco subcriterios:

- 1 a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos, actuando como modelo de referencia, en coherencia con una cultura democrática y de excelencia.
- 1 b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora continua del sistema de gestión de la organización como de su rendimiento.  
*Los riesgos laborales se identifican y gestionan en todos los procesos, cuidando de su eliminación y minimización.*
- 1 c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos
- 1 d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.  
*Se fomenta la generación de nuevas ideas para impulsar la innovación y el desarrollo de la organización, apoyando a las personas para que hagan realidad sus planes, y reconociendo sus esfuerzos, oportuna y adecuadamente. Se cuida la igualdad de oportunidades y la diversidad*
- 1 e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible, gestionando el cambio de manera eficaz.  
*Se responde con prontitud con nuevos modos de trabajar para mantener una ventaja sostenida, aprendiendo continuamente de la realidad e inspirando confianza.*

### Estrategia

La Dirección ha de formular políticas empresariales co-

herentes con su visión, y desarrollarlas con estrategias claramente centradas en todos los grupos de interés, apoyándose en un enfoque con planificación y organización adecuada y un despliegue para su implementación, con atención especial a los procesos clave que generan valor. Todo ello ha de ser revisado periódicamente. Los cuatro subcriterios contemplados son los siguientes:

2 a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés, utilizando indicadores para anticiparse a los avances en su entorno externo.

*Cuidan de anticiparse al marco reglamentario y normativo, y van más allá del cumplimiento de mínimos establecidos para maximizar el valor de su aplicación.*

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

*Analizan de qué manera afectan las nuevas tecnologías y los modos de gestión al rendimiento de la organización y a las necesidades de los trabajadores.*

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

*Se cuida de equilibrar las necesidades de la organización y de los grupos de interés y trabajadores a la hora de planificar los objetivos actuales y futuros.*

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

*Se alinean los objetivos individuales y estratégicos. Se comunica debidamente dando facultades para maximizar la contribución de las personas.*

## Personas

El principal activo de toda organización son las personas que la integran. La empresa ha de facilitar el desarrollo profesional de sus miembros y ha de gestionar toda la información relativa al nivel de satisfacción de los trabajadores, ha de planificar las actividades de aprendizaje para su eficaz funcionamiento y mejora, ha de velar por unas idóneas condiciones de trabajo, ha de crear canales ágiles y adecuados de comunicación e información para implicar a las personas y facilitar su participación, contribuyendo a su motivación para obtener el desarrollo innovador de los procesos, productos y servicios. La organización debe potenciar, desarrollar, gestionar y obtener valor de las competencias de las personas (conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes), así como de equipos y organización. Los cinco subcriterios son:

3 a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización y se alinean con la estructura de la organización, las nuevas tecnologías y los procesos clave.

*Se gestiona la selección, desarrollo de carreras, movimientos y planes de sucesión, para garantizar la equidad e igualdad de oportunidades. Se utilizan encuestas o cualquier otro tipo de información de los trabajadores para mejorar estrategias, políticas y planes de gestión de personas.*

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

*Se asegura que los planes de formación faciliten el desarrollo de las competencias actuales en base a las necesidades de las personas y de la organización, cuidando también de mejorar su capacidad de empleo. Existe el grado de delegación necesario para maximizar la contribución de las personas*

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

*Se promueve una cultura que valora la dedicación, el talento y la creatividad, posibilitándose la innovación en todos los ámbitos, incluidas las condiciones de trabajo. Se implica a las personas en la revisión y optimización de la eficacia y eficiencia de sus procesos.*

3 d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.

*Se comparte información, conocimientos y mejores prácticas, fundamentándose ello en el diálogo.*

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

*Se cuida de mantener entornos seguros y saludables y se fomenta una cultura de apoyo, reconocimiento y colaboración entre personas y equipos. Se acoge y respeta la diversidad de personas. Se asegura una adecuada conciliación de la vida laboral y familiar.*

## Alianzas y Recursos

La empresa debe gestionar sus activos tangibles: materiales, tecnológicos y financieros, e intangibles: capital intelectual, prestigio, cultura organizacional, etc., todo ello de la manera más eficiente. Para ello deben establecerse relaciones de trabajo con otros grupos de interés en la organización, respaldando la estrategia en un clima de confianza y de conocimientos compartidos para así conseguir el eficaz funcionamiento de los procesos, optimizando medios y minimizando costes. Hay que gestionar eficazmente su impacto social y ambiental. Los cinco subcriterios a considerar son:

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

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

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

*Se demuestra una gestión activa del impacto de sus operaciones en la salud pública y en la seguridad ambiental satisfaciendo y excediendo los estándares y requisitos legales. Se optimiza el uso de sus activos tangibles asegurando el buen estado y la seguridad física en todo su ciclo de vida.*

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

*Se implican a las personas en el desarrollo de las tecnologías de acuerdo a sus necesidades y competencias para maximizar los beneficios generados. Se identifican y evalúan tecnologías alternativas que mejoren las capacidades de la organización, atendiendo a los aspectos ambientales y de seguridad y salud en el trabajo.*

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

*Se valora y potencia la innovación organizacional, más allá de la tecnológica, revelando nuevas maneras de trabajar y nuevas maneras de aprovechar las alianzas, los recursos y las competencias.*

## Procesos, Productos y Servicios

La gestión adecuada de la empresa debe basarse fundamentalmente en la secuencia de acciones que van añadiendo valor al producto o servicio, y no en las funciones que se desempeñan en la organización. Las personas

y las unidades funcionales se interrelacionarán en un marco de cooperación para detectar y subsanar problemas. Se identificarán los procesos clave, potenciándolos y estableciendo objetivos de mejora, desarrollando un sistema de gestión orientado a la generación de valor en todas las etapas y asegurando que los productos y servicios cumplen los requisitos establecidos. También se verificará periódicamente la efectividad del sistema adoptado. Su evaluación se realizará a través de cinco subcriterios:

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

*Están definidos los responsables de los procesos con sus funciones para el control y mejora de todos los aspectos que les afectan. Se hacen realidad las nuevas ideas evaluándose el impacto y valor añadido de las innovaciones y mejoras en los procesos.*

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

*Se implica al personal en el desarrollo de nuevos e innovadores productos y servicios*

- 5 c. Los productos y servicios se promocionan y se ponen en el mercado eficazmente.

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

*Los productos y servicios se gestionan en todo su ciclo de vida considerando su impacto en la seguridad, la salud y el medio ambiente. Se implica al personal en la cadena de generación de valor.*

- 5 e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran

### Resultados en los Clientes

La organización debe satisfacer las necesidades de sus clientes, ofreciendo productos y servicios que se diferencien en lo posible del resto de ofertas existentes en el mercado, dando la información previa necesaria y realizando un seguimiento del producto y servicios asociados que añaden valor y producen satisfacción, seguridad y garantía de salud. Se demuestran resultados positivos al menos en tres años. Los logros alcanzados en los clientes se evalúan a través de dos subcriterios:

- 6 a. Percepciones que de la organización tienen los clientes, derivadas de encuestas y otras fuentes de información. Pueden centrarse en: reputación e imagen, valor otorgado por los clientes a productos y servicios, a su distribución y al servicio de atención y apoyo recibido. Se valora también la fidelidad y compromiso del cliente.
- 6 b. Indicadores de rendimiento que den una idea clara de la eficacia del despliegue seguido. Pueden centrarse en: distribución, servicio y atención al cliente, con quejas, felicitaciones, y reconocimiento externo.

### Resultados en las Personas

Los logros alcanzados por la organización poseen una fuerte dependencia con la identificación de las personas con la estrategia y líneas seguidas por la empresa. Tales resultados serán satisfactorios si sintonizan con sus valores, si existe motivación y comunicación fluida, si existe un clima de confianza y se asumen responsabilidades, y si existe una preocupación por la seguridad y salud laboral en un buen clima de trabajo. Se demuestran resultados positivos al menos en tres años. Estos resultados se valoran a través de dos subcriterios:

- 7 a. Percepciones que tienen las personas que integran

la organización sobre el despliegue seguido. Pueden centrarse en satisfacción, implicación y compromiso; condiciones de trabajo; orgullo de pertenencia y profesional; liderazgo; formación y desarrollo de competencias y eficacia de la comunicación.

- 7 b. Indicadores de rendimiento sobre lo realizado para y con las personas. Pueden centrarse en: Implicación y compromiso, gestión de competencias y rendimiento, resultados de la gestión del liderazgo, formación y desarrollo de carreras, y comunicación interna.

### Resultados en la Sociedad

La empresa no es una organización independiente, sino que está inmersa en un entorno social en el que debe fomentar unos valores que estén en concordancia con el medio social y natural del que forma parte. Además de velar por el personal y sus clientes, también debe adquirir compromisos frente a una gestión sostenible que no comprometa los recursos naturales, minimizando el impacto ambiental de los procesos desarrollados y apoyando el bienestar de los trabajadores y la comunidad. Para ello acuerdan y desarrollan indicadores de resultados para determinar el éxito del despliegue de su estrategia social y ambiental. Se demuestran resultados positivos al menos en tres años. Los subcriterios de los resultados en la sociedad son:

- 8 a. Percepciones que tiene la sociedad derivadas de encuestas, agentes sociales, artículos de prensa, reconocimientos públicos, y otras fuentes de interés. Pueden centrarse en: impacto ambiental, imagen y reputación, premios y reconocimientos en prensa, e impacto del lugar de trabajo.
- 8 b. Indicadores de rendimiento de su gestión de su impacto en la sociedad. Pueden centrarse en: Resultados ambientales, resultados de seguridad y salud laboral, cumplimiento de la legislación y diferentes normativas, y resultados en la sociedad en general.

### Resultados Clave

Una cultura de excelencia, como se ha citado, está orientada a obtener unos resultados equilibrados clave, sean tanto económico-financieros como no económicos, basados en las necesidades y expectativas de los grupos de interés, y ello con visión de futuro. Se demuestran resultados positivos al menos en tres años. Los resultados clave se analizan a través de dos subcriterios:

- 9 a. Resultados Estratégicos clave. Pueden centrarse en: Resultados económico-financieros, Gestión y control de presupuesto, volumen de productos y servicios clave, nivel de diversificación e internacionalización, y resultados de los procesos clave.
- 9 b. Indicadores Clave de Rendimiento. Pueden centrarse en: indicadores económico-financieros, costes de los proyectos, indicadores de rendimiento de los procesos clave, rendimiento de "partners" y proveedores, avances alcanzados en tecnología, información y conocimiento.

## 3. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN REDER

La valoración de la bondad del sistema de gestión es un elemento fundamental, ya que a través de un juicio objetivo han de detectarse las deficiencias de los programas y prácticas y las capacidades no desarrolladas, basándose

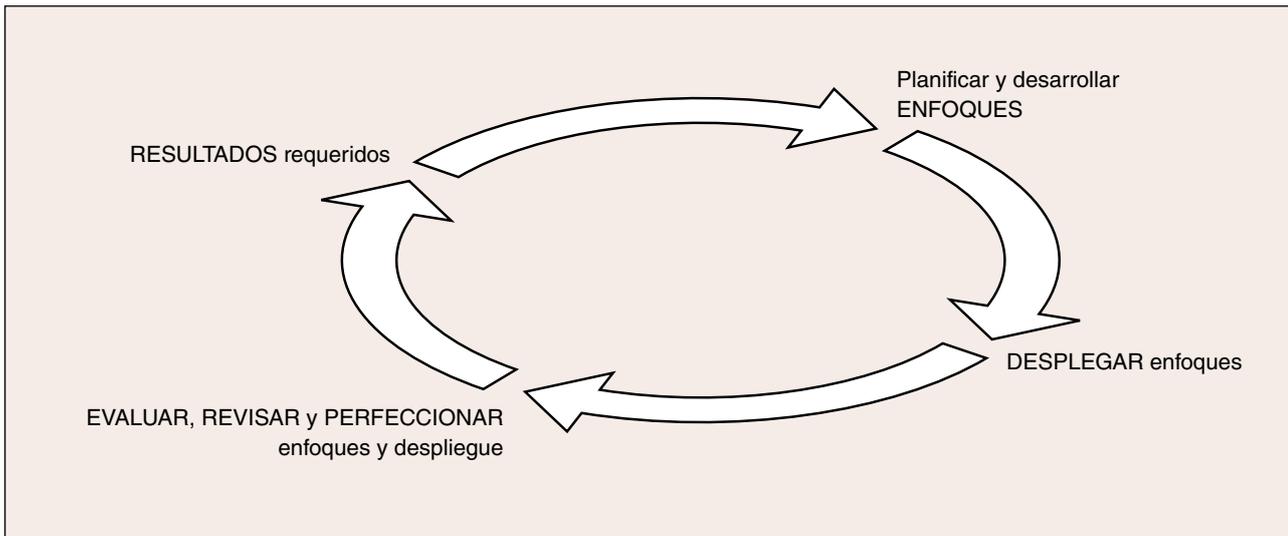


Figura 3. Procedimiento READER para evaluar el rendimiento de una organización

se en evidencias contrastables que deben posibilitar la mejora de tal sistema de gestión empresarial.

El esquema lógico READER (Figura 3) contempla los elementos de análisis para la reflexión y valoración de los criterios planteados en el modelo. Normalmente cada subcriterio tiene el mismo peso específico dentro de su propio criterio, salvo los subcriterios de Resultados: 6 a, y 7 a, que valen un 75%, al ponderarse con mayor peso la percepción de personas y clientes que los propios indicadores de resultados.

En primer lugar hay que valorar cada subcriterio y consecuentemente cada criterio del Modelo, para así poder cumplimentar la primera tabla de la figura 4. En dicha tabla se recogen los puntajes asignados a cada subcriterio, que por adición de los mismos permitirá obtener el puntaje resultante de cada criterio, ello en base a la reflexión sugerida por el esquema de análisis READER. Para la valoración de los subcriterios de Agentes facilitadores es necesario considerar el enfoque planteado, analizando si su planificación y desarrollo están sólidamente fundamentados e integrados y si se implantan de manera sistemática las mejoras deducidas de los procesos de evaluación y revisión.

El **enfoque** es lo que se planifica y las razones que lo sustentan. Habría de estar sólidamente fundamentado y centrado en necesidades actuales y futuras. Se hace realidad con procesos bien definidos. Además, los enfoques habrían de estar integrados y vinculados entre sí, cuando proceda.

El **despliegue** es todo lo que se hace para implantar sistemáticamente en todas las áreas consideradas relevantes en el enfoque.

**Evaluar, revisar y perfeccionar**, es todo lo que se hace para mejorar el enfoque y el despliegue, midiéndolos periódicamente y realizando las correspondientes acciones de aprendizaje, favoreciendo la creatividad e implantando mejoras sistemáticamente para innovar de forma continuada.

En el caso de subcriterios de Resultados, es necesario considerar las tendencias y rendimientos alcanzados, la consecución de objetivos, la comparación con referentes externos y las causas que lo han hecho posible. Ello se analiza en base a dos conceptos la relevancia y utilidad, y el rendimiento.

La **relevancia y utilidad** considera que se cubren todos los aspectos a medir según necesidades. Son oportunos, fiables, precisos, segmentados adecuadamente y en coherencia con las necesidades y expectativas de los grupos relevantes de interés. Están priorizados para cada grupo de interés analizado.

El **rendimiento** considera las tendencias positivas y el buen rendimiento sostenido de acuerdo a los objetivos clave. Los indicadores son considerados comparativamente con los mejores del sector y están comprendidas las relaciones existentes entre los Agentes facilitadores y los Resultados clave de cada grupo de interés en vistas a su sostenibilidad.

La valoración de cada subcriterio es según la siguiente escala:

0 %	No hay evidencias o información anecdótica.
25%	Hay alguna evidencia. Implantado en $\frac{1}{4}$ de áreas relevantes. En resultados, aproximadamente $\frac{1}{4}$ , con buen rendimiento sostenido.
50%	Hay evidencias. Implantado en $\frac{1}{2}$ de áreas relevantes. En resultados, $\frac{1}{2}$ , con buen rendimiento sostenido.
75%	Hay evidencias claras. Implantado en $\frac{3}{4}$ de las áreas clave. En resultados, $\frac{3}{4}$ , con buen rendimiento sostenido.
100%	Evidencia total. Implantado en todas las áreas relevantes. En resultados, todos son oportunos fiables y precisos con rendimiento sostenido.

Una vez asignado el valor a cada subcriterio, se realiza la ponderación según le corresponde dentro del criterio

Para obtener la valoración global de la Excelencia empresarial a partir de la valoración parcial de los criterios del Modelo se trasladan los puntajes obtenidos de los mismos a la correspondiente tabla de la figura 4. Tales valores de los criterios multiplicados por los factores de ponderación asumidos en el Modelo y por adición, se obtendrá el nivel de excelencia alcanzado sobre base 10.

El Modelo EFQM no establece una clasificación de resultados de la evaluación en función del puntaje final alcanzado. No obstante, se considera que se empiezan a asumir niveles mínimos aceptables, cuando tanto los agentes facilitadores como los resultados superan el 50% de implementación.

VALORACIÓN PARCIAL DE CRITERIOS Y SUBCRITERIOS							
Criterios de agentes facilitadores							
Criterio	Subcriterios					Factor	Valoración %
	a	b	c	d	e		
1. Liderazgo =	( <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> )					x 0,20 =	.....
2. Estrategia =	( <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> )					x 0,25 =	.....
3. Personas de la Organización =	( <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> )					x 0,20 =	.....
4. Alianzas y Recursos =	( <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> )					x 0,20 =	.....
5. Procesos =	( <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> )					x 0,20 =	.....
Criterios de Resultados							
Criterio	Subcriterios					Factor	Valoración %
	a				b		
		x Factor				x Factor	
6. Resultados en los Clientes =	( <input type="checkbox"/> x 0,75 )		+	( <input type="checkbox"/> x 0,25 )		=	.....
7. Resultados en las Personas =	( <input type="checkbox"/> x 0,75 )		+	( <input type="checkbox"/> x 0,25 )		=	.....
8. Resultados en la Sociedad =	( <input type="checkbox"/> x 0,50 )		+	( <input type="checkbox"/> x 0,50 )		=	.....
9. Resultados Clave =	( <input type="checkbox"/> x 0,50 )		+	( <input type="checkbox"/> x 0,50 )		=	.....
VALORACIÓN GLOBAL DE LA EXCELENCIA EMPRESARIAL							
Criterio	Valoración %	Factor	Puntuación %				
1. Liderazgo	.....	x 1,0	.....				
2. Estrategia	.....	x 1,0	.....				
3. Personas de la organización	.....	x 1,0	.....				
4. Alianzas y recursos	.....	x 1,0	.....				
5. Procesos	.....	x 1,0	.....				
6. Resultados en los clientes	.....	x 1,5	.....				
7. Resultados en las personas	.....	x 1,0	.....				
8. Resultados en la sociedad	.....	x 1,0	.....				
9. Resultados clave	.....	x 1,5	.....				
PUNTUACIÓN FINAL:			<div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>				

Figura 3. Formulario de valoración para la aplicación del Modelo EFQM de la Excelencia empresarial a una organización

**BIBLIOGRAFÍA**

(1) WWW.EFQM.ORG

(2) INSHT.  
 Relación de NTP que interrelacionan la Prevención de Riesgos Laborales y la Excelencia empresarial:  
 NTP 640. Indicadores para la evaluación de intangibles en prevención  
 NTP 642 y 643. Responsabilidad social empresarial  
 NTP 693. Condiciones de trabajo y códigos de conducta  
 NTP 745 y 829. Nueva cultura de empresa y condiciones de trabajo  
 NTP 753. Innovación y condiciones de trabajo  
 NTP 810 y 817. Transparencia y condiciones de trabajo  
 NTP 830. Integración de la prevención y condiciones de trabajo.  
 NTP 848, 849, 850 y 851. Empresas de nueva creación y condiciones de trabajo.

