

# Modelo EFQM



# EFQM

EFQM es una organización sin ánimo de lucro, innovadora, que utiliza el conocimiento basado en datos, el aprendizaje y entendimiento y las oportunidades de networking en beneficio de organizaciones e individuos de todo el mundo.

Trabajando a través de las fronteras internacionales, apoyamos a los líderes en su gestión del cambio cultural y en la transformación para conseguir mejoras en el rendimiento y beneficios para sus grupos de interés clave.

A través de nuestro, cuidadosamente diseñado, catálogo de productos y servicios, ofrecemos un espejo para que las organizaciones y las personas identifiquen dónde se encuentran y ayudarlas a priorizar y poner el foco dónde deben actuar.

Al convertirnos en un partner exitoso de organizaciones de todo el mundo, podemos cumplir con nuestro propósito: construir un futuro mejor para las personas, para las comunidades y para las propias organizaciones.

© EFQM 2019

No se permite reproducir ni almacenar en sistemas de recuperación de la información ni transmitir ninguna parte de esta publicación, cualquiera que sea el medio empleado (electrónico mecánico, fotocopia, grabación, etc.) sin el permiso previo por escrito del editor, o sin una licencia que permita a un tercero su copia y uso ilimitados. Dichas licencias están a disposición a través de EFQM y, en español, de Codefe

# CODEFE y CORFEP

CODEFE y CORFEP son fundaciones representantes de EFQM para Ecuador y Perú respectivamente. Están comprometida en ayudar a las instituciones a lograr la mejora continua y perseguir la excelencia, a través del uso del Modelo Europeo EFQM y otras herramientas complementarias de gestión.

Para ayudar a las instituciones a implementar el Modelo EFQM, proveemos apoyo y acompañamiento con:

- Formación oficial EFQM
- Herramientas de evaluación oficiales EFQM
- Reconocimiento oficial EFQM
- Eventos oficiales EFQM

CODEFE y CORFEP son una red de excelencia creciente a través de varios sectores estratégicos, integrada por líderes con pasión por la excelencia.

Creemos que el Modelo EFQM es un marco común que ayuda a las instituciones a mejorar, compartiendo las mejores prácticas, cooperando inter e intra sectorial y celebrando el éxito.

# Índice

## About EFQM

### 1 Introducción al Modelo EFQM

- 1.1 Fundamentos del Modelo EFQM
- 1.2 Conclusiones de las investigaciones que dan forma al Modelo EFQM
- 1.3 Modelo EFQM: Concepto y Estructura

### 2 Modelo EFQM

#### Dirección

- Criterio 1: Propósito, visión y estrategia
- Criterio 2: Cultura de la organización y liderazgo

#### Ejecución

- Criterio 3: Implicar a los grupos de interés
- Criterio 4: Crear valor sostenible
- Criterio 5: Gestionar el funcionamiento y la transformación

#### Resultados

- Criterio 6: Percepción de los grupos de interés
- Criterio 7: Rendimiento estratégico y operativo

### 3 Herramienta de diagnóstico EFQM: REDER

- 3.1 Introducción
- 3.2 Aplicación de la metodología REDER a Dirección y Ejecución
- 3.3 Aplicación de la metodología REDER a Resultados
- 3.4 Puntuar con las matrices REDER

### 4 Glosario

### 5 Agradecimientos

# 1 Introducción al Modelo EFQM

Desde su creación, el Modelo EFQM ha constituido una referencia para que las organizaciones de toda Europa y de fuera de sus fronteras, desarrollen una cultura de mejora e innovación.

Ahora, a través de la recopilación de contenidos actualizados, datos reveladores, un nuevo lenguaje y una revisión de las mega-tendencias y de los cambios globales que están transformando el mundo en el que vivimos, el Modelo EFQM proporciona un reflejo modernizado de lo que supone ser sobresaliente hoy.

Para co-crear el nuevo modelo EFQM, encuestamos a casi 2.000 expertos en gestión, realizamos 24 talleres con equipos de trabajo, entrevistamos cara a cara a líderes de más de 60 organizaciones diversas y creamos un equipo de desarrollo con expertos y colaboradores de todos los sectores y del mundo académico.

Gracias a esta colaboración, hemos sido capaces de elaborar, prototipar y perfeccionar el marco de gestión flexible más adecuado, para ayudar a las organizaciones a replantearse sus formas de trabajar, tanto a corto como a largo plazo.

Construido a través de técnicas de *design thinking*, el nuevo Modelo ha pasado de ser una simple herramienta de evaluación, a una que ofrece un marco y una metodología necesarios para ayudar con los cambios, la transformación y la disrupción a la que las personas y las organizaciones se enfrentan cada día.

En pocas palabras, el Modelo EFQM ayudará a tu organización a alcanzar el éxito midiendo dónde se encuentra en el camino de crear valor sostenible. Te ayudará a identificar y comprender las brechas y a buscar posibles soluciones disponibles, lo cual permitirá progresar y mejorar significativamente el rendimiento de tu organización.

# 1 Introducción al Modelo EFQM

## 1.1 Fundamentos del Modelo EFQM



El Modelo EFQM, no sólo sigue siendo relevante, sino que es vital para gestionar una organización que desee un futuro sostenible a largo plazo.

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
- Centrarse en los grupos de interés con una perspectiva a largo plazo
- Comprender las relaciones causa-efecto entre: por qué una organización hace algo, cómo lo hace y qué logra con sus acciones



[www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/](http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/)

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. Estos valores están 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.
- La Carta Social Europea.

La EFQM reconoce también el papel que las organizaciones pueden desempeñar en el apoyo a los objetivos de Naciones Unidas, objetivos que han contribuido también a dar forma al Modelo EFQM:

- El Pacto Mundial de Naciones Unidas (año 2000), que recoge diez principios para que las actividades empresariales sean socialmente responsables y sostenibles ([www.pactomundial.org](http://www.pactomundial.org))
- 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.

Se supone y espera que cualquier organización que utiliza el Modelo EFQM, respeta y cumple la esencia de los mensajes de los anteriores documentos y trata de incorporarlos a su forma de actuar, con independencia de si está obligada a ello.

# 1 Introducción al Modelo EFQM

## 1.2 Conclusiones de las investigaciones que dan forma al Modelo EFQM

Entre julio de 2018 y mayo de 2019, la EFQM llevó 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 identificaron una serie de cambios clave, recogidos en el nuevo Modelo, que las organizaciones deben 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:

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.

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.

# 1 Introducción al Modelo EFQM

## 1.3 Modelo EFQM: Concepto y Estructura

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 se basa en una lógica sencilla pero muy poderosa y que responde a tres cuestiones:

- ¿“**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).

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.

# 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.



## 2 Modelo EFQM

# DIRECCIÓN continuación

### Criterio 1

## Propósito, visión y estrategia

### Introducción

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.

#### Una organización sobresaliente debe, por tanto:

1.1 Definir el propósito y la visión

1.2 Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés

1.3 Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos

1.4 Desarrollar la estrategia

1.5 Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno

## 1.1 Definir el propósito y la visión

En la práctica una organización sobresaliente:

- Comprende la importancia de que su propósito sea reconocido como beneficioso para su ecosistema.
- Define un propósito que proporciona inspiración, resaltando la importancia y el valor de su actividad y que resulta atractivo a todos sus grupos de interés.
- Utiliza su propósito para crear una visión que motive a todos sus grupos de interés.
- Implica a sus grupos de interés, en definir, en dar forma y en comunicar su propósito y visión.
- Identifica las áreas en las que debe alcanzar resultados sobresalientes, de manera sostenida, para conseguir su visión.

## 1.2 Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés

En la práctica una organización sobresaliente:

- Identifica los grupos de interés de su ecosistema, dando prioridad a los que considera clave, que son los que potencialmente pueden facilitar o impedir el logro de su propósito, visión y estrategia.
- Comprende cómo su propósito y visión afectan a estos grupos de interés clave.
- Identifica las necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave teniendo en cuenta su propio propósito y visión.
- Analiza los comportamientos y relaciones de sus grupos de interés clave, y cómo pueden afectarle.
- Examina y comprende las estrategias de sus grupos de interés clave, evalúan cómo pueden afectar a su propósito, visión y modelo de negocio, y actúa en consecuencia.

### 1.3 Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos

En la práctica una organización sobresaliente:

- Examina y comprende su ecosistema, incluidas las megatendencias, y las consecuencias en él de los
- Objetivos de Desarrollo Sostenible
- Analiza diferentes escenarios y reacciona adecuadamente a cualquier impacto que puedan tener sobre su propósito, visión, estrategia y resultados.
- Conoce el potencial de sus capacidades actuales y desarrolla sistemas para optimizar el impacto sobre su propósito, visión, estrategia y resultados.
- Investiga y entiende las dinámicas del mercado, actuales y futuras, y el impacto que puedan tener sobre su propósito, visión y estrategia, desarrollando respuestas adecuadas a las mismas.
- Evalúa y valora los datos, información y conocimiento, recogidos de su ecosistema, para entender cuáles son sus principales retos actuales y futuros.

### 1.4 Desarrollar la estrategia

En la práctica una organización sobresaliente:

- Desarrolla la estrategia y un conjunto de prioridades estratégicas relacionadas que abordan los principales retos identificados, asegurándose de que se desarrollan y llevan a cabo acciones, cuando sea necesario, para marcar el ritmo dentro de su ecosistema.
- Traduce la estrategia y las prioridades estratégicas en objetivos de rendimiento e iniciativas de transformación.
- Implica a sus grupos de interés clave en la definición de la estrategia para favorecer su compromiso, despliegue y comunicación.
- Desarrolla modelos de negocio que se ajustan a su propósito, visión y estrategia.
- Actualiza y adapta las prioridades estratégicas para reflejar las tendencias del mercado, de las redes sociales, el aprendizaje interno y la información procedente de los grupos de interés clave.

## 1.5 Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno

En la práctica una organización sobresaliente:

- Diseña e implanta un sistema de gestión (del funcionamiento y del rendimiento) y de gobierno, alineado con sus aspiraciones y que responde a su estrategia, a su evolución en el ecosistema, a sus propias capacidades y a los principales desafíos.
- Establece un sistema de gobierno corporativo que permite a los grupos de interés clave, contribuir a la estrategia y la toma de decisiones.
- Define e implanta un calendario de revisión del sistema de gobierno, que se adapta a la velocidad de los cambios en el ecosistema y que facilita el seguimiento de la implantación de la estrategia y orienta el funcionamiento y las prioridades de transformación.
- Se asegura de que la gestión del funcionamiento y de la transformación y los sistemas de reporting están contruidos de acuerdo a la forma de trabajar de la organización para facilitar la información puntual y la
- transparencia con los grupos de interés clave.
- Se asegura de cumplir con los principales requerimientos gubernamentales, legales y regulatorios.

## 2 Modelo EFQM

# DIRECCIÓN continuación

### Criterio 2

## Cultura de la organización y liderazgo

### Introducción

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:

- 2.1 Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores
- 2.2 Crear las condiciones para hacer realidad el cambio
- 2.3 Estimular la creatividad y la innovación
- 2.4 Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia

## 2.1 Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores

En la práctica una organización sobresaliente:

- Comprende y orienta su cultura para alinearla con el propósito e identifica cuándo hay necesidad de reajustarla.
- Refuerza sus valores, traduciéndolos en normas y conductas deseadas que se promueven, comunican y manifiestan claramente a través de acciones.
- Transmite los comportamientos deseados en cuanto a ética, integridad y conciencia social, asegurando que sus personas incorporan estos comportamientos deseados en sus propias actuaciones.
- Manifiesta y promueve la reocupación por el medioambiente y la escasez de recursos, alertando sobre la importancia de ser socialmente responsable con el entorno.
- Alinea los sistemas de evaluación, reconocimiento y retribución con sus valores, con el fin de fomentar la cultura organizativa deseada, celebrando los logros que se van obteniendo.
- Identifica, reconoce y promueve a otros referentes de su ecosistema que están liderando el camino hacia un futuro más sostenible para todos.

## 2.2 Crear las condiciones para hacer realidad el cambio

En la práctica una organización sobresaliente:

- Trabaja con sus grupos de interés clave para crear las condiciones en las que conseguir que los cambios con éxito sea la norma.
- Crea un ambiente en el que puedan desarrollarse actitudes de “no culpabilización” y un espacio donde experimentar, equivocarse y aprender de los errores.
- Cultiva un espíritu de aprendizaje para hacer realidad su estrategia, estimulando la mejora continua y, a la vez, la transformación de la organización.
- Establece el ritmo de cambio y demuestra mediante sus acciones la necesidad, beneficios y consecuencias de cualquier cambio relacionado con su propósito, visión y estrategia.
- Aprende de las experiencias de cambio anteriores y define estrategias que permiten gestionar el cambio con éxito.

### 2.3 Estimulas la creatividad y la innovación

En la práctica una organización sobresaliente:

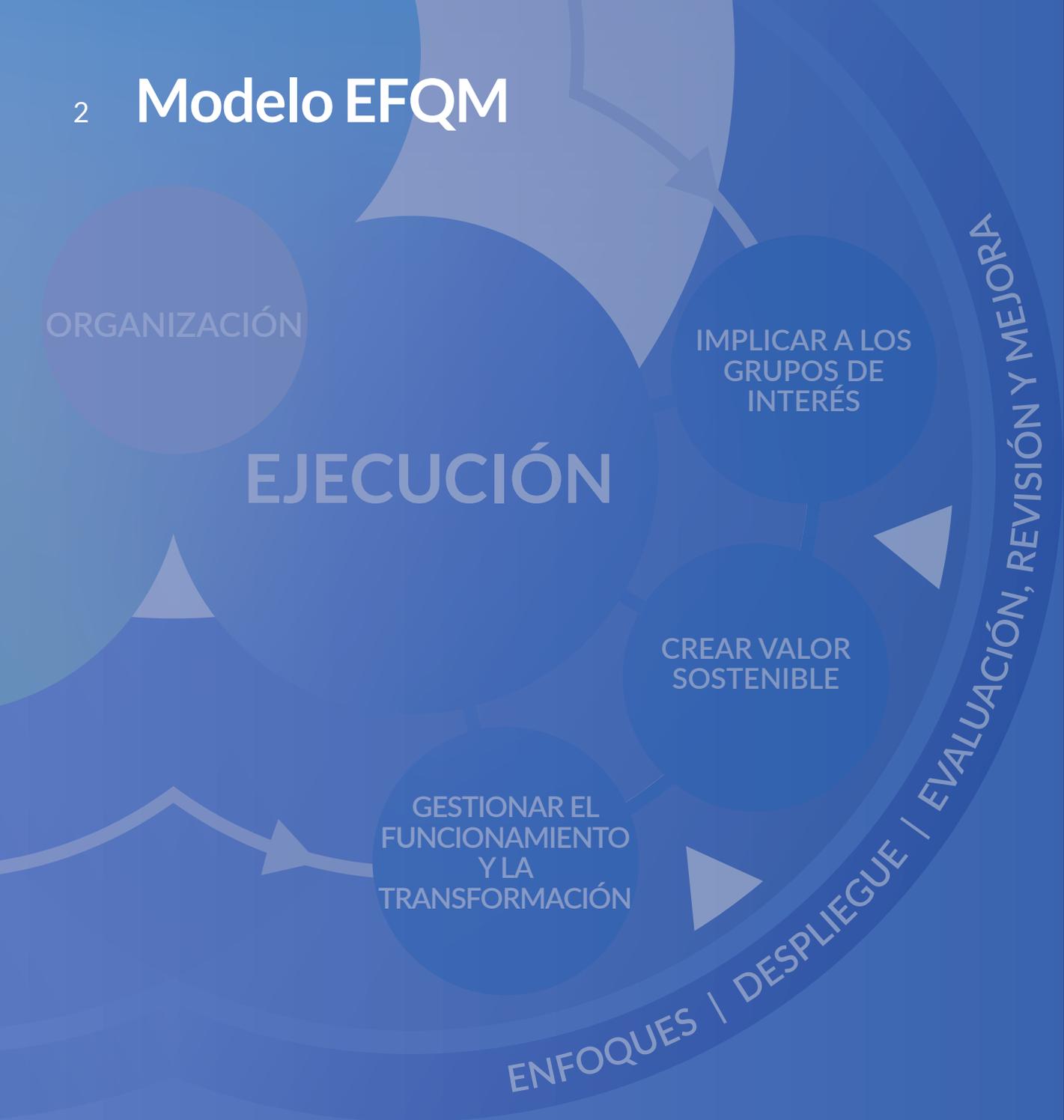
- Entiende la importancia y los beneficios de focalizarse en la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo para alcanzar su propósito, visión y estrategia.
- Establece metas y objetivos ambiciosos que estimulan la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo.
- Promueve una cultura en la que se fomenta la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo y, cuando se produce un fallo, su causa se identifica rápidamente y se comparte para evitar que el mismo error se repita.
- Desarrolla la cultura y el conocimiento práctico que facilitan la puesta en marcha de los diferentes tipos de mejora utilizando para ello las herramientas y técnicas necesarias.
- Participa en redes de aprendizaje y colaboración para identificar oportunidades de creatividad, innovación y pensamiento disruptivo.
- Busca oportunidades de benchmarking externo para estar al día de las últimas tendencias y oportunidades de innovación.

### 2.4 Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia

En la práctica una organización sobresaliente:

- Invierte en asegurar que su propósito, visión y estrategia se comunica eficazmente a sus grupos de interés clave, para obtener su confianza y compromiso, creando un ambiente abierto y de tranquilidad.
- Fomenta y aprecia un feedback sincero en todo lo relativo a su propósito, visión y estrategia.
- Transmite a sus grupos de interés clave, el impacto y relevancia de sus contribuciones específicas al propósito, visión y estrategia, explicándoles la importancia de obtener y mantener su compromiso.
- Se asegura que sus grupos de interés clave conocen la importancia de mantenerse alineados con el propósito, visión y estrategia.
- Reconoce, celebra y comparte con sus grupos de interés clave cada éxito alcanzado, para ayudar a reforzarlas conductas deseadas.

## 2 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.

## 2 Modelo EFQM

# EJECUCIÓN continuación

### Criterio 3

## Implicar a los grupos de interés

### Introducción

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.
- 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 de sus grupos de interés clave y decide qué acciones necesita acometer para que sus grupos de interés clave perciban que su futuro está asegurado.

En la práctica, una organización sobresaliente incluirá los siguientes grupos en la clasificación de sus grupos de interés clave:

**3.1 Clientes: Construir relaciones sostenibles**

**3.2 Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento**

**3.3 Inversores y reguladores: Asegurar y mantener su apoyo continuo**

**3.4 Sociedad: Contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad**

**3.5 Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible**

**3.1 Clientes: construir relaciones sostenibles**

Los clientes son los destinatarios de los productos, servicios o soluciones que proporciona la organización. Pueden ser:

- Clientes directos e indirectos
- Usuarios y otras personas implicadas en los diferentes puntos de interacción del pasillo del cliente.
- Prosumidores (son simultáneamente productor y consumidor).
- Personas o grupos implicados en la decisión de compra.
- En la práctica una organización sobresaliente:
  - Identifica y clasifica sus clientes en base a criterios
  - definidos, por ejemplo: características sociales, diferencias en necesidades y expectativas, comportamientos de usuario o comprador, etc.
  - Mantiene relación con sus clientes durante todas las etapas de creación de valor sostenible, incluso en aquellas fases en las que no hay creación de valor en curso.
  - Comprende las necesidades de comunicación y contacto directo de los diferentes segmentos de clientes.
  - Establece canales de comunicación que facilitan a sus clientes interactuar con la organización y proporcionar feedback sobre su experiencia de cliente, al tiempo que ayudan a que la organización pueda reaccionar de forma ágil y adecuada.

### 3.2 Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento

Este grupo de interés está constituido por los individuos o grupos de individuos que trabajan para la organización.

En la práctica una organización sobresaliente:

- Desarrolla una estrategia y planes para la gestión de las personas que apoyan la estrategia global y los planes de la organización.
- Se adapta a los cambios en las necesidades y expectativas de sus empleados actuales y futuros, teniendo en cuenta, por ejemplo, el cambio en sus expectativas sobre la cultura y el liderazgo, la paridad y equilibrio de género, la diversidad e inclusión, o el entorno de trabajo deseado.
- Facilita que las personas de su organización comprendan las necesidades de cambiar e identifiquen oportunidades para desarrollar su conocimiento y capacidades, teniendo en cuenta su propósito, visión y estrategia.
- Empodera a las personas de su organización para que comuniquen y compartan eficazmente sus experiencias y aprendizajes con otros integrantes del ecosistema.
- Crea un entorno en el que las personas de su organización pueden prosperar y en el que se favorece su bienestar.
- Se asegura de dirigir de forma proactiva, recompensar, reconocer y cuidar a las personas de su organización.

### 3.3 Inversores y reguladores: Asegurar y mantener su apoyo continuo

Los inversores y reguladores incluyen los individuos o grupos a los que la organización debe rendir cuentas cumpliendo los requisitos fiscales, legales, éticos y administrativos.

- Entre los inversores se pueden incluir los propietarios, accionistas, organizaciones de financiación e instituciones financieras.
- Entre los reguladores se pueden incluir los ministerios, consejerías, organismos regionales o locales, otras autoridades e instituciones paraestatales

En la práctica una organización sobresaliente:

- Identifica a los inversores y reguladores clave que poseen un interés financiero, legal y administrativo en la organización, y comprende sus necesidades y expectativas.
- Implica a sus inversores y reguladores clave en sus objetivos de mejora y transformación y en la definición de su estrategia global.
- Se asegura de que las relaciones con sus inversores y reguladores clave sean mutuamente beneficiosas
- Es transparente y rinde cuentas a este grupo de interés clave, estableciendo y manteniendo un alto nivel de confianza en todo momento.

### **3.4 Sociedad: Contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad**

La sociedad incluye los individuos o grupos externos que representan a su comunidad más cercana, o a la sociedad en general, incluidos, por ejemplo, colectivos especiales que se centran en temas como la protección del medioambiente

En la práctica una organización sobresaliente:

- Usa su propósito, visión y estrategia para comprender y enfocar de manera clara su contribución a su comunidad.
- Establece, desarrolla y mantiene una relación con los grupos de interés clave de su comunidad
- Utiliza canales de comunicación que facilitan a su comunidad interactuar con la organización y proporcionar feedback sobre sus experiencias, así como que ayudan a que la organización reacciones de forma ágil y adecuada.
- Es transparente y rinde cuentas a este grupo de interés clave, estableciendo y manteniendo un alto nivel de confianza.

### **3.5 Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible**

Los partners y proveedores son los agentes externos con los que la organización decide trabajar para poder alcanzar su propósito y su visión, hacer realidad su estrategia y lograr objetivos compartidos que benefician a ambas partes.

En la práctica una organización sobresaliente:

- Segmenta a sus partners y proveedores clave, de acuerdo con su propósito, visión y estrategia.
- Se asegura que sus partners y proveedores clave actúen alineados con su estrategia y de que la relación con ellos se establece en base a la transparencia, integridad y responsabilidad mutuas y se mejora.
- Establece una relación de confianza con sus partners y proveedores clave con el objetivo de crear valor sostenible.
- Trabaja, proactivamente, con sus partners y proveedores clave, para apalancarse en la cultura y el entendimiento de ambas partes con el fin de alcanzar un beneficio mutuo.

## 2 Modelo EFQM

# EJECUCIÓN continuación

### Criterio 4

## Crear valor sostenible

### Introducción

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 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.

Las 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:

- 4.1 Diseñar el valor y cómo se crea
- 4.2 Comunicar y vender la propuesta de valor
- 4.3 Elaborar y entregar la propuesta de valor
- 4.4 Diseñar e implantar la experiencia global

#### 4.1 Diseñar el valor y cómo se crea

En la práctica una organización sobresaliente:

- Es capaz de identificar lo que les diferencia de otros, incluyendo a la competencia cuando sea relevante, y lo convierte en la parte esencial del valor que crea.
- Implica a sus grupos de interés clave en el proceso de desarrollo para (co-) crear o maximizar el valor.
- Desarrolla un catálogo de productos, servicios y soluciones alineado con su propósito y con las necesidades y expectativas, actuales y futuras, de su público objetivo, existencial y potencial.
- Diseña la propuesta de valor y los sistemas para crearla, reflejando en el ciclo de la vida de los productos, servicios y soluciones, de manera responsable, el impacto en la salud, seguridad pública y medioambiente.
- Utiliza herramientas cuantitativas y cualitativas de investigación de mercado, encuestas (a clientes) y otros sistemas de obtener información y percepciones del entorno, para desarrollar y mejorar su propuesta de valor y las etapas de creación de valor.

#### 4.2 Comunicar y vender la propuesta de valor

En la práctica una organización sobresaliente:

- Comunica lo que les diferencia de otros y su propuesta de valor con mensajes atractivos para sus clientes, actuales y potenciales, y otro posible público objetivo.
- Aprovecha, de forma responsable, sus redes de contactos e influencias, en el mundo físico y digital para potenciar una imagen positiva de la organización, de lo que les diferencia de otros y de su propuesta de valor.
- Utiliza estrategias y sistemas específicamente destinados a vender lo que les diferencia de otros y su propuesta de valor, así como sus productos, servicios y soluciones, a su público objetivo.
- Facilita la relación con su público objetivo, ofreciéndole su apoyo, tanto antes como después de la relación comercial, favoreciendo así la venta con éxito de su propuesta de valor.

### **4.3 Elaborar y entregar la propuesta de valor**

En la práctica una organización sobresaliente:

- Implanta sistemas eficaces y eficientes para crear el valor, asegurándose de que el valor creado está alineado con el propósito y el valor.
- Entrega su propuesta de valor: productos, servicios y
- soluciones, según lo prometido, satisfaciendo o superando las expectativas de su público objetivo.
- Entrega sus productos, servicios y soluciones minimizando el impacto negativo en la sociedad y en el medioambiente.
- Aconseja a su público objetivo sobre el uso responsable de sus productos, servicios y soluciones.

### **4.4 Diseñar e implantar la experiencia global**

En la práctica una organización sobresaliente:

- Utiliza la percepción, entendimiento y el conocimiento de sus grupos de interés clave para definir la experiencia global de relación con la propia organización.
- Establece un sentimiento consistente, continuo y eficaz, a lo largo de las diferentes fases de la creación de valor, incorporando mediciones relevantes en los puntos de contacto adecuados.
- Aprovecha todas las oportunidades de personalizar la experiencia global para cada grupo de interés clave, así como sus productos, servicios y soluciones.
- Se asegura de que las personas de la organización disponen de los recursos, competencias y poder de decisión necesarios para maximizarla experiencia global de sus grupos de interés clave
- Diseña, implanta y utiliza en los momentos oportunos sistemas de feedback que le permiten mejorar las distintas etapas de creación de valor y sus productos, servicios y soluciones.

## 2 Modelo EFQM

# EJECUCIÓN continuación

### Criterio 5

## Gestionar el funcionamiento y la transformación

### Introducción

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:**

- 5.1 Gestionar el funcionamiento y el riesgo**
- 5.2 Transformar la organización para el futuro**
- 5.3 Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología**
- 5.4 Aprovechar los datos, la información y el conocimiento**
- 5.5 Gestionar los activos y recursos**

## 5.1 Gestionar el funcionamiento y el riesgo

En la práctica una organización sobresaliente:

- Utiliza el sistema de gestión para asegurar una vinculación coherente entre propósito, estrategia, objetivos de creación de valor sostenible y resultados.
- Utiliza el sistema de gestión para promover las mejoras fundamentadas, basadas en hechos, eficaces y con resultados.
- Gestiona proyectos y mejora los procesos utilizando información de su sistema de gestión.
- Identifica riesgos y evalúa el impacto potencial en: sus prioridades estratégicas, su funcionamiento, los resultados deseados y las posibles oportunidades.
- Desarrolla e implanta planes para gestionar el riesgo desde diferentes perspectivas: cultural, estratégica, operativa, financiera, legal, normativa, social o tecnológica (incluyendo los riesgos de las tecnologías de la información y de los desafíos de la ciberseguridad).

## 5.2 Transformar la organización para el futuro

En la práctica una organización sobresaliente:

- Identifica las necesidades de cambio y transformación teniendo en cuenta su propósito, estrategia, objetivos de creación de valor sostenible y resultados, así como examina su ecosistema para prever los principales retos y oportunidades de futuro.
- Adapta la estrategia y su modelo de negocio actual, para satisfacer necesidades futuras, e implanta nuevos modelos de negocio basados en los retos y oportunidades previstos para el futuro.
- Construye su estructura organizativa para servir mejor a su propósito, visión y estratégica y tiene en cuenta enfoques innovadores para adaptarla basándose en los principales retos y oportunidades previstos para el futuro.
- Establece y utiliza metodologías de trabajo ágiles, al tiempo que proporciona la estabilidad necesaria para gestionarlas operaciones actuales.
- Rediseña, cuando es necesario, la creación de valor y otros procesos organizativos, basándose en las necesidades operativas y de futuro.

### 5.3 Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología

En la práctica una organización sobresaliente:

- Proporciona las capacidades, recursos y herramientas para desarrollar y mantener la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo.
- Aprovecha las innovaciones que poyan tanto la mejora en su actividad actual, como la necesidad de transformación en el futuro.
- Evalúa y explota el potencial de las nuevas tecnologías para apoyar la creación de valor, las mejoras en su infraestructura y la capacidad de respuesta y flexibilidad de sus procesos y proyectos.
- Introduce desarrollos relevantes en tecnología a una velocidad que maximiza los beneficios a obtener.
- Evalúa y gestiona el ciclo de vida completo de tecnologías existentes y emergentes, para maximizar el beneficio para todos.

### 5.4 Aprovechar los datos, la información y el conocimiento

En la práctica una organización sobresaliente:

- Se asegura de haber identificado los datos que necesita para apoyar sus planes de transformación y gestionar los productos, servicios y soluciones que ofrece actualmente y es capaz de conseguir la transformación esencial que le puede faltar.
- Utiliza analítica avanzada de datos, incluyendo modelos predictivos, para extraer valor de los datos, obtener información útil y tomar decisiones fundamentales.
- Convierte los datos en información y conocimiento, utilizando el resultado para identificar oportunidades y crear más valor sostenible.
- Usa el conocimiento que tienen sus grupos de interés para generar ideas e innovaciones con el fin de desarrollar productos, servicios y soluciones, que contribuyan a la creación de valor sostenible, con la posibilidad de desarrollarlos conjuntamente.
- Garantiza que los datos, información y conocimiento se tratan y utilizan de manera ética, respetando las necesidades y derechos de quienes los proporcionan.
- Asegura, protege y maximiza el conocimiento único que posee, como por ejemplo la propiedad intelectual.

## 5.5 Gestionar los activos y recursos

En la práctica una organización sobresaliente:

- Utiliza recursos financieros de manera equilibrada y sostenible para garantizar el éxito actual y la inversión futura.
- Identifica y gestiona de manera responsable los activos y recursos críticos que son vitales para su estrategia, funcionamiento y necesidades de transformación, incluyendo los activos financieros (liquidez, capital e inversiones), los activos tangibles (infraestructura comercial, como por ejemplo: cadena logística, bienes inmobiliarios, tecnología y maquinaria) y los activos intangibles (datos propiedad de la organización, tecnologías y software desarrollados por la propia organización, marca, fondo de comercio y patentes).
- Identifica e incorpora métodos coherentes e innovadores para lograr el máximo aprovechamiento de los activos y recursos que impulsan los objetivos de funcionamiento y transformación, tanto a corto como a largo plazo, de acuerdo con las necesidades cambiantes de la organización y del mercado.
- Determina los activos y recursos que ya no necesita (para su actividad actual o futura) y los desecha de manera responsable, basándose en los principios de la economía circular

# 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.



## 2 Modelo EFQM

# RESULTADOS continuación

### Criterio 6

## Percepción de los grupos de interés

### Introducción

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:

- 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.

A continuación, se muestran ejemplos de resultados de percepción de los grupos de interés clave y de posibles temas a abordar, *si bien la relación no es exhaustiva y no aparecen por orden de prioridad:*

- **Resultados de percepción de clientes**
- **Resultados de percepción de personas**
- **Resultados de percepción de inversores y reguladores**
- **Resultados de percepción de la sociedad**
- **Resultados de percepción de partners y proveedores**

## **Resultados de percepción de clientes**

Cuáles son las percepciones de los clientes en relación a, por ejemplo:

- La experiencia en general en su trato con la organización.
- La cultura de la organización, la actitud y el nivel de compromiso de las personas con el cliente.
- La marca y reputación de la organización, incluyendo su impacto social y ambiental.
- Los productos, servicios y soluciones ofertados por la organización.
- El uso de la innovación para mejorar los productos, servicios y soluciones de la organización.
- El uso de la tecnología por la organización, para aportar valor sostenible.
- La entrega y servicio post-venta de los diferentes canales.
- La eficacia y eficiencia de los canales de comunicación utilizados.

## Resultados de percepción de personas

Cuáles son las percepciones de las personas en relación a, por ejemplo:

- La cultura de la organización
- Su experiencia trabajando en la organización, incluyendo cómo se gestiona el cambio.
- El compromiso y los logros de la organización en cuanto a paridad y equilibrio de género, diversidad e inclusión.
- La forma en que la organización se está adaptando a futuros modelos de trabajo como, por ejemplo, la coexistencia de personas trabajando con robots, el uso de la inteligencia artificial y la realidad virtual aumentada.
- El apoyo de la organización a la conciliación entre el trabajo y la vida familiar.
- Apoyo prestado a las personas. Empoderamiento, reconocimiento y desarrollo profesional.
- El ambiente de trabajo, la remuneración y los beneficios.
- La gestión y mejora del desempeño de las personas.
- La reputación de la organización, incluyendo su papel de líder en su ecosistema.
- La comunicación interna.
- La atracción y retención del talento.
- Cómo se ejecuta la estrategia de la organización, la contribución de las personas a dicha ejecución y su grado de confianza en el futuro de la organización.

## Resultados de percepción de inversores y reguladores

Cuáles son las percepciones de los inversores y reguladores (propietarios, accionistas, organizaciones de financiación e instituciones financieras, ministerios, consejerías, organismos regionales o locales, otras autoridades públicas e instituciones para estatales) en relación a, por ejemplo:

- La gestión financiera, la seguridad y la sostenibilidad de la organización.
- La estructura de gobierno, la transparencia, responsabilidad y comportamiento ético.
- La responsabilidad social y ambiental.
- La gestión de riesgos y cumplimiento normativo (compliance).
- La marca y reputación de la organización
- Los productos, servicios y soluciones ofertadas y a la aplicación de la innovación en los procesos, productos, servicios y soluciones.
- La capacidad de la organización de anticiparse al futuro, detectar megatendencias y afrontarlas con éxito.
- La experiencia general en el trato con la organización.

### Resultados de percepción de la sociedad

Cuáles son las percepciones de la sociedad y su comunidad, bien sea local, nacional o internacional, en relación a, por ejemplo:

- La capacidad de la organización para satisfacer las expectativas de su comunidad.
- El impacto que la gobernanza de la organización y su nivel de transparencia y comportamiento ético tienen sobre la comunidad.
- El impacto que las operaciones de la organización tienen sobre la comunidad.
- La sostenibilidad de las contribuciones de la organización a la comunidad por sus prácticas económicas, sociales y ambientales.
- El compromiso de la organización para avanzar hacia la economía circular.
- El compromiso y logros de la organización en reducirla desigualdad, en incrementar la diversidad e inclusión y en alcanzar el equilibrio de género.

### Resultados de percepción de partners y proveedores

Cuáles son las percepciones de los partners y proveedores clave, en relación a, por ejemplo:

- La experiencia en el trato de la organización.
- El compromiso y logros de la organización en cuanto a cocreación y el trabajo para beneficio mutuo.
- El grado de implantación de nuevas tecnologías y cambios.
- El compromiso social de la organización.
- El compromiso y logros alcanzados en el avance hacia la economía circular.
- La gestión y mejora del rendimiento de los partners y proveedores clave.
- La comunicación y gestión de las relaciones con la organización.
- La estructura de gobierno, transparencia y ética de la organización y sus prácticas.
- La sostenibilidad de la relación entre la organización y sus partners y proveedores clave.

## 2 Modelo EFQM

# RESULTADOS continuación

### Criterio 7

## Rendimiento estratégico y operativo

### Introducción

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.

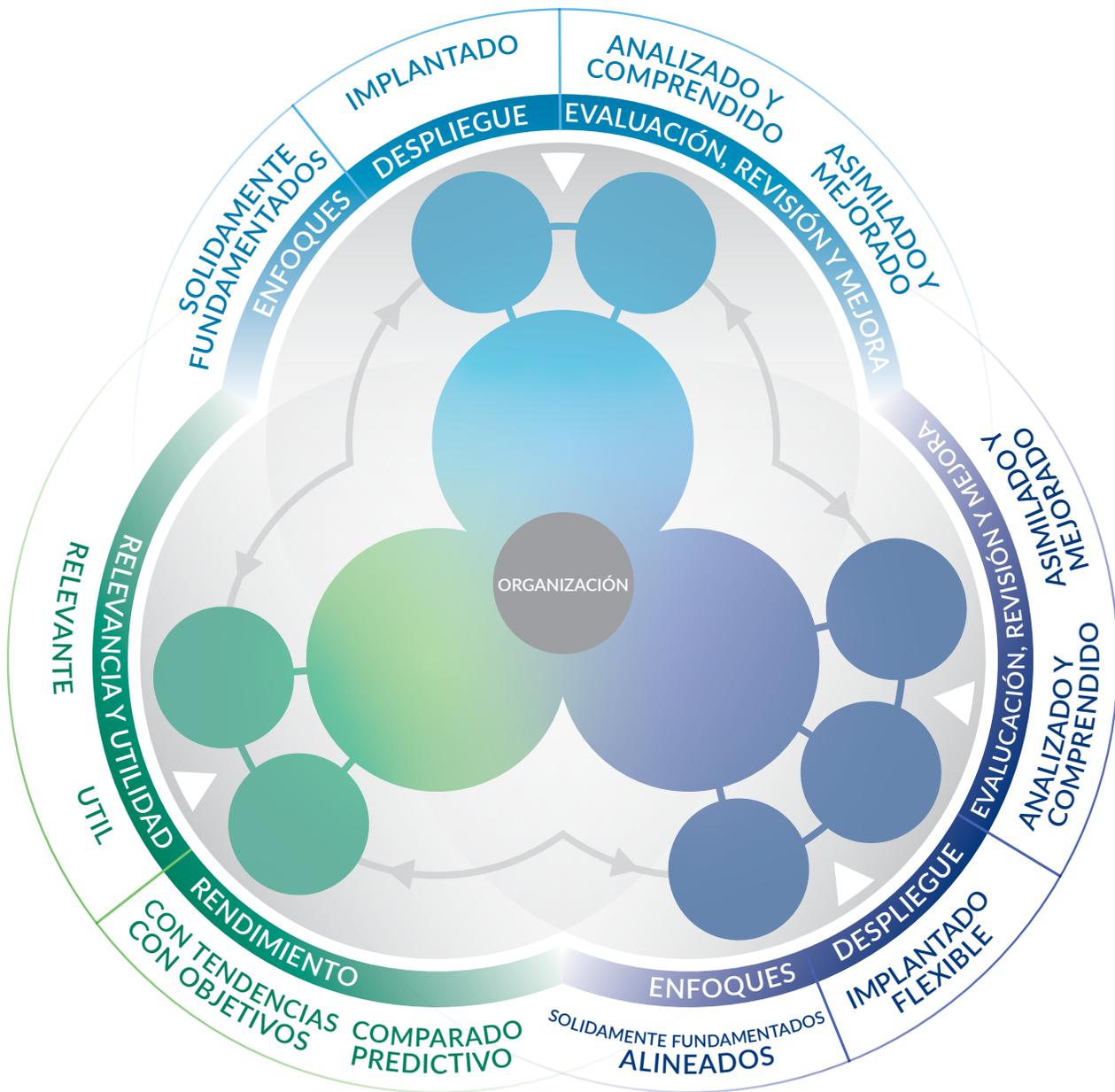
En la práctica una organización sobresaliente:

- Utiliza indicadores financieros y no financieros para medir su rendimiento estratégico y operativo.
- 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.

Los indicadores de rendimiento estratégico y operativo, ***pueden incluir los siguientes, aunque no se limitan sólo a:***

- Logros alcanzados en la consecución del propósito y la creación de valor sostenible.
- Rendimiento financiero.
- Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés clave.
- Consecución de los objetivos estratégicos.
- Logros en la gestión del funcionamiento.
- Logros en la gestión de la transformación.
- Mediciones predictivas para el futuro de la organización.

### 3 Herramienta de diagnóstico EFQM: REDER



## 3.1 Introducción

REDER es el acrónimo que utiliza la EFQM para describir la lógica que hay detrás de la herramienta de evaluación que fue desarrollada con el objetivo de ayudar a la organización a:

- Mejorar la gestión de su actual forma de trabajar.
- Detectar sus fortalezas y oportunidades de mejora.

De manera general, la lógica REDER establece que toda organización necesita:

- Determinar los **R**esultados que pretende conseguir como parte de su estrategia.
- Contar con una serie de **E**nfoques que le permitirán alcanzar los resultados previstos ahora y en el futuro.
- **D**esplegar (implantar) dichos enfoques de manera adecuada.
- **E**valuar y **R**evisar los enfoques implantados para aprender y mejorar.

Para obtener un análisis más robusto, los elementos del REDER se han dividido en un conjunto de atributos. Cada uno de estos atributos dispone de una descripción que detalla su significado. La organización debe demostrar el grado de avance en cada uno de dichos atributos.

En las tablas 1 a 3 de las páginas siguientes puede verse el detalle.

La lógica REDER, con sus atributos, usada junto con el Modelo EFQM, puede ayudar a personas o equipos a:

- Identificar dónde están las fortalezas y oportunidades de mejora de la organización.
- Describir el futuro de la organización, en cuanto a los resultados deseados y las acciones necesarias a llevar a cabo para alcanzarlos.

## 3.2 Herramienta de diagnóstico EFQM

# Aplicación de la metodología REDER al bloque de Dirección y Ejecución

La siguiente tabla se utiliza para facilitar el análisis de los enfoques definidos en el Criterio 1 (Propósito, visión y estrategia) y en el Criterio 2 (Cultura de la organización y liderazgo).

Las descripciones asociadas a cada atributo proporcionan una guía de lo que la organización debe demostrar.

Tabla 1: Análisis del bloque de Dirección		
Elementos	Atributos	Descripción
Enfoques	Solidamente fundamentados	Los enfoques tienen una lógica clara, con el objetivo de cumplir y responder a las necesidades de sus grupos de interés clave. Se describen adecuadamente y están diseñados para que la organización se adapte al futuro.
Despliegue	Implantado	Los enfoques se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna.
Evaluación, Revisión y mejora	Analizado y comprendido	Se recoge, comprende y comparte el <i>feedback</i> relativo a la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.
	Asimilado y mejorado	Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes, la medición, el aprendizaje y el <i>benchmarking</i> se utilizan para inspirar la creatividad y generar soluciones innovadoras con el fin de mejorar el rendimiento en los plazos adecuados.

La siguiente tabla se utiliza para facilitar el análisis de los enfoques definidos en el Criterio 3 (Implicar a los grupos de interés), Criterio 4 (Crear valor sostenible) y Criterio 5 (Gestionar el funcionamiento y la transformación).

Las descripciones asociadas a cada atributo proporcionan una guía de lo que la organización debe demostrar.

Tabla 2: Análisis del bloque de Ejecución		
Elementos	Atributos	Descripción
Enfoques	Solidamente fundamentados	Los enfoques tienen una lógica clara, con el objetivo de cumplir y responder a las necesidades de sus grupos de interés clave. Se describen adecuadamente y están diseñados para que la organización se adapte al futuro.
	Alineados	Los enfoques apoyan los objetivos del bloque Dirección y están vinculados a otros enfoques relevantes.
Despliegue	Implantado	Los enfoques se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna.
	Flexible	La implantación facilita la agilidad y la adaptación de los enfoques.
Evaluación, Revisión y mejora	Analizado y comprendido	Se recoge, comprende y comparte el <i>feedback</i> relativo a la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.
	Asimilado y mejorado	Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes, la medición, el aprendizaje y el <i>benchmarking</i> se utilizan para inspirar la creatividad y generar soluciones innovadoras con el fin de mejorar el rendimiento en los plazos adecuados.

### 3.3 Herramienta de diagnóstico EFQM

## Aplicación de la metodología REDER al bloque de Resultados

La tabla 3 se utiliza para facilitar el análisis de los Resultados incluidos en el Criterio 6 (Percepción de los grupos de interés) y el Criterio 7 (Rendimiento estratégico y operativo).

Los usuarios de la lógica REDER deben utilizar los atributos descritos en la tabla 3 para analizar las evidencias presentadas. Normalmente, dichas evidencias serán un conjunto de datos que muestran el rendimiento estratégico y operativo de la organización y que responden a lo incluido en los criterios de Resultados 6 y 7. Las descripciones asociadas a cada atributo proporcionan una guía de lo que la organización debe demostrar.

Tabla 3: Análisis del bloque de Resultados		
Elementos	Atributos	Descripción
Relevancia y Utilidad	Relevante	La organización identifica un conjunto de resultados claramente vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Estos resultados se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
	Útil	Los datos son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
Rendimiento	Con tendencias	Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido durante el periodo o ciclo estratégico.
	Con objetivos	Las metas establecidas son relevantes, están alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada.
	Comparado	Hay comparaciones externas relevantes ( <i>benchmarking</i> de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.
	Predictivo	Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.

## 3.4 Puntuar con las matrices REDER

La EFQM y sus partners promueven un sistema de reconocimiento que reconoce a aquellas organizaciones que, tras ser evaluadas frente a los criterios del Modelo EFQM, pueden demostrar un rendimiento sobresaliente de manera sostenida.

Las organizaciones que se presentan a un reconocimiento EFQM son evaluadas con el Modelo EFQM y reciben una puntuación sobre 1.000 puntos. Los 1.000 puntos se distribuyen entre los siete criterios del Modelo EFQM como se detalla a continuación:



## 3.4 Herramienta de diagnóstico EFQM

# Puntuar con las matrices REDER

En los bloques de Dirección (criterios 1 y 2) y Ejecución (criterios 3, 4 y 5), cada subcriterio tiene asignado el mismo peso dentro de su criterio. A modo de ejemplo:

- A cada uno de los 5 subcriterios del criterio 1 (Propósito, visión y estrategia) se le asigna un 20% de los 100 puntos del criterio:
  - a. 1.1 = 20 puntos
  - b. 1.2 = 20 puntos
  - c. 1.3 = 20 puntos
  - d. 1.4 = 20 puntos
  - e. 1.5 = 20 puntos
- A cada uno de los 4 subcriterios del criterio 4 (Crear valor sostenible) se le asigna un 25% de los 200 puntos del criterio:
  - a. 4.1 = 50 puntos
  - b. 4.2 = 50 puntos
  - c. 4.3 = 50 puntos
  - d. 4.4 = 50 puntos

En el bloque de Resultados, al no haber subcriterios en los criterios 6 y 7, la puntuación se realiza a nivel criterio. Por tanto, los 400 puntos que corresponden al bloque de Resultados se distribuyen a partes iguales entre los dos criterios: 200 puntos al criterio 6 (Percepción de los grupos de interés) y 200 puntos al criterio 7 (Rendimiento estratégico y operativo).

Al evaluar con el Modelo EFQM y utilizar la lógica REDER para puntuar, se deben aplicar dos reglas, una para Dirección y Ejecución y la otra para Resultados:

- La puntuación global de cada subcriterio de los bloques Dirección y Ejecución no puede ser superior a la puntuación del atributo “Sólidamente fundamentados” del elemento “Enfoques”. No importa lo bien que se haya puntuado el resto de atributos, ya que el atributo “Sólidamente fundamentados” es el dominante y sirve de límite a la puntuación global del subcriterio.
- La puntuación global de cada uno de los criterios del bloque de Resultados no puede ser superior a la puntuación del atributo “Relevante” del elemento “Relevancia y utilidad”. No importa lo bien que se haya puntuado el resto de atributos, ya que el atributo “Relevante” es el dominante y sirve de límite a la puntuación global del criterio.

Las organizaciones que quieren obtener un reconocimiento EFQM por sus logros son evaluadas por un equipo externo de evaluadores que utiliza las matrices de puntuación REDER. Estas matrices de puntuación están disponibles en la plataforma digital de la EFQM, y se aprende a utilizarlas en los cursos de formación de evaluadores que ofrecen EFQM y sus partners.

Las organizaciones que deseen realizar una autoevaluación con el Modelo EFQM pueden también utilizar las matrices de puntuación, obteniendo una puntuación global, así como una relación de puntos fuertes y oportunidades de mejora.

Tanto en las evaluaciones externas como en las autoevaluaciones EFQM la organización obtiene una puntuación global sobre un máximo de 1.000 puntos y una puntuación para cada uno de los siete criterios. Esto ofrece una oportunidad de compararse con otras organizaciones que utilicen el Modelo EFQM y la metodología REDER. Además, ofrece a la organización un punto de partida para medir su progreso, o retroceso, al comparar los resultados con los de futuras autoevaluaciones.

## 4 Glosario

**Agilidad:** capacidad de la organización para cambiar su dirección o reenfocarse, de manera oportuna y rápidamente, en respuesta a cualquier oportunidad o amenaza que surja.

**Alianza:** relación de trabajo a largo plazo entre la organización y uno o varios partners que crea valor añadido para ambas partes. Las alianzas pueden establecerse, por ejemplo, con proveedores, distribuidores, clientes, entidades educativas, empresas de consultoría o investigación.

**Aprendizaje:** proceso por el que se adquieren destrezas, conocimiento y comprensión mediante el estudio y la experiencia.

**Benchmarking:** comparación sistemática de resultados y de enfoques (de la forma de hacer las cosas) con otras organizaciones relevantes para obtener información valiosa que ayude a la organización a actuar para mejorar su rendimiento.

**Buenas prácticas/Mejores prácticas:** enfoques, políticas, procesos o métodos efectivos que conducen a logros excepcionales. Dado que es difícil definir lo que es “mejor”, la mayoría de las organizaciones prefieren usar la expresión “buenas prácticas”. Entre las maneras de encontrar buenas prácticas fuera de la organización se encuentran el *benchmarking* y el aprendizaje externo.

**Cliente:** destinatario de los productos, servicios y/o soluciones de la organización. El cliente es uno de los grupos de interés clave, en muchos casos el principal, para el que la organización aspira a crear un valor sostenido.

**Comparaciones:** datos utilizados para comparar el rendimiento de una organización o proceso con el de otra.

**Competencia:** capacidad o habilidad para hacer algo eficaz y eficientemente.

**Comportamiento ético:** la ética está integrada por estándares arraigados en una cultura que hacen que las acciones de una persona sean correctas o incorrectas. Estos estándares influyen en el comportamiento y ayudan al individuo a tomar las decisiones adecuadas y a actuar de forma responsable.

**Comunidad:** el término hace referencia normalmente a los distintos individuos, grupos e instituciones que tienen un interés particular en el bienestar y éxito de la organización, así como a su entorno inmediato.

**Conocimiento:** habilidades y capacidades adquiridas por una persona a través de la experiencia y la educación, incluyendo la comprensión teórica y/o práctica de un tema. Mientras que los datos son los hechos en sí, y la información son los datos contextualizados y con perspectiva, el conocimiento es la información que conlleva directrices y capacidad para emprender acciones.

**Creación de valor sostenible:** concepto que pone de manifiesto la necesidad de tener en cuenta las dimensiones ambiental, social y económica a la hora de crear valor, sin perder de vista el foco de creación de valor de la organización.

**Creatividad:** habilidad para huir de reglas, métodos y relaciones actuales, para generar ideas para mejorar o crear nuevos procesos, productos, servicios, soluciones, sistemas o interacciones sociales.

**Cultura:** conjunto específico de valores y normas que comparten las personas y grupos de una organización, que influye en el modo de comportarse entre ellos y con los grupos de interés clave externos.

**Diversidad e inclusión:** medida en que las personas de la organización reconocen, aprecian y aprovechan las características que hacen único a cada individuo. La diversidad y la inclusión pueden hacer referencia a la edad, creencias, clase social, origen étnico, capacidades físicas, raza, religión y orientación sexual.

**Economía circular:** en contraste con la economía tradicional lineal que tiene un modelo de producción de “adquisición-uso-deshecho”, la economía circular es un modelo económico basado en: diseños de larga duración, mantenimiento, reparación, reutilización, re-fabricación, restauración y reciclaje. [http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index_en.htm)

**Ecosistema:** un principio fundamental de un ecosistema es la interdependencia: algo que sucede en una parte del sistema, puede afectar a otras partes del mismo. En el contexto de una organización hay muchos factores externos que pueden afectar a su funcionamiento, y sin embargo, la organización no tiene control sobre ellos. Entre estos factores pueden estar: la política gubernamental, el tejido económico y social de su región y entorno inmediato, las expectativas religiosas y culturales de su comunidad, la exigencia de sostenibilidad y mecanismos de financiación disponibles.

**Empoderamiento:** proceso por el que la organización otorga poder a los individuos o equipos, que disponen de cierto grado de autonomía en su trabajo, asumen responsabilidades en la toma de decisiones, tienen acceso a recursos y control sobre sus propias vidas. Al hacerlo, los individuos o equipos consiguen la capacidad para lograr sus metas y objetivos personales y colectivos más ambiciosos. Cuando un individuo está empoderado, tiene una gran motivación y confianza en sí mismo.

**Enfoque:** manera general en la que algo ocurre; el enfoque se compone de procesos y acciones estructuradas dentro de un marco de principios y políticas. Por enfoques se entenderán los diferentes planteamientos, prácticas de gestión, actividades, procesos o sistemáticas de la organización.

**Estrategia:** forma en la que una organización pretende alcanzar sus prioridades estratégicas, en un periodo de tiempo determinado, habiendo realizado un análisis detallado del ecosistema y manteniéndose fiel a su propósito.

**Gestionar el cambio:** dirigir la transformación de individuos, equipos y organizaciones desde el estado actual hasta el estado futuro definido y deseado. Se trata de un proceso cuyo objetivo es ayudar a los grupos de interés afectados por la transformación a comprenderla, aceptarla y unirse a ella.

**Gobernanza:** marco de referencia para la autoridad y control dentro de una organización que ayuda a ésta a cumplir con las obligaciones legales, financieras, éticas y administrativas

**Grupo de interés:** es una persona, grupo u entidad que tiene un interés directo o indirecto en la organización, sus actividades y rendimiento, porque puede afectar a la organización o ser afectado por ella. Ejemplos de grupos de interés externos son los propietarios, accionistas, clientes, proveedores, partners, reguladores y representantes de su comunidad o de la sociedad. Ejemplos de grupos de interés internos son las personas o grupos de personas que la integran. Una organización sobresaliente toma en consideración las necesidades, demandas, peticiones y expectativas de sus grupos de interés en el marco de su ecosistema, las equilibra y evalúa su rendimiento con relación a sus grupos de interés clave.

**Innovación:** aplicación práctica de ideas en productos, servicios, soluciones, enfoques, procesos, sistemas, estructuras organizativas o interacciones sociales, nuevos o existentes.

**Integridad:** cualidad de tener un código ético o moral sólido. Esto incluye valores como respeto, equidad, credibilidad y honestidad.

**Megatendencias:** temas que se espera tengan una influencia global en los próximos años y a los que la organización, independientemente de su tamaño, alcance o si es pública o privada, deberá prestar atención si quiere seguir siendo relevante.

**Modelo de negocio:** los elementos del negocio que crean y aportan valor. Normalmente estos elementos son: la propuesta de valor, los segmentos de clientes y cómo se relaciona con ellos, los canales utilizados para llevar los productos, servicios y soluciones al mercado, los flujos de ingresos y gastos, los partners y los recursos y procesos críticos de la organización.

**Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas:** [www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible](http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible)

**Pacto Mundial de Naciones Unidas:** [www.pactomundial.org](http://www.pactomundial.org)

**Paridad de género:** en el contexto de una organización, se refiere al hecho de que la mujer tenga las mismas oportunidades que el hombre para desarrollar su carrera profesional, así como al aumento de la representación femenina en los órganos de toma de decisiones.

**Partner:** aliado externo con el que la organización escoge trabajar siguiendo criterios estratégicos, con el fin de alcanzar objetivos comunes y obtener un beneficio mutuo a largo plazo.

**Pensamiento disruptivo:** pensar, liberándose de las limitaciones del pensamiento rutinario, obteniendo una perspectiva nueva, diferente y más amplia y viendo las cosas desde otro punto de vista.

**Percepción:** todo lo que un grupo de interés clave puede pensar o sentir sobre la organización, independientemente de si coincide con lo que dice. La organización necesita entender y gestionar esa percepción para continuar satisfaciendo las necesidades de los grupos de interés clave.

**Personas:** conjunto de individuos que trabajan para la organización (a tiempo completo, a tiempo parcial, voluntarios), incluyendo los líderes de cualquier nivel.

**Previsión:** capacidad para predecir o calcular lo que ocurrirá o lo que será necesario en el futuro, como resultado del estudio y análisis de los datos relevantes disponibles.

**Proceso:** conjunto de actividades que se repiten en el tiempo y que interactúan entre sí, y donde la salida de una actividad se convierte en la entrada de otra. Los procesos añaden valor para los clientes internos o externos, utilizando recursos para transformar los elementos de entrada en resultados. En general, existen tres tipos de procesos: procesos clave, de gestión y de apoyo.

**Propiedad intelectual:** valor de una organización que no está recogido en su contabilidad tradicional. Representa los activos intangibles de una organización y, con frecuencia, es la diferencia entre el valor de mercado y su valor contable.

**Propósito:** una declaración que describe la razón de ser de una organización, es decir, qué hace y por qué lo hace y qué entienden sus grupos de interés.

**Propuesta de valor:** valor diferencial que los productos, servicios y soluciones de la organización ofrecen al cliente.

**Prosumidores:** una forma de clasificar a los clientes de una organización, más allá de los segmentos tradicionales. El mundo digital y virtual del siglo XXI, ofrece un potencial significativo para que las organizaciones involucren a sus clientes en el diseño de los productos, servicios o soluciones que ellos mismos quieren consumir, y así, se convierten en prosumidores.

## 4 Glosario

**Público objetivo:** también conocido como *target*, es el grupo de personas al cual está dirigida una marca, producto, servicio, solución o campaña. En otras palabras, son personas que buscan lo que una empresa ofrece, por lo cual están más inclinadas a llegar a un acuerdo comercial.

**Red de aprendizaje:** grupo de personas con un objetivo o interés común que comparte su información, conocimiento y experiencia para aprender juntos de forma activa.

**Sociedad:** infraestructura social externa a la organización que puede impactar en la misma o verse afectada por ella. Pueden ser representantes de su comunidad más cercana o de la sociedad en general, incluidos, por ejemplo, colectivos especiales que se centran en temas como la protección del medioambiente.

**Sostenibilidad:** futuro a largo plazo de la organización, tal y como lo perciben sus diferentes grupos de interés clave, es decir, inversores y reguladores, personas, sociedad, partners y proveedores. Una empresa sostenible es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general.

**Tercer sector:** una organización del tercer sector es aquella que no pertenece al sector público ni al privado. Puede ser una organización no lucrativa o comunitaria, una organización benéfica o un grupo de autoayuda o comunitario. Generalmente, la organización es independiente de los gobiernos y tiene objetivos sociales. Necesita obtener un excedente (beneficio) para ser sostenible financieramente y algunos de sus beneficios los reinvierte en la búsqueda de sus metas.

**Transparencia:** situación en la que la colaboración, cooperación y toma de decisiones compartida, se producen de forma abierta y en la que las personas pueden confiar en que el negocio se está gestionando de forma honesta y justa.

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

**Visión:** descripción de lo que la organización trata de alcanzar en el largo plazo. Pretende ser una guía clara para escoger lo que hay que hacer en la actualidad y en el futuro y, junto con el propósito, constituye la base de la estrategia y las políticas que la desarrollan.

# 5 Agradecimientos

Cerca de 2.000 personas han contribuido a la revisión del Modelo EFQM 2013 en un proceso iniciado en junio de 2018 y que culmina con el lanzamiento de la nueva versión del Modelo EFQM en el foro de Helsinki (23-24 de octubre de 2019).

La EFQM desea manifestar su sincero agradecimiento y reconocer el apoyo prestado por personas y organizaciones sin las cuales no habría sido posible la elaboración de lo que EFQM considera que es un modelo de primer nivel que todas las organizaciones pueden utilizar para alcanzar resultados sobresalientes.

En primer lugar, la EFQM desea reconocer los esfuerzos de los miembros del **equipo de desarrollo** creado para desarrollar el nuevo Modelo. Su profesionalidad y el modo en que abordaron el reto que se les presentaba han sido ejemplares. La EFQM quiere agradecer su esfuerzo y compromiso que ha desembocado con éxito en el desarrollo del Modelo EFQM 2020.

- Dr. Andreas Schmidt - SSB Consult - Alemania
- Carola Menzer - T-Systems Multi Media Solutions - Alemania
- Diane Dibley - British Quality Foundation - Reino Unido
- Ehrtfried Baeumel - Robert Bosch GmbH, Plant Bamberg - Alemania
- Gail Tutcher - British Quality Foundation - Reino Unido
- Professor Hadi El Tigani - Dubai Electricity & Water Authority - UAE
- Hakan Kilitçioğlu - ARGE Consulting - Turquía
- Ignacio Babé - Club Excelencia en Gestión - España
- Johann Sauermann - Quality Austria - Austria
- Matt Byrom - Siemens - Reino Unido
- Peter Browning - Signify - Holanda
- Rebecca Kelly - West Lothian Council - Escocia
- Sabine Kern - Vamed - Austria
- Stéphane Verdoux - Strateis - France
- Susana Fábregas - Club Excelencia en Gestión - España
- Dr. Thomas Bäuerle - SSB Consult - Alemania
- Professor Vittorio Cesarotti - University of Rome Tor Vergata - Italia

El segundo grupo fundamental para que el equipo de trabajo iniciara sus actividades, lo integran las más de 1.200 personas que respondieron a una **encuesta**. No fue una tarea rápida responder a sus 86 preguntas, y el elevado número de respuestas recibidas nos demuestra el alto nivel de interés que suscitó la renovación del Modelo EFQM.

El tercer grupo a reconocer está integrado por las más de 60 personas que participaron en el **taller del Foro EFQM de 2018** en Viena. Allí se reflexionó sobre las ideas iniciales del equipo de trabajo y se analizaron algunos resultados, especialmente interesantes, surgidos de la encuesta anterior.

El cuarto grupo a reconocer lo integran los **directivos que aceptaron ser entrevistados** por miembros del equipo de desarrollo y respondieron a la pregunta: "Como alto directivo, ¿qué te ocupa y preocupa de tu organización?". Como no todos los entrevistados deseaban que se publicara su nombre, nos limitamos a reseñar los distintos sectores implicados en este paso del proceso:

- Alimentación y bebidas
- Automatización industrial
- Automoción
- Aviación
- Comercio electrónico
- Consultoría
- Economía circular
- Educación
- Electrónica y TIC
- Energía
- Fabricación
- Farmacéuticas
- Industrias del acero
- Negocios digitales
- Organizaciones sin ánimo de lucro
- Sanidad: pública y privada
- Sector público
- Servicios financieros
- Sindicatos
- Transporte

# 5 Agradecimientos

El quinto grupo a reconocer está integrado por las 23 **organizaciones que voluntariamente participaron en la fase piloto y co-desarrollo** del Modelo. El valioso *feedback* que estas organizaciones aportaron contribuyó a que el Equipo de Trabajo ajustara el contenido del Modelo para que pueda seguir siendo útil en el futuro. Nuestro más sincero agradecimiento a las siguientes organizaciones que han participado en la fase piloto en Europa:

- Bosch Rexroth S.p.A - Italia
- Club Excelencia en Gestión - España
- Enagás - España
- ESBAS - Turquía
- Geriatric Health Centres of the City of Graz (GGZ) - Austria
- Helsana Versicherungen AG - Suiza
- Robert Bosch GmbH, Plant Bamberg - Alemania
- Robert Bosch GmbH, Plant Blaichach - Alemania
- Robert Bosch Car Multimedia GmbH - Alemania
- Siemens: Digital Factory - Reino Unido
- Signify - Holanda
- TetraPak - Italia
- UNOPS - Dinamarca
- Vamed - Austria
- West Lothian Council - Escocia
- Wheatley Group - Escocia
- Wiener Konzerthaus - Austria

Deseamos reconocer también a las siguientes organizaciones de Emiratos Árabes Unidos el *feedback* igualmente valioso de su participación en la fase piloto y co-desarrollo.

- Abu Dhabi Police
- Dubai Airport Free Zone Authority
- Dubai Electricity & Water Authority
- Dubai Municipality
- Dubai Police
- Knowledge & Human Development Authority (KHDA)

Queremos agradecer de manera especial a Isra'a Mobideen, de la oficina de la EFQM en Emiratos Árabes Unidos, el apoyo prestado a estas seis organizaciones durante el proceso de prueba y co-desarrollo.

Asimismo, la EFQM agradece al personal del departamento de operaciones de BMW de la fábrica de San Luis de Potosí de Méjico y a su consultor Hans-Joachim Schneider (QMS GmbH).

Mención especial merecen los miembros del Club de *Benchmarking* de Francia que examinaron el borrador del Modelo durante dos talleres de medio día en Lyon y Toulouse.

Agradecemos sinceramente el trabajo realizado por las **personas** (en el caso de la traducción al español, al equipo del Club Excelencia en Gestión, partner en España de EFQM) **que han traducido el Modelo EFQM** a los distintos idiomas y que han permitido que todos los países que no utilizan el inglés como primer idioma, dispongan de la traducción correspondiente.

Por último, queremos agradecer también a los miembros de la **Secretaría de la EFQM** que se implicaron plenamente en el proceso de desarrollo del Modelo y cuyo apoyo y dedicación han sido esenciales para el éxito del proyecto.

- Geoff Carter, Líder del Equipo de Desarrollo del Modelo y Asesor.
- Gianluca Mulé, Director de Operaciones.
- Samuli Pruikkonen, Gerente Senior - Evaluación y Reconocimiento.
- Vinciane Beauduin, Gerente Senior - Digital Marketing

Mi agradecimiento sincero a todos por su tiempo, sus aportaciones y su interés en ayudar a la EFQM en su propia transformación y en la de su mundialmente reconocido Modelo, para que continúe estando en primera línea.

Russell Longmuir  
CEO  
EFQM

**CODEFE**   
Excelencia en la gestión

Edificio Samborondón Plaza,  
Km 1.5 Vía Samborondón,  
1er. Piso - Oficina 108  
Guayaquil - Ecuador

(593 4) 6012 659 ext. 104  
(593 9) 98 771 404

info@codefe.org  
www.codefe.org

 **CORFEP**  
Excellence in management

Av. 02 de Mayo Nro. 516,  
Oficina Nro. 201 - Miraflores,  
Lima Perú  
(+51) 997 332 840

info@corfep.org  
www.corfep.org

 **FEECHILE**  
Excellence in management

Calle 2 norte #1338 oficina 1105  
Viña del Mar - Chile

(+593 9) 98 771 404

info@feechile.org  
www.feechile.org

  
**EFQM**

EFQM  
Avenue des Olympiades 2  
1140 Brussels, Belgium

T +32(2) 775 35 11  
F +32 (2) 775 35 35

info@efqm.org  
www.efqm.org

ISBN: 978-90-5236-847-4