

Modelo EFQM

2025



Impulsando juntos el rendimiento sostenible

Durante más de 35 años, la EFQM ha fomentado el cambio positivo, guiando a más de 50.000 organizaciones en sus trayectorias. La definición actual de éxito exige algo más que resultados; requiere un compromiso con un futuro sostenible para todos.

El marco de la EFQM -el Modelo EFQM, las Rutas de Aprendizaje de la EFQM y la Plataforma de Evaluación EFQM Digital- capacita a las organizaciones para navegar en su viaje hacia un rendimiento sostenible a través de la transformación y la mejora continua.

Vamos más allá de las mejores prácticas, ayudando a las organizaciones a comprender sus puntos fuertes, identificar áreas de mejora y alinear sus acciones con sus objetivos ambientales, sociales y económicos.

Creemos en el impacto colaborativo. A través de la formación y los servicios integrados, nos asociamos con los líderes y sus equipos, equipándolos para impulsar el cambio cultural y liderar la transformación sostenible.

Nuestra misión: Capacitar a las organizaciones para lograr un impacto duradero, construir un futuro más sostenible y ofrecer beneficios significativos para todos los grupos de interés.

Contenido

Acerca de la EFQM

Mensaje de nuestro Director General

Resumen general de los cambios clave del Modelo EFQM 2025

1 1. Introducción al Modelo EFQM

- 1.1 Fundamentos del Modelo EFQM
- 1.2 Casos prácticos
- 1.3 Modelo EFQM: Concepto y estructura
- 1.4 Casos de éxito

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 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 tablas REDER
- 3.5 Directrices para el uso de las tablas REDER en los bloques de Dirección y Ejecución
- 3.6 Directrices para el uso de las tablas REDER en el bloque de Resultados

4 Análisis de puntuación EFQM

5 Plataforma de Evaluación EFQM Digital

6 Glosario

7 Agradecimientos

- 7.1 Introducción
- 7.2 Equipo central EFQM
- 7.3 Encuestados

Mensaje de nuestro Director



Russell Longmuir
Director General,
EFQM

Han pasado cinco años desde el lanzamiento del Modelo EFQM 2020. Con el recuerdo de la pandemia de la COVID-19, una crisis global de la cadena de suministro y una elevada inflación en todo el mundo, las organizaciones se han dado cuenta de que conseguir resultados consistentes ha sido todo un reto.

Nuestros datos de los últimos cinco años de análisis y observación de organizaciones nos dicen que las empresas de todo el mundo y de todos los sectores luchan con dos retos clave: implantar la mejora continua y sostenible y la comprensión de sus ecosistemas para identificar y alimentar las relaciones con los grupos de interés clave. La EFQM ofrece mejores prácticas, datos y métodos probados para ayudar a las organizaciones a superar estos dos grandes problemas.

Nuestros conocimientos han respaldado repetidamente el espíritu central del Modelo EFQM: las organizaciones deben establecer una dirección sustentada en la claridad de objetivos, cultura y estrategia. Deben ejecutar esta hoja de ruta para crear valor para sus grupos de interés al tiempo que se mantienen ágiles, se adaptan a entornos cambiantes y transforman las tecnologías. Por último, las organizaciones deben ofrecer resultados que satisfagan las necesidades y percepciones de sus grupos de interés de forma sostenible.

Este Modelo EFQM 2025 renovado se centra en las necesidades de las organizaciones para crear un propósito claro, fomentar la confianza y comprender los beneficios de la sostenibilidad a largo plazo. El Modelo EFQM sigue utilizándose desde Colombia hasta Nueva Zelanda y en todos los países y regiones que se encuentran entre ambos. Ofrece un enfoque único, utilizado por miles de organizaciones, que permite a los líderes reflexionar sobre el rendimiento actual de su organización al tiempo que sientan las bases para alcanzar su visión. El Modelo EFQM proporciona orientación, enfoques, mejores prácticas y una visión única de los datos medidos para ayudar a crear un futuro sostenible.

La EFQM se mantiene firme en su propósito de ayudar a las organizaciones a mejorar continuamente, una misión que en última instancia conduce a una vida mejor para sus personas y a comunidades más prósperas.

Bienvenido al Modelo EFQM 2025.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'R Longmuir', with a stylized, flowing script.

Russell Longmuir
Director General, EFQM

Resumen general de los cambios clave del Modelo EFQM 2025

Evolucionando para potenciar su futuro sostenido.

Se ha precisado el concepto de Valor Sostenible frente a Sostenibilidad, y la Mejora del Rendimiento Sostenible se sitúa ahora en el centro del Modelo EFQM. Valor sostenible significa garantizar la viabilidad a largo plazo de la organización y la continuidad de su alto rendimiento. Esta durabilidad es el núcleo de su Dirección, Ejecución y Resultados. Sin embargo, esta viabilidad a largo plazo y el éxito económico deben alcanzarse al tiempo que se garantiza la sostenibilidad ambiental y social como objetivo principal, medida a través de referencias externas y la adhesión de la organización a las leyes y directivas.

Como cabría esperar en nuestro mundo actual, cada vez se da más importancia al concepto de Liderazgo Tecnológico (como la IA), entendiéndolo como la capacidad de aprovechar eficazmente la tecnología para alcanzar objetivos estratégicos, impulsar la innovación y la sostenibilidad, y crear valor vinculado a la estrategia tanto dentro como fuera de los límites de la organización.

Dirección

- El aspecto de Liderazgo se ha reforzado con nuevas referencias al compromiso con el propósito, la cultura y los valores de los modelos de conducta, los comportamientos que apoyan el cambio, la eliminación de las barreras al cambio y el fomento y la proyección de la creatividad y la innovación.
- El impacto positivo se introduce junto al propósito para sustituir a la expresión "ser reconocido como beneficioso".

Ejecución

- Con el crecimiento del teletrabajo, del trabajo híbrido y la realidad aumentada, las nuevas prácticas y entornos de trabajo que responden a las expectativas de adaptación de las personas de la organización de hoy y de mañana se están convirtiendo en un tema importante.
- La resiliencia de la cadena de suministro, la continuidad empresarial y los programas de previsión de futuro se presentan como prácticas importantes que hay que gestionar.

Resultados

- Introducción de una segmentación clara entre resultados estratégicos y operativos.
- El nuevo Modelo ha introducido cuatro categorías a través de las cuales deben medirse los resultados estratégicos y operativos. Las cuatro categorías se presentan con una amplia gama de ejemplos prácticos.
 - Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y su contribución.
 - Economía y finanzas.
 - Funcionamiento y transformación.
 - Sostenibilidad.

REDER

- La estructura general del REDER, la lógica de puntuación y las reglas maestras del REDER no han cambiado. La principal diferencia es la reducción de las tablas REDER. Ahora hay dos tablas REDER (una para Dirección y Ejecución y otra para Resultados) en lugar de tres.

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 a 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.

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 UE.
- El Convenio Europeo de Derechos Humanos.
- La Directiva 2000/78/CE 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:

- Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (ODS), que constituyen un llamamiento a que los países y sus organizaciones actúen y promocionen 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 Casos prácticos

Sabemos que las organizaciones utilizan el Modelo EFQM con diferentes objetivos y propósitos. En este apartado, y a partir de la información que hemos recopilado de profesionales con experiencia en gestión que lo han usado, ofrecemos un resumen de los diferentes usos del Modelo EFQM que puede hacer una organización.



Conocer la madurez de la organización

Utilizando el Modelo EFQM y la herramienta de diagnóstico REDER, las organizaciones podrán realizar un análisis de su rendimiento actual, sus capacidades, su eficacia en la ejecución de su estrategia y en la creación de valor sostenible. El uso del Modelo EFQM permite realizar un primer diagnóstico que ayuda a comprender el nivel de madurez organizacional actual.



Impulsar la transformación

Son muchas las razones por las que una organización decide emprender una transformación de su gestión. Pero, independientemente de las razones, el Modelo EFQM y la herramienta de diagnóstico REDER son herramientas que juegan un papel crucial en el diseño, desarrollo y gestión de un programa de transformación eficaz. Ambas herramientas ayudan a impulsar la transformación desglosando el programa en varios enfoques y resultados esperados, que hacen que la organización transforme su gestión basándose en todos los elementos que forman los criterios del Modelo EFQM.



Realizar una evaluación externa y obtener un Sello EFQM

Las organizaciones utilizan el Modelo EFQM para preparar y someterse a una evaluación externa, cuyo resultado final será la obtención de un Sello EFQM. Durante la evaluación, el equipo evaluador, formado por profesionales con gran experiencia en gestión, y acreditados por el Club Excelencia en Gestión y EFQM, revisan con detalle la gestión de la organización evaluada, con el objetivo de ayudarles a identificar sus principales fortalezas y buenas prácticas, sus oportunidades de mejora y de proporcionarles información y visiones relevantes, que plasman en un informe de evaluación. Las organizaciones reciben una puntuación en una escala de 1.000 puntos de acuerdo con su nivel de madurez organizativa revisado externamente y reciben un Sello EFQM que se corresponde con el nivel de madurez alcanzado.



Construir capacidades organizativas para la mejora

Analizar el rendimiento y el nivel de madurez actual es el inicio del viaje para que cualquier organización establezca y, posteriormente, desarrolle una cultura de mejora continua a lo largo del tiempo, reforzada por controles regulares para revisar el avance realizado. El Modelo EFQM y la evaluación proporcionan a cualquier organización las capacidades necesarias para impulsar la cultura de mejora continua deseada.



Facilitar la creación de nuevas organizaciones

En aquellos casos en los que queremos poner en marcha un nuevo negocio, sea una gran empresa o una Pyme, los fundamentos en los que se basa el Modelo EFQM proporcionan, a la nueva organización, una hoja de ruta para incluir lo que más importa al desarrollar una estrategia dirigida a los grupos de interés, que cree valor sostenible.



Percibir el impacto de la alteración del mercado y actuar en consecuencia

Aunque las organizaciones siempre han tenido que hacer frente a cambios y disrupciones en el mercado, hoy en día, la velocidad y la diversidad de estos cambios es cada vez mayor. Ser capaz de detectar y responder al impacto potencial de las grandes disrupciones del mercado, poniendo en marcha acciones que mitiguen su impacto, es una competencia fundamental para las organizaciones que quieren seguir teniendo éxito. El uso del Modelo EFQM y de la herramienta de evaluación REDER, independientemente del tamaño o de la madurez de cada organización, ha demostrado ser eficaz, para ayudar a las organizaciones a ser más ágiles, identificando y respondiendo mejor a los cambios y disrupciones del entorno.



Gestionar el benchmarking

Gracias a su sencilla estructura y al hecho de que es el modelo más utilizado en todo el mundo, el Modelo EFQM ofrece a los usuarios un lenguaje común, independientemente del tamaño o del sector de la organización, que actúa como facilitador para compartir las buenas prácticas y para aprender de otras organizaciones, tanto de características similares como de aquellas que más destacan por sus resultados y buenas prácticas. El punto de partida para este ejercicio de benchmarking es utilizar el Modelo EFQM y la herramienta de evaluación REDER para obtener un diagnóstico completo de la gestión de la organización hoy, que permita entender dónde está hoy la organización, comparada con su mercado y más allá, antes de buscar socios para el benchmarking.



Gestionar acciones corporativas

La aplicación conjunta del Modelo EFQM, el REDER y las herramientas de diagnóstico EFQM proporciona a cualquier organización un recurso capaz de apoyar la gestión de eventos corporativos clave como fusiones o escisiones o la compraventa de empresas. Por ejemplo, en una de sus posibilidades de uso, estas herramientas pueden proporcionar una evaluación base del negocio objetivo para establecer si es adecuado su encaje, o bien, con una determinada estructura corporativa, pueden ayudar con las comprobaciones o diligencias debidas antes de comprar o con un análisis de brechas para los planes de integración o disposición. En una segunda posibilidad de uso, además, estas herramientas pueden ayudar a la organización a orientarse mejor hacia el futuro, expresado en el contexto de criterios del Modelo, como consecuencia de dichas acciones corporativas.



Gestionar los riesgos – Construir resiliencia

El uso del Modelo EFQM facilita a las organizaciones la construcción de su resiliencia al gestionar los riesgos emergentes que se han identificado con el potencial de causar un significativo impacto negativo sobre el negocio. Una vez identificado cuáles de esos riesgos significativos requieren atención prioritaria, se puede utilizar la herramienta de evaluación REDER para desarrollar y seguir planes de mitigación y sus subsiguientes acciones, ayudando a proteger el negocio al asegurar que los riesgos se han reducido o controlado y que la resiliencia se ha integrado.



Calificar la capacidad y encaje de los proveedores

Las organizaciones utilizan el Modelo EFQM y la herramienta de evaluación REDER para complementar sus procesos de compras y financiación, usándolos para establecer una referencia de partida, acreditar y hacer seguimiento a la mejora de las capacidades y rendimiento de los proveedores y receptores de financiación.



Crear y mejorar sus planes de sostenibilidad

Las organizaciones han utilizado el Modelo EFQM para evaluar y desarrollar su rendimiento en materia de sostenibilidad durante más de 30 años. El uso del Modelo puede ayudar a crear un Informe ASG o de Sostenibilidad para los grupos de interés, una evaluación del desempeño actual y un plan de cambio y mejora. La EFQM promueve todos los aspectos de la sostenibilidad, integrando en su método de acreditación la respuesta de cada organización a las leyes y directivas de sostenibilidad, su propósito social y su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS). A lo largo de su historia, la EFQM ha defendido que todas las organizaciones desempeñen un papel en la promoción de objetivos más amplios e intencionados que la mera rentabilidad para los accionistas, de modo que las organizaciones aporten beneficios a las comunidades y a nuestra sociedad en general.

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 su estrategia? (Ejecución).
- "**¿Qué** ha conseguido 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.

1 Introducción al Modelo EFQM

1.4 Casos de éxito

Lea de primera mano cómo el Modelo EFQM ayudó a impulsar mejoras en estas empresas líderes.

Estudio de caso

Policía de Abu Dhabi

Transformación en una organización centrada en los grupos de interés



“El Modelo EFQM nos ayuda a abordar los retos policiales actuales y futuros de una forma innovadora e integrada que tiene en cuenta las prácticas líderes mundiales”

General de División Eng Nasser S Al Yabhouni,
Policía de Abu Dhabi, Emiratos Árabes Unidos

Para consultar el estudio de caso completo, visite efqm.org/estudios-de-caso/abu-dhabi-police/

Estudio de caso

VAMED-KMB

Cumpliendo su propósito con EFQM



“Estamos convencidos de que trabajar con el Modelo EFQM contribuye enormemente a nuestro éxito”

Kai Ostermann, Director Gerente, VAMED-KMB,
Austria

Para consultar el estudio de caso completo, visite efqm.org/estudios-de-caso/vamed-kmb/

Estudio de caso

Fundación Real Madrid

Defendiendo la excelencia con el Modelo EFQM



“Real Madrid” significa que tenemos que partir de una cultura de excelencia”

Julio González Ronco, Director General, Fundación Real Madrid, España

Para consultar el estudio de caso completo, visite efqm.org/estudios-de-caso/fundacion-real-madrid

Estudio de caso

Grupo Sabanci

Ayudando a los grupos empresariales a alcanzar su máximo potencial



“Haciéndolo nosotros mismos podríamos empezar con una dirección clara del Comité Ejecutivo. Podemos asegurarnos de que estamos alineados en cada paso del camino. Podemos ser totalmente honestos entre nosotros. Y podemos ser más rápidos”

Yeliz Erinckan, Directora de Estrategia y Desarrollo Empresarial, Grupo Sabanci, Turquía

Para consultar el estudio de caso completo, visite efqm.org/case-studies/sabanci-group/

Dirección

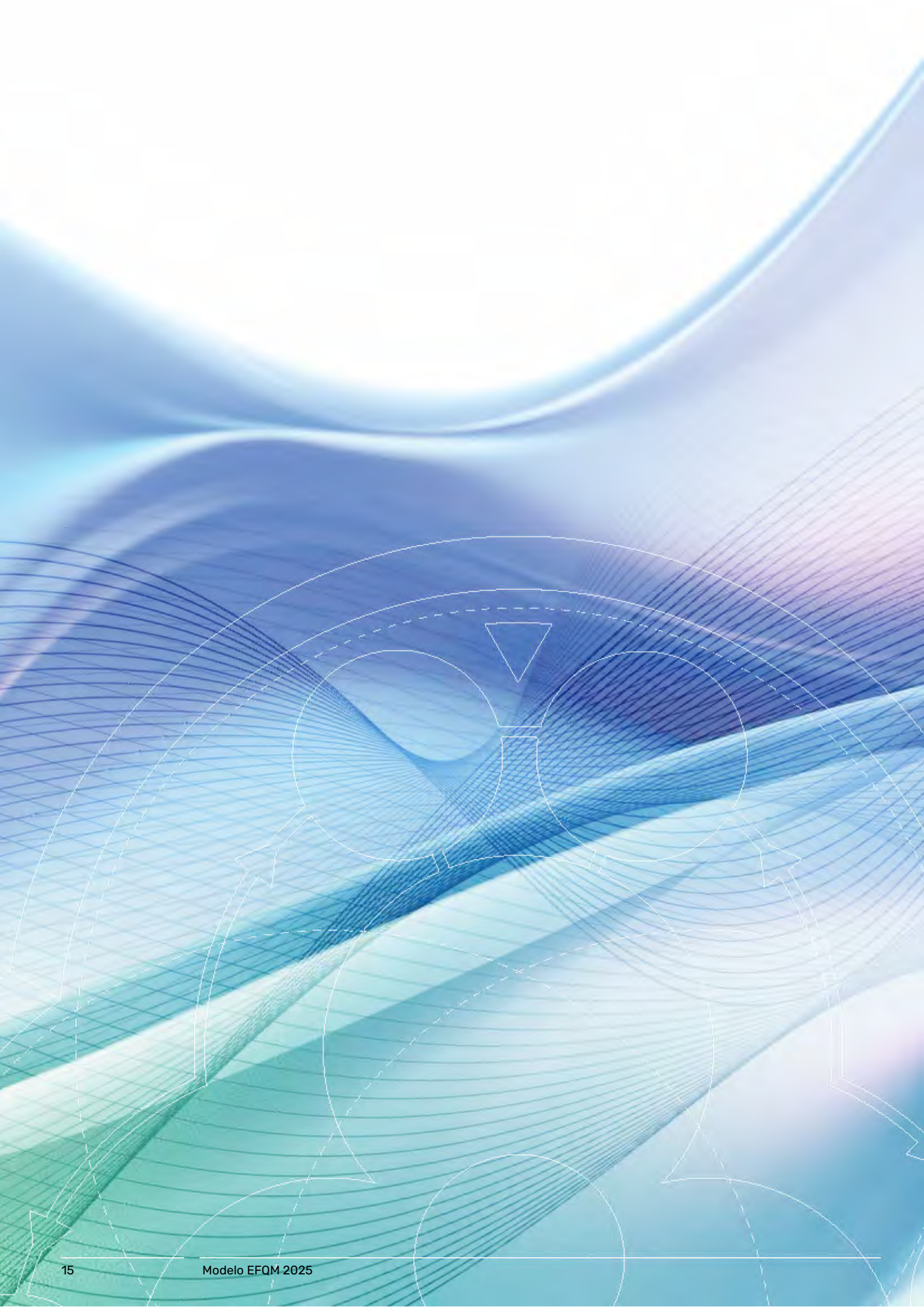
Introducción

El rendimiento sostenible se consigue cuando una organización establece y ejecuta, de forma clara y decidida, su estrategia y, a continuación, ofrece continuamente resultados sobresalientes que satisfacen o superan las expectativas de sus grupos de interés clave.

Una organización:

- Define un propósito inspirador y una visión ambiciosa.
- Determina quiénes son los grupos de interés clave y comprende su impacto en el valor sostenible.
- Desarrolla una estrategia que cumple su propósito y su visión y sienta las bases para crear valor sostenible.
- Crea una cultura ganadora que apoya el cambio, la transformación, la innovación, el crecimiento y el compromiso.
- Fomenta un modelo de conducta que inspira a los demás.

Este establecimiento de la dirección prepara al liderazgo para que la organización sea vista como un modelo a seguir en su ecosistema y esté bien posicionada para ejecutar sus planes.



2 Modelo EFQM DIRECCIÓN

Criterio 1

Propósito, visión y estrategia

Introducción

El rendimiento sostenible se consigue definiendo un propósito que inspire, una visión a la que se aspire y una estrategia que marque el camino sobre el que una organización pueda obtener resultados sobresalientes.

Una organización necesita definir unos cimientos basados en el propósito y la visión. Anticipar tendencias, identificar oportunidades y retos en el ecosistema y comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés clave constituyen la base para desarrollar y actualizar la estrategia.

Establecer sistemas de gestión del rendimiento y gobernanza es clave para impulsar la ejecución de la estrategia.

El propósito de la organización:

- Explica por qué su trabajo es la razón fundamental de la existencia de una organización.
- 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 la organización trata de alcanzar a 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.
- Define sus planes y actividades para alcanzar las prioridades estratégicas, resultados a corto y largo plazo y acercarse a la visión.
- Da forma a la organización para que prospere en su ecosistema.

En la práctica, una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

- 1.1 Define el propósito y la visión
- 1.2 Comprende el ecosistema, sus propias capacidades y sus principales retos
- 1.3 Identifica y entiende las necesidades de los grupos de interés clave
- 1.4 Desarrolla y adapta la estrategia
- 1.5 Diseña e implanta un sistema de gestión del rendimiento y de gobierno

1.1 Define el propósito y la visión

En la práctica, una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

- Comprende la importancia de su propósito e impacta positivamente su ecosistema.
- Atrae e inspira a todos los grupos de interés clave.
- Demuestra y defiende el compromiso de los líderes con su propósito mediante palabras y acciones, fomentando la confianza, la autenticidad y la credibilidad.
- Utiliza su propósito para crear una visión aspiracional que motive a sus grupos de interés clave.
- Implica a sus grupos de interés clave, cuando y como corresponda, en la definición y configuración de su propósito y visión.
- Identifica dónde deben alcanzarse niveles de rendimiento sobresalientes y sostenibles para cumplir la visión.

Nota: Algunas organizaciones pueden optar por tener una misión además de, o en lugar de, un propósito.

2 Modelo EFQM

DIRECCIÓN

1.2 Comprende su ecosistema, sus capacidades propias y sus principales retos

En la práctica, una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

- Identifica su ecosistema, que reflejará sus megatendencias relevantes, el ámbito en el que opera y sus diversos grupos de interés.
- Analiza y comprende el ecosistema, el impacto de cualquier cambio y puede identificar rápidamente cualquier reto actual o futuro.
- Investiga, comprende y responde a las dinámicas actuales y futuras del mercado y a las situaciones competitivas, así como a su posible impacto en el propósito, la visión y la estrategia de la organización.
- Estudia, comprende y responde a la importancia y el impacto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS) para la organización.
- Comprende sus capacidades actuales y potenciales y cómo repercuten en el propósito, la visión, la estrategia y los resultados de la organización.
- Analiza diferentes escenarios y reacciona adecuadamente a cualquier impacto que estos puedan tener sobre el propósito, la visión, la estrategia y los resultados de la organización.

1.3 Identifica y entiende las necesidades de los grupos de interés clave

En la práctica, una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

- Da prioridad a los grupos de interés clave de su ecosistema que influirán en la estrategia de la organización.
- Comprende y anticipa cómo puede cambiar el mercado a nivel competitivo a medida que nuevos actores entran en el ecosistema y se convierten en grupos de interés clave.
- Identifica y comprende las categorías dentro de cada uno de los grupos de interés clave.
- Identifica las necesidades y expectativas de los grupos de interés clave, considerándolos en el contexto del propósito, la visión y la estrategia de la organización.
- Analiza los factores que influyen en los comportamientos, las relaciones y la toma de decisiones de los grupos de interés clave, así como su impacto.
- Comprende las capacidades y estrategias de los grupos de interés clave y cómo pueden afectar al propósito, a la visión, a la estrategia y al modelo de negocio de la empresa.
- Comprende el impacto de los grupos de interés clave y su contribución a la creación de valor por parte de la organización.

1.4 Desarrolla y adapta la estrategia

En la práctica, una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

- Desarrolla una estrategia y un conjunto de prioridades, oportunidades y planes estratégicos que responden directamente a su análisis del ecosistema, sus capacidades y las necesidades y expectativas de los grupos de interés clave.
- Traduce la estrategia y las prioridades estratégicas en objetivos de rendimiento e iniciativas que permitan crear valor con éxito hoy y en el futuro.
- Asigna los recursos adecuados para apoyar la ejecución de la estrategia de la organización.
- Refleja y cumple los requisitos de las diversas iniciativas, reglamentos, mejores prácticas y directivas ambientales, sociales, de sostenibilidad y de gobernanza.
- Implica a los grupos de interés clave en la definición, ejecución, comunicación y adaptación de la estrategia.
- Garantiza que su modelo de negocio esté en consonancia con su propósito, visión y estrategia.
- Define su enfoque en la revisión y actualización de su estrategia, reflejando la velocidad y amplitud del cambio en el ecosistema, y anticipando, identificando y gestionando los riesgos estratégicos.

1.5 Diseña e implanta un sistema de gestión del rendimiento y de gobierno

En la práctica, una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

- Diseña y establece un sistema de gestión del rendimiento que se basa en el propósito, la visión y la estrategia e impulsa su ejecución.
- Garantiza que el sistema de gestión del rendimiento de la organización se integre en los métodos de trabajo de la organización a todos los niveles pertinentes para permitir la transparencia, la rendición de cuentas y la toma oportuna de decisiones.
- Fomenta y diseña revisiones periódicas del desempeño en consonancia con el sistema de gestión del rendimiento.
- Implanta una estructura de gobernanza que permita a los grupos de interés clave contribuir a la ejecución de la estrategia y a la toma de decisiones.
- Define responsabilidades claras que garanticen una supervisión, un cumplimiento y una dirección estratégica adecuados.
- Comprende, cumple y, en su caso, supera los requisitos gubernamentales, legales y reglamentarios pertinentes.
- Comprende los principios y requisitos de sostenibilidad y los integra en los sistemas de gestión del rendimiento y gobernanza.

2 Modelo EFQM DIRECCIÓN

Criterio 2

Cultura de la organización y liderazgo

Introducción

La cultura organizativa se caracteriza por elementos visibles, valores compartidos, normas y creencias que influyen en el comportamiento de las personas tanto dentro como fuera de la organización.

En una organización que demuestra un rendimiento sostenible, el liderazgo es un conjunto de comportamientos, no sólo un rol. Los comportamientos de liderazgo son evidentes en todos los niveles y partes de la organización. Un líder y unos comportamientos de liderazgo más amplios inspiran y unen a los demás, refuerzan y adaptan los valores y las normas cuando es necesario y ayudan a dirigir la cultura de la organización.

La cultura y el liderazgo de la organización preparan el terreno para la ejecución satisfactoria de la estrategia, el compromiso con los grupos de interés clave y el impulso del funcionamiento y la transformación.

Como parte de la cultura organizacional y el liderazgo general, el apoyo y la aplicación del cambio, y el fomento de la creatividad y la innovación son áreas de interés específicas de las organizaciones que demuestran un rendimiento sostenible.

Ganarse los corazones y las mentes de los grupos de interés clave y conseguir su apoyo es un requisito previo para ejecutar con éxito el propósito, la visión y la estrategia.

Por tanto, una organización que aspira a ser reconocida por su desempeño sostenible:

- 2.1 Dirige la cultura de la organización y refuerza sus valores fundamentales
- 2.2 Crea las condiciones para hacer realidad el cambio
- 2.3 Estimula la creatividad y la innovación
- 2.4 Une y compromete a los grupos de interés clave con su propósito, visión y estrategia

2.1 Dirige la cultura de la organización y refuerza sus valores fundamentales

En la práctica, una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

- Define la cultura deseada para cumplir su propósito y visión, y ejecutar su estrategia.
- Evalúa y comprende continuamente su cultura para asegurarse de que está en consonancia con su estado deseado o se adapta a él.
- Refuerza sus valores, traduciéndolos en normas y conductas deseadas que se promueven, comunican y manifiestan claramente mediante palabras y acciones.
- Refleja y se adapta a las nuevas formas de trabajar y a los requisitos cambiantes de las personas y los líderes.
- Desarrolla y modela un conjunto de comportamientos de liderazgo que apoyan la cultura y los valores deseados de la organización.
- Implica y capacita a su personal para comprender, definir, desarrollar y revisar periódicamente su cultura.
- Transmite los comportamientos deseados para actuar de forma ética y sostenible, con integridad y conciencia social, asegurándose de que sus personas demuestren estos comportamientos en sus acciones.
- Alinea los sistemas de evaluación, desarrollo, reconocimiento y retribución con sus valores para acompañar a la organización hacia la cultura deseada, reconociendo periódicamente los éxitos.

2 Modelo EFQM DIRECCIÓN

2.2 Crea las condiciones para hacer realidad el cambio

En la práctica, una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

- Determina el ritmo del cambio y demuestra a los grupos de interés clave las ventajas del cambio para la consecución de sus objetivos.
- Comunica a los grupos de interés clave las razones, los beneficios y los objetivos del cambio, así como el enfoque del mismo.
- Fomenta comportamientos de liderazgo que sitúan el cambio y la agilidad como aspectos fundamentales.
- Escucha y responde a los grupos de interés clave cuando hay deseo y motivos para cambiar las normas actuales.
- Garantiza la seguridad psicológica en toda la organización, crea una cultura de "no culpabilización" y fomenta la innovación y el aprendizaje a través del fracaso bienintencionado.
- Cultiva un espíritu de aprendizaje, mejora continua, agilidad, transformación y creatividad para ejecutar mejor la estrategia.
- Reflexiona y aprende de las experiencias anteriores y de las experiencias de otras organizaciones, tanto dentro como fuera de su ecosistema.
- Establece una cultura de retroalimentación que apoya el aprendizaje de las personas, impulsando el cambio, así como el desarrollo y el crecimiento personal.

2.3 Estimula la creatividad y la innovación

En la práctica, una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

- Establece metas y objetivos ambiciosos que estimulan el pensamiento creativo, innovador y disruptivo y apoyan su propósito, visión y estrategia.
- Garantiza un enfoque de liderazgo que permite y visibiliza la creatividad y la innovación y elimina las barreras al cambio.
- Desarrolla una cultura en la que se fomentan, recompensan y reconocen la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo, y en la que se aprenden y comparten rápidamente las lecciones aprendidas.
- Desarrolla un entorno en el que la diversidad de las personas, la experiencia, el pensamiento, las capacidades y la cultura, así como la colaboración interfuncional, contribuyen a la creatividad y la innovación.
- Proporciona las herramientas, recursos, competencias y conocimientos adecuados para mejorar y fomentar la innovación.
- Participa en actividades de aprendizaje, evaluación comparativa y colaboración para identificar y compartir oportunidades de creatividad, innovación y pensamiento disruptivo dentro y fuera de su ecosistema.

2.4 Une y compromete a los grupos de interés clave con su propósito, visión y estrategia

En la práctica, una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

- Se asegura de unir e implicar a todos los grupos de interés clave en su propósito, visión y estrategia para crear una relación basada en la apertura, la confianza y el compromiso.
- Demuestra un enfoque convincente, comunicando y visualizando su progreso en la consecución de su propósito, visión y estrategia.
- Garantiza que los grupos de interés clave conozcan y se comprometan con su propósito, visión y estrategia.
- Transmite a toda la organización el significado y el impacto de su propósito, visión y estrategia, y garantiza su comprensión.
- Transmite a los grupos de interés clave externos el impacto y la relevancia de sus contribuciones al propósito, la visión y la estrategia, garantizando su comprensión y, cuando sea posible, su compromiso.
- Fomenta, posibilita y actúa a partir de un *feedback* sincero sobre su propósito, visión y estrategia.
- Reconoce, celebra y comparte con los grupos de interés clave los momentos de éxito para reforzar las conductas deseadas.

2 Modelo EFQM

Ejecución

Introducción

El establecimiento de la dirección prepara el camino a seguir por la organización, y después ésta necesita ejecutar su estrategia de forma eficaz y eficiente, asegurándose de que:

- Se compromete plenamente con sus grupos de interés clave.
- Crea valor para sus grupos de interés clave de forma sostenible y consensuada.
- Impulsa el rendimiento necesario para el éxito actual y, al mismo tiempo, impulsa la mejora y el cambio y la transformación necesarios para tener éxito en el futuro.

2 Modelo EFQM EJECUCIÓN

Criterio 3

Implicar a los grupos de interés

Introducción

En el criterio 1, el propósito, la visión y la estrategia de una organización están vinculados a la identificación y comprensión de las necesidades de los grupos de interés en el contexto de su ecosistema.

También existe un claro vínculo entre la forma en que una organización se compromete con sus grupos de interés (criterio 3) y la percepción de su actuación por parte de los grupos de interés (criterio 6) a los que sirve.

La creación de valor se contempla en el criterio 4 para los clientes y futuros clientes; para el resto de los grupos de interés clave, comprometerse con ellos implica aportarles valor de acuerdo con sus necesidades y expectativas.

Está claro que no es realista ser capaz de satisfacer las expectativas de todos los grupos de interés clave en todo momento. El objetivo de las organizaciones es equilibrar las necesidades de cada grupo de interés para garantizar que ningún grupo domine la atención de la organización y la creación de valor. Se trata de gestionar los intereses contrapuestos para garantizar que el propósito, la visión y la estrategia se alcancen de forma sostenible.

Existe similitud en la aplicación de los siguientes principios a la hora de relacionarse con los distintos grupos de interés clave.

Una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

- Identifica las necesidades y expectativas operativas de los tipos y categorías específicos de cada uno de sus grupos de interés clave.
- Utiliza el conocimiento de las necesidades y expectativas de los grupos de interés clave para lograr su implicación continua.
- Implica a los grupos de interés clave en la ejecución de su estrategia y en la creación de valor sostenible, reconociendo sus contribuciones.
- Construye, mantiene y desarrolla posteriormente relaciones con los grupos de interés clave, basadas en la transparencia, la responsabilidad, el comportamiento ético y la confianza.
- Apoya y permite a los grupos de interés clave mejorar sus competencias, capacidades y rendimiento cuando sea posible, siempre que esté en consonancia con la consecución de los objetivos de la organización.
- Trabaja con sus grupos de interés clave para inspirarse en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS) y contribuir a su éxito.
- Recoge activamente las percepciones de sus grupos de interés clave.

2 Modelo EFQM EJECUCIÓN

En la práctica, nos encontramos con que una organización que demuestra un rendimiento sostenible incluirá a los siguientes grupos en la clasificación de sus grupos de interés clave:

- 3.1 Clientes: Construye relaciones sostenibles
- 3.2 Personas: Atrae, implica, desarrolla y retiene el talento
- 3.3 Inversores y reguladores: Asegura y mantiene su apoyo continuo
- 3.4 Sociedad: Contribuye a su desarrollo, el bienestar y la prosperidad
- 3.5 Partners y proveedores: Construye relaciones y asegura su compromiso para crear valor sostenible

Dado que vivimos en un mundo cada vez más dinámico y cambiante, necesitamos flexibilidad a la hora de evaluar y puntuar el modo en que una organización se relaciona con sus grupos de interés clave.

Del mismo modo, dado que existe un vínculo claro entre el criterio 3 y el criterio 6, necesitamos la misma flexibilidad a la hora de evaluar y puntuar los resultados de la percepción.

Para facilitar esta flexibilidad a la hora de evaluar y puntuar tanto en el criterio 3 como el 6, se aplica un factor de ponderación a cada uno de los cinco grupos de interés identificados. Este factor de ponderación se refleja entre los criterios 3 y 6.

Ese peso relativo será el factor de ponderación que se aplique a cada uno de los subcriterios de los criterios 3 y 6. La organización decide dicha ponderación, pero ésta debe cumplir con las reglas de ponderación mínima y máxima para los cinco grupos de interés, que se describen a continuación:

- Ninguno de los cinco grupos de interés reconocidos puede tener una puntuación inferior al 10% del número máximo de puntos disponibles.
- Ninguno de los cinco grupos de interés reconocidos puede obtener una puntuación superior al 40% del número máximo de puntos disponibles.
- Entre el umbral inferior del 10% y el umbral superior del 40%, las organizaciones pueden decidir utilizar factores de ponderación en rangos de 5%.

3.1 Clientes: Construye relaciones sostenibles

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

- Clientes directos e indirectos.
- Usuarios y otras personas implicadas en los distintos puntos de interacción del pasillo del cliente.
- Personas o grupos implicados en la decisión de compra.

En la práctica, una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

- Segmenta a sus clientes actuales y potenciales en función de criterios definidos (por ejemplo, necesidades y expectativas, comportamiento de compra y de usuario, características sociales) para adaptar estrategias de compromiso específicas.
- Comprende las necesidades de comunicación y contacto directo de los distintos segmentos de clientes.
- Establece diversos canales de comunicación que faciliten a los clientes la interacción, proporcionar *feedback* sobre sus experiencias y la reacción rápida, adecuada y transparente de la organización.
- Mantiene una relación positiva con sus clientes mediante contactos personales adecuados y el uso de las nuevas tecnologías.
- Garantiza que tanto la organización como los clientes disponen de las competencias necesarias para mantener una relación permanente y continua.
- Garantiza que la información sobre los clientes se mantiene actualizada y disponible para gestionar las relaciones con ellos.
- Crea y gestiona comunidades en las que los clientes pueden conectarse, compartir experiencias y apoyarse mutuamente.

3.2 Personas: Atrae, implica, desarrolla y retiene el talento

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

En la práctica, observamos que una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

- Desarrolla una estrategia y planes para la gestión de las personas que apoyan la estrategia global y los objetivos de la organización para los retos actuales y futuros.
- Establece una reputación como organización empleadora que ayudará a atraer y contratar personas en línea con sus necesidades actuales y futuras.
- Comprende, diseña y aplica nuevas prácticas y entornos de trabajo que reflejen las expectativas de adaptación de las personas de la organización, actuales y futuras, al tiempo que se ajustan a la necesidad de alcanzar los objetivos y la estrategia de la organización.
- Crea un entorno y establece enfoques que fomentan las diferentes dimensiones de la diversidad, la inclusión, la equidad y el sentido de pertenencia, donde las personas pueden prosperar.
- Facilita que las personas de su organización, basándose en el propósito, la visión y la estrategia, comprendan la necesidad de cambio, seguir desarrollando sus conocimientos y capacidades y crecer personalmente.
- Se asegura de dirigir de forma proactiva, recompensar, reconocer y cuidar a las personas de su organización.

2 Modelo EFQM EJECUCIÓN

3.3 Inversores y reguladores: Asegura y mantiene 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 u otros requisitos de gestión responsable.

- Entre los inversores se pueden incluir los propietarios, organizaciones de financiación e instituciones financieras.
- Entre los reguladores se pueden incluir instituciones gubernamentales, ministerios, consejerías, organismos regionales o locales, autoridades públicas u otras instituciones con funciones de gobierno.

En la práctica, nos encontramos con que una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

- Identifica las necesidades y expectativas de compromiso, cooperación y comunicación de los principales inversores y reguladores.
- Implica a las principales inversores y reguladores en el desarrollo de sus ambiciones de mejora y transformación y en la dirección estratégica general.
- Se asegura de que las relaciones establecidas con los principales inversores y reguladores sean mutuamente beneficiosas.
- Es transparente y rinde cuentas a este grupo de interés clave, estableciendo y manteniendo continuamente altos niveles de confianza y transparencia.
- Implica y coopera con los principales inversores y reguladores para apoyar la transformación y fomentar la sostenibilidad.

3.4 Sociedad: Contribuye a su desarrollo, al bienestar y a la prosperidad

La sociedad incluye los individuos o grupos externos que representan a su comunidad más cercana, o a la sociedad en general.

En la práctica, observamos que una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

- Desarrolla y promueve planes y actividades que contribuyen positivamente a la sociedad utilizando los ODS como base.
- Establece, desarrolla y mantiene una relación con los grupos de interés clave de su comunidad, encaminada al beneficio mutuo de la organización y su comunidad.
- Pone en marcha iniciativas y asigna recursos para garantizar su contribución positiva a la sociedad y promueve y apoya la participación de los empleados en actividades de voluntariado.
- 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 reaccione de forma ágil y adecuada.
- Es transparente y rinde cuentas a este grupo de interés clave, estableciendo y manteniendo un alto nivel de confianza, mostrando los requerimientos de informes relevantes.
- Identifica, reconoce y promueve modelos de conducta dentro de la organización y su ecosistema que están marcando el rumbo hacia un futuro más sostenible para todos.
- Entiende la necesidad de que la sostenibilidad esté en el centro de sus comportamientos, culturas, prácticas, operaciones e impacto en las personas, la sociedad y el medio ambiente a la hora de ejecutar su estrategia, propósito y visión.

3.5 Partners y proveedores: Construye relaciones y asegura 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, nos encontramos con que una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

- Selecciona y califica a sus partners y proveedores clave actuales y potenciales en función de su propósito, visión y estrategia.
- Segmenta a sus partners y proveedores clave en función de sus necesidades y expectativas operativas específicas.
- Se asegura de que sus partners y proveedores clave actúen alineados con su estrategia y de que la relación con ellos se establece y mejora en base a la transparencia, integridad y responsabilidad mutuas.
- Establece una relación de confianza con sus partners y proveedores clave con el objetivo de crear valor sostenible.
- Colabora con sus partners y proveedores clave para aprovechar la cultura y el entendimiento de ambas partes con el fin de lograr un beneficio mutuo y mejorar las capacidades y el rendimiento de forma conjunta.
- Promueve la compra ética y los principios de sostenibilidad entre sus partners y proveedores.
- Evalúa la eficacia de sus partners y proveedores, proporciona retroalimentación constructiva bidireccional y celebra los éxitos conjuntos.

2 Modelo EFQM EJECUCIÓN

Criterio 4

Crear valor sostenible

Introducción

Una organización que demuestra un rendimiento sostenible reconoce que crear valor sostenible es vital para su éxito a largo plazo y su fortaleza económica. Valor sostenible significa tanto garantizar la viabilidad y el rendimiento a largo plazo de la organización como asegurar que la sostenibilidad está en el centro de su Dirección, Ejecución y Resultados. En otras palabras, debe crear sostenibilidad económica para la organización y, al mismo tiempo, garantizar la sostenibilidad ambiental y social.

Desarrolla, mejora, reinventa y ofrece continuamente valor sostenible.

Comunica el valor creado y proporciona una experiencia de referencia al colaborar con la organización.

El propósito y la estrategia de la organización definen para quién crea valor sostenible. En la mayoría de los casos, los clientes, segmentados adecuadamente, son el grupo destinatario de la creación de valor sostenible, aunque las organizaciones también pueden centrarse en determinados grupos de interés clave en su entorno social o inversores y reguladores.

Una organización que demuestre un rendimiento sostenible reconoce que las necesidades de los clientes, y de los futuros clientes, pueden cambiar con el tiempo y que es importante recoger y analizar su *feedback* para mejorar o cambiar sus productos, servicios o soluciones.

Los distintos elementos de la creación de valor sostenible se muestran a continuación en una secuencia paso a paso. Se reconoce que los planes de una organización para hoy y para el futuro pueden ir en paralelo o solaparse en ocasiones, dependiendo de la naturaleza del negocio de la organización.

Por lo tanto, una organización que demuestra crear valor sostenible:

- 4.1 Define la propuesta de valor y cómo se crea
- 4.2 Comunica y vende la propuesta de valor
- 4.3 Elabora y entrega la propuesta de valor
- 4.4 Diseña e implanta la experiencia global

4.1 Define la propuesta de valor y cómo se crea

En la práctica, observamos que una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

- Comprende los beneficios de su propuesta de valor para los clientes y futuros clientes y lo que le diferencia de los demás, incluidos sus competidores, y lo convierte en la parte esencial del valor que crea.
- 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.
- Desarrolla un catálogo de productos, servicios y soluciones que se ajustan a su propósito y a las necesidades actuales y futuras de los clientes actuales y potenciales.
- Refleja e integra los requisitos relativos a la sostenibilidad social y ecológica, incluidos los principios de la economía circular y regenerativa, así como el comportamiento ético en su enfoque para definir el valor.
- Utiliza la innovación y la tecnología, como la inteligencia artificial y el análisis de datos, cuando procede, para identificar nuevas oportunidades y mejorar la creación de valor.
- Implica a los grupos de interés clave en el proceso de desarrollo para (co)crear y maximizar el valor.

2 Modelo EFQM EJECUCIÓN

4.2 Comunica y vende la propuesta de valor

En la práctica, observamos que una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

- Articula los elementos diferenciadores o puntos de venta únicos, las ventajas y las propuestas de valor en mensajes atractivos y persuasivos que se comunican a los clientes actuales y potenciales.
- Utiliza estrategias y enfoques actualizados e innovadores para los clientes actuales y para crear nuevos mercados y oportunidades de captar nuevos clientes.
- Garantiza la coherencia de las actividades de marketing y comunicación en consonancia con su propósito y basándose en la imagen de marca y organización deseada.
- 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.
- Anima a sus empleados a actuar como embajadores de su propuesta de valor, sus ventajas y su marca.
- Facilita la relación con sus clientes actuales y potenciales, ofreciéndoles su apoyo, tanto antes como después de la relación comercial, favoreciendo así la venta con éxito de su propuesta de valor.

4.3 Elabora y entrega la propuesta de valor

En la práctica, observamos que una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

- Implanta sistemas eficaces y eficientes para crear el valor, asegurándose de que el valor creado está alineado con el propósito, su estrategia y sus propuestas de valor.
- Construye su enfoque de entrega de valor de forma que le permita reaccionar con rapidez y flexibilidad a las cambiantes demandas y circunstancias sin comprometer su propósito, estrategia, marca e imagen.
- Entrega su propuesta de valor: productos, servicios y soluciones, según lo prometido, satisfaciendo o superando las expectativas de sus clientes actuales y potenciales.
- Entrega sus productos, servicios y soluciones minimizando el impacto negativo en la sociedad y el medioambiente, incluida la comprensión de su huella ambiental.
- Utiliza nuevos desarrollos, innovaciones, inteligencia artificial y tecnologías digitales, cuando procede, para gestionar la entrega de valor de extremo a extremo.
- Gestiona su cadena de suministro para garantizar que las demandas de los clientes actuales y potenciales puedan satisfacerse o gestionarse activamente cuando sea necesario.

4.4 Diseña e implanta la experiencia global

En la práctica, observamos que una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

- Utiliza la percepción, entendimiento y el conocimiento de los clientes actuales y potenciales para definir la experiencia global de relación con la propia organización.
- Mantiene una relación positiva con sus clientes durante todas las fases de creación de valor sostenible.
- Establece un seguimiento 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 los clientes actuales y potenciales, 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 maximizar la experiencia global de sus clientes y futuros clientes y cumplir los compromisos de la marca.
- Informa, asesora y forma a los clientes sobre el uso responsable de sus productos, servicios y soluciones.
- Facilita una asistencia al cliente y una resolución de problemas de forma eficiente y rápida para garantizar la vinculación de los clientes.
- 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

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.

Por tanto, una organización que demuestre que gestiona el funcionamiento y la transformación:

- 5.1 Gestiona el funcionamiento
- 5.2 Transforma la organización para el futuro
- 5.3 Impulsa la innovación y la tecnología
- 5.4 Aprovecha la información y el conocimiento basados en datos
- 5.5 Gestiona los activos y recursos

5.1 Gestiona el funcionamiento

En la práctica, observamos que una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

- Evalúa, analiza y prioriza los conocimientos generados por el sistema de gestión del funcionamiento.
- Utiliza el sistema de gestión del funcionamiento para supervisar el progreso y orientar prioridades, planes y acciones de mejora informados, eficaces, receptivos y basados en hechos.
- Gestiona y mejora los procesos en toda la organización.
- Gestiona y mejora los proyectos individuales y su cartera global de proyectos y aplica principios ágiles y ajustados para aumentar la eficacia y una adaptación más rápida a los cambios.
- Implanta un sistema de riesgos empresariales que identifica los riesgos y su impacto potencial y desarrolla estrategias de mitigación para gestionarlos desde diferentes perspectivas: cultural, reputacional, tecnológica, operativa, financiera, legal, normativa, social o técnica (incluyendo los riesgos de las tecnologías de la información y los desafíos de la ciberseguridad).
- Evalúa y anticipa el impacto de las interrupciones en las áreas críticas utilizando tecnología predictiva, programas de previsión futura, juegos de guerra, planes de recuperación de desastres y análisis de riesgos premortem, y desarrolla e incorpora en su cultura planes de continuidad de negocio para diferentes escenarios.

2 Modelo EFQM EJECUCIÓN

5.2 Transforma la organización para el futuro

En la práctica, observamos que una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

- Comprende e impulsa la transformación y el cambio para cumplir su propósito, estrategia y objetivos de creación de valor sostenible para lograr los resultados deseados.
- Utiliza enfoques de gestión del cambio sistemáticos y sistémicos para convencer y comprometer a las partes interesadas clave y realizar un seguimiento y garantizar el progreso del cambio.
- Adapta los modelos empresariales existentes y estudia y evalúa otros nuevos para satisfacer las necesidades y oportunidades futuras.
- Construye su estructura organizativa para servir mejor a su propósito, visión y estrategia, al tiempo que considera enfoques innovadores para adaptar su diseño organizativo actual.
- Establece y utiliza nuevas metodologías de trabajo, ajustadas y ágiles, al tiempo que proporciona la estabilidad necesaria para gestionar las operaciones actuales.
- Reestructura oportunamente sus procesos de creación de valor y otros procesos organizativos en función de las necesidades operativas y futuras, gestionando activamente las implicaciones del cambio en los grupos de interés clave.

5.3 Impulsa la innovación y la tecnología

En la práctica, observamos que una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

- Proporciona la cultura, las capacidades, los recursos y las herramientas para gestionar la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo.
- Establece enfoques y canales a través de los cuales los grupos de interés clave pueden contribuir a la innovación en todas las fases, desde la creación hasta la validación.
- Asigna recursos para apoyar la investigación, la experimentación y la generación de conocimientos en el ámbito de sus operaciones.
- Aprovecha las innovaciones que apoyan tanto la mejora en su actividad actual, como la necesidad de transformación en el futuro.
- Evalúa y explota el potencial que ofrecen las nuevas tecnologías, la automatización y la digitalización para apoyar la creación de valor y la sostenibilidad.
- Evalúa y gestiona el ciclo de vida completo de las tecnologías existentes y emergentes, basándose en los principios de la economía circular y regenerativa y de sostenibilidad, para maximizar el beneficio para todos.

5.4 Aprovecha la información y el conocimiento basados en datos

En la práctica, observamos que una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

- Garantiza que ha identificado y utiliza los datos necesarios para respaldar sus planes de transformación y gestionar el funcionamiento, los productos, los servicios y las soluciones que ofrece actualmente.
- Es competente en la adquisición y visualización de cualquier dato e información esencial.
- Convierte los datos en información y conocimientos y utiliza los resultados para identificar posibles oportunidades de creación de valor sostenible.
- Utiliza una gobernanza de datos adecuada y garantiza la calidad y fiabilidad de los datos, así como la ciberseguridad.
- Utiliza la inteligencia artificial, la analítica avanzada y los modelos predictivos para extraer valor de los datos, obtener información útil y tomar decisiones fundamentadas.
- Gestiona y utiliza los conocimientos de los grupos de interés clave para crear valor sostenible y mejorar su rendimiento.
- Garantiza que los datos, información y conocimiento se tratan y utilizan de forma ética, respetando las necesidades y los derechos de quienes los proporcionan.
- Asegura, protege, comparte y maximiza el conocimiento único disponible dentro de su organización.

5.5 Gestiona los activos y los recursos

En la práctica, observamos que una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

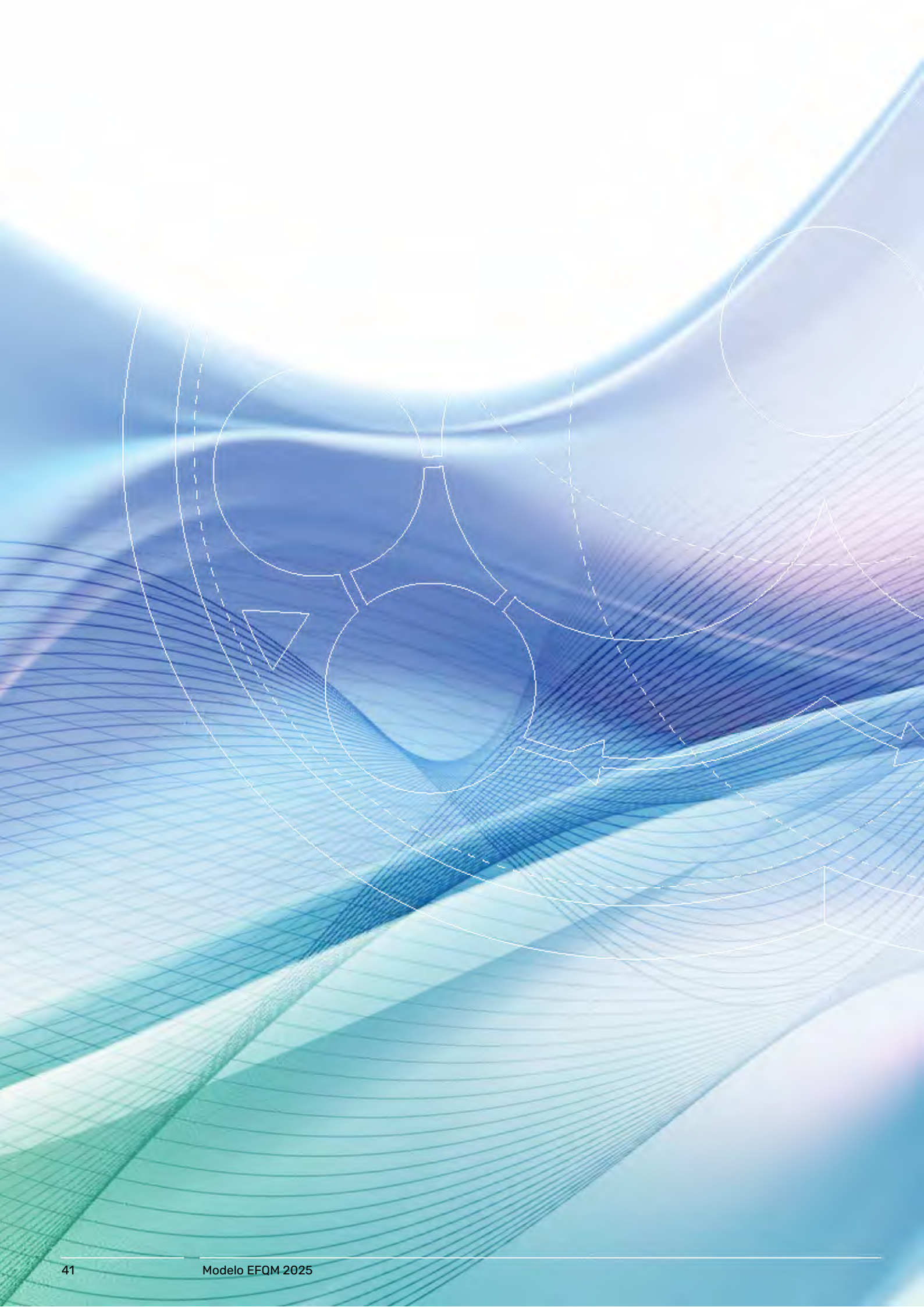
- Utiliza los recursos financieros y los activos (liquidez, capital, inversiones) de manera equilibrada y sostenible para garantizar el éxito actual y las inversiones futuras.
- Gestiona de forma responsable los activos y recursos tangibles que son vitales para su estrategia, funcionamiento y necesidades de transformación (incluidos bienes inmobiliarios, tecnología, maquinaria, inventario y materiales).
- Gestiona de forma responsable los activos intangibles y los recursos vitales para su estrategia, funcionamiento y necesidades de transformación (incluidos los datos propiedad de la organización, tecnologías y software desarrollados por la propia organización, la marca, el fondo de comercio, las patentes y la propiedad intelectual).
- Utiliza y maximiza el valor de sus activos y recursos para mejorar el funcionamiento y la transformación en línea con las cambiantes demandas organizativas y de mercado a corto y largo plazo.
- Aplica los principios de sostenibilidad y de economía circular y regenerativa en la gestión de sus activos y recursos a lo largo de todo su ciclo de vida, incluidas la reutilización, el reciclaje y la eliminación.
- Evita el impacto negativo de sus activos y recursos en el medio ambiente y en las personas.

Resultados

Introducción

Lo que la organización consigue y espera lograr en relación con la Dirección y la Ejecución.

-
- Percepción de los grupos de interés
 - Rendimiento estratégico y operativo



2 Modelo EFQM

RESULTADOS

Criterio 6

Percepción de los grupos de interés

Introducción

Este criterio se centra en los resultados del *feedback* de los grupos de interés clave sobre sus experiencias en el trato con la organización y sus percepciones.

Estas percepciones, tanto cualitativas como cuantitativas, pueden pertenecer a grupos de interés pasados o actuales y pueden obtenerse de diversas fuentes. Por ejemplo, encuestas, grupos focales, ratings, medios de comunicación o redes sociales, auditorías y recomendaciones, reuniones periódicas de seguimiento, informes de inversores y felicitaciones y quejas. Asimismo, el uso de análisis de datos, como el análisis de sentimientos y el *machine learning*, podría proporcionar información sobre las percepciones de los grupos de interés.

Además de las percepciones que un grupo de interés clave pueda tener de una organización basándose en su experiencia personal con la organización, las percepciones también pueden estar conformadas por la reputación de la organización respecto al impacto ambiental y social, como su contribución a la sostenibilidad, la igualdad y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS).

El criterio 3 describe una clara relación entre la forma en que una organización se implica con sus grupos de interés y las percepciones de los mismos (criterio 6). El factor de ponderación que la organización decide y aplica para los cinco grupos de interés diferentes se establece en el criterio 3 y se aplica igual en el criterio 6.

En la práctica, nos encontramos con que una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

- Sabe en qué medida cumple su propósito y ejecuta su estrategia para satisfacer las necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave.
- Utiliza su análisis del rendimiento actual y pasado para predecir su rendimiento futuro.
- Utiliza los resultados de la percepción de los grupos de interés clave para mantenerse informado e influir en su dirección actual y en la ejecución de su estrategia.
- Utiliza percepciones de los grupos de interés para aprovechar fortalezas e identificar necesidades de mejora y transformación.

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:

6.1 Resultados de percepción de clientes

6.2 Resultados de percepción de personas

6.3 Resultados de percepción de inversores y reguladores

6.4 Resultados de percepción de la sociedad

6.5 Resultados de percepción de partners y proveedores

6.1 Resultados de percepción de clientes

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

- La experiencia 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 la 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 procesos, productos, servicios y soluciones de la organización.
- El uso de la tecnología por la organización, para aportar valor sostenible.
- La entrega y el servicio postventa de los diferentes canales.
- La eficacia y eficiencia de los canales de comunicación utilizados.

2 Modelo EFQM

RESULTADOS

6.2 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.
- Apoyo prestado a las personas, empoderamiento, reconocimiento y desarrollo profesional.
- El ambiente de trabajo, la remuneración y los beneficios.
- El apoyo de la organización a la conciliación entre el trabajo y la vida familiar.
- La gestión y mejora del desempeño de las personas.
- La reputación de la organización.
- 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.

6.3 Resultados de percepción de inversores y reguladores

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

- La gestión financiera, la seguridad y la sostenibilidad de la organización.
- La estructura de gobierno, transparencia, responsabilidad y comportamiento ético.
- La responsabilidad social y ambiental.
- La gestión de riesgos y el 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.

6.4 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 de la gobernanza de la organización y su nivel de transparencia y comportamiento ético 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 en relación con 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 reducir la desigualdad, en incrementar la diversidad, la inclusión y en alcanzar el equilibrio de género.

6.5 Resultados de percepción de partners y proveedores

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

- La experiencia de colaboración con la organización.
- El compromiso y los logros de la organización en cuanto a cocreación y el trabajo para el 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 o regenerativa.
- La gestión y mejora del rendimiento de partners y proveedores clave.
- La comunicación y gestión de las relaciones con la organización.
- La estructura de gobernanza, la transparencia y la ética de la organización y sus prácticas.
- La sostenibilidad de la relación entre la organización y sus partners y proveedores clave.
- Valores y cultura compartidos.

2 Modelo EFQM

RESULTADOS

Criterio 7

Rendimiento Estratégico y Operativo

Introducción

El rendimiento estratégico está directamente relacionado con el propósito, la visión y la estrategia, y es esencial para el éxito y el crecimiento sostenibles, mientras que el rendimiento operativo garantiza que la organización funcione eficazmente en el día a día.

El rendimiento estratégico se refiere a los resultados conseguidos mediante la ejecución de iniciativas y planes estratégicos, y a menudo se mide utilizando un número limitado de indicadores clave.

El rendimiento operativo se refiere a los resultados obtenidos a través de las actividades y procesos cotidianos de la organización, que tienen un impacto inmediato en ella.

Ambas categorías de resultados son importantes para evaluar y gestionar la salud general y el futuro de una organización.

En la práctica, observamos que una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

- Utiliza una lógica clara para segmentar entre rendimiento estratégico y operativo en las distintas categorías de resultados.
- Comprende la correlación entre las percepciones de los grupos de interés clave y los resultados reales y puede predecir cómo evolucionarán los resultados futuros.
- Comprende las relaciones causa-efecto entre los indicadores y utiliza los resultados obtenidos para seguir desarrollando los bloques de Dirección y Ejecución.
- Utiliza los resultados y las medidas predictivas para prever y planificar su futuro.

El rendimiento estratégico y operativo puede referirse a las siguientes categorías de resultados y, si procede, a otras:

- Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y su contribución.
- Economía y finanzas.
- Funcionamiento y transformación.
- Sostenibilidad.

Además del rendimiento estratégico y operativo, las organizaciones definen medidas predictivas (resultados vinculados a indicadores indirectos o secundarios (*leading*) internos y externos) que ayudan a dar forma y confianza a su capacidad para lograr y mantener resultados estratégicos y operativos positivos en el futuro.

2 Modelo EFQM

RESULTADOS

Criterio 7

Rendimiento Estratégico y Operativo

Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y su contribución

Se trata de resultados estratégicos u operativos que representan el valor aportado por y a los grupos de interés.

Los indicadores podrían incluir, entre otros, los siguientes ejemplos:

Cientes

- Entrega de productos y prestación de servicios (calidad, puntualidad, dentro del presupuesto).
- Atención al cliente.
- Experiencia del cliente.
- Resolución de reclamaciones.
- Crecimiento de clientes.
- Rotación de clientes.
- Venta cruzada (*cross-selling*) y venta adicional (*upselling*).
- Tasa de conversión.

Personas

- Índice de rotación.
- Tasa de productividad.
- Tasa de absentismo.
- Creatividad e innovación.
- Formación y desarrollo.
- Seguridad.
- Reconocimiento.
- Desarrollo del liderazgo.
- Utilización de beneficios.

Inversores y reguladores

- Precio de la acción.
- Dividendos.
- Calificaciones.
- Cuota de mercado.
- Cumplimiento de la normativa.
- Resultados de las auditorías.
- Fondos.
- Servicios sociales.

Sociedad

- Impacto ambiental del consumo de energía.
- Evitar el desplazamiento de la comunidad.
- Bienestar de la comunidad.
- Donaciones benéficas.
- Horas de voluntariado.
- Responsabilidad social.
- Transporte sostenible.
- Oportunidades educativas.
- Apoyo a centros educativos.
- Número de puestos de trabajo.
- Recualificación y mejora de las cualificaciones.
- Responsabilidad financiera.

Partners y proveedores

- Logros de la asociación.
- Evaluación de proveedores.
- Calidad y rendimiento.
- Cumplimiento de plazos.
- Capacidad de respuesta de los proveedores.
- Innovación y colaboración.
- Cumplimiento.
- Impacto ambiental.
- Ahorro de costes.
- Pagos puntuales.
- Crecimiento del negocio de los proveedores.
- Desarrollo de proveedores (inversiones en proveedores).

2 Modelo EFQM

RESULTADOS

Economía y finanzas

Incluyen los resultados indicados como estratégicos u operativos y son representativos de los objetivos económicos y financieros.

- Ingresos.
- Rentabilidad.
- EBITDA.
- ROI, ROE.
- Flujo de caja.
- Ratios financieros.
- Calificación crediticia.

Funcionamiento y transformación

Incluyen los resultados indicados como estratégicos u operativos y son representativos de los principales retos en materia de funcionamiento y transformación.

- Cambio y reestructuración (reorganización, desarrollo de la cartera).
- Cadena de suministro (rotación de existencias, cumplimiento de pedidos).
- Seguridad y *compliance* (cuasi accidentes, no conformidades).
- Innovación e investigación (desarrollo de nuevos productos, ideas para la innovación).
- Procesos y proyectos (indicadores de procesos, rendimiento de proyectos).
- Productividad y eficiencia (utilización de activos, rendimiento).
- Calidad y rendimiento (tasa de defectos, rendimiento).

Sostenibilidad

Incluyen resultados que se indican como estratégicos u operativos y son representativos de las ambiciones de sostenibilidad de la organización.

- Reducción y neutralidad de la huella de carbono.
- Consumo de recursos naturales.
- Emisiones de alcance 1, 2 y 3.
- Ratio de facturación con negocios impulsados por la sostenibilidad.
- Cadena de suministro y abastecimiento responsable y compras sostenibles.
- Progreso en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- Adhesión a la economía circular.
- Crédito y financiación de la sostenibilidad.
- Diversidad, inclusión y equidad.

Medidas predictivas para el futuro

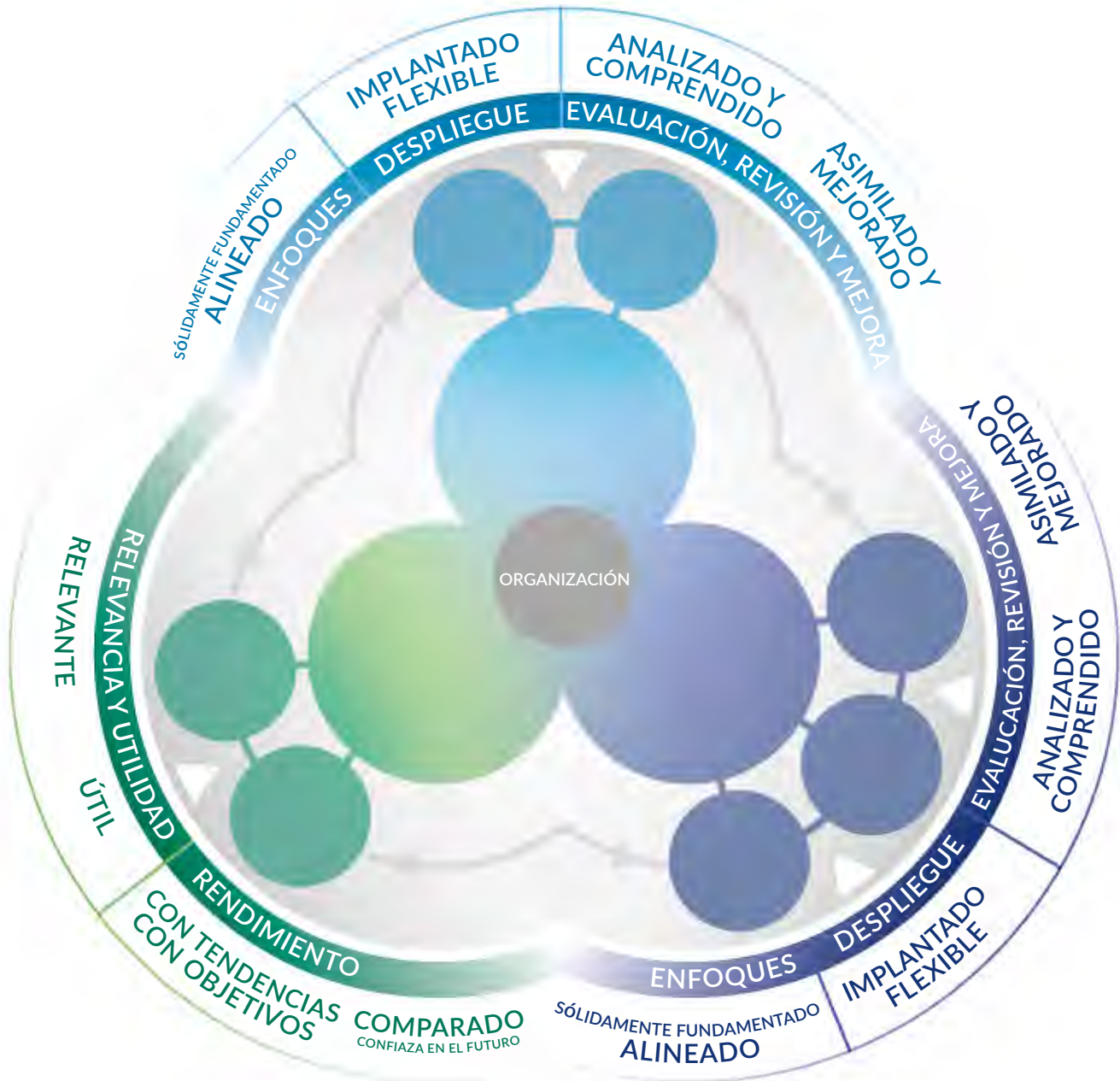
Las medidas predictivas son indicadores indirectos o secundarios (*leading*) internos y externos que anticipan los resultados futuros vinculados a las nuevas tendencias, retos y oportunidades del ecosistema.

Las medidas predictivas se identifican utilizando datos, algoritmos estadísticos y técnicas de *machine learning* que analizan la información histórica y actual para hacer predicciones sobre tendencias, comportamientos y resultados futuros.

Si las organizaciones identifican indicadores indirectos o secundarios (*leading*) externos, la atención debe centrarse en el impacto sobre los resultados y el rendimiento de las organizaciones. Los indicadores indirectos o secundarios (*leading*) externos podrían derivarse de:

- Análisis de datos y *machine learning*.
- Estudios de mercado.
- Indicadores económicos.
- Tendencias tecnológicas.
- Análisis demográficos.
- Cambios de comportamiento.
- Vigilancia ambiental.
- Optimización de la cadena de suministro.
- Inteligencia artificial.
- Demanda energética.

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 **Resultados** que pretende conseguir como parte de su estrategia.
- Contar con una serie de **enfoques** que le permitirán alcanzar los resultados previstos ahora y en el futuro.
- **Desplegar** (implantar) dichos enfoques de manera adecuada.
- **Evaluar y Revisar** 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 y 2 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:

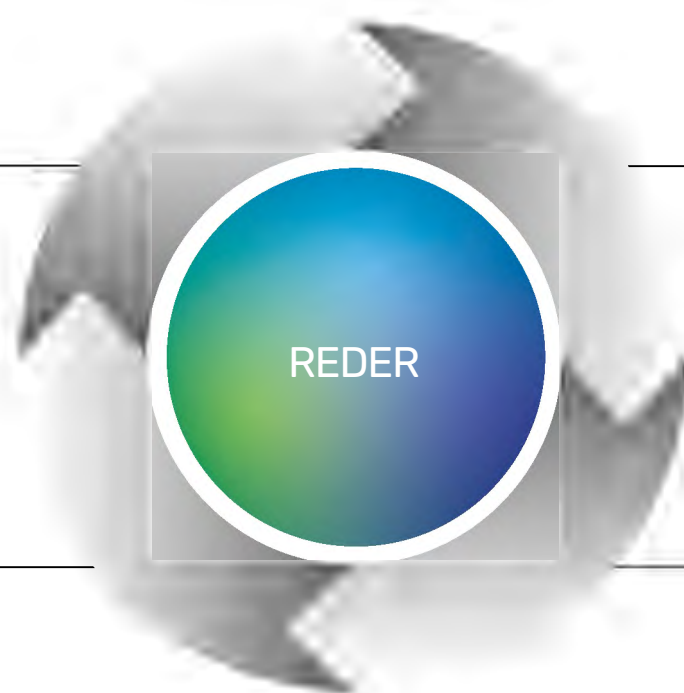
- Identificar dónde están las fortalezas y oportunidades de mejora de la organización.
- Describir el futuro de la organización, en cuanto a los resultados deseados y las acciones necesarias a llevar a cabo para alcanzarlos.

Definir los **RESULTADOS** que quieres alcanzar

EVALUAR y **REVISAR** el enfoque implantado para alcanzar los resultados deseados

Planificar y definir el **ENFOQUE** que permitirá alcanzar los resultados

DESPLEGAR (implantar) el enfoque



3 Herramienta de diagnóstico EFQM: REDER

3.2 Aplicación de la metodología REDER a Dirección y Ejecución

La tabla 1 se utiliza para facilitar el análisis de los enfoques:

- Criterio 1 (Propósito, visión y estrategia)
- Criterio 2 (Cultura de la organización y Liderazgo)
- Criterio 3 (Implicar a los grupos de interés)
- Criterio 4 (Crear valor sostenible)
- Criterio 5 (Gestionar el funcionamiento y la transformación)

Los usuarios de la lógica REDER deben aplicar los Atributos descritos en el siguiente cuadro a las evidencias presentadas. Las descripciones asociadas a cada Atributo proporcionan una guía de lo que la organización debe demostrar.

Elementos	Atributos	Descripción
Enfoque	Sólidamente fundamentado	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.
	Alineado	Los enfoques apoyan el Propósito, Visión y Estrategia de la organización y están integrados con otros enfoques relevantes.
Despliegue	Implantado	Los enfoques se implantan de forma coherente y oportuna en las áreas pertinentes.
	Flexible	La implantación de los enfoques permite flexibilidad y adaptación.
Evaluación, Revisión y mejora	Analizado y comprendido	Se recoge, comprende y comparte el <i>feedback</i> interno y externo relativo a la eficacia y la eficiencia de los enfoques y su despliegue.
	Asimilado y mejorado	Las conclusiones extraídas de las percepciones y el <i>feedback</i> se utilizan para inspirar la creatividad y generar enfoques y despliegues mejorados e innovadores.

Puntuación: REDER de Dirección y Ejecución

Enfoque	Atributo	No hay Capacidad para conseguirlo	Limitada capacidad para conseguirlo			Existe capacidad para conseguirlo			Totalmente capacitado para conseguirlo		Sobresaliente capacidad para conseguirlo	
		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Enfoque	Sólidamente fundamentado	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Alineado	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Despliegue	Implantado	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Flexible	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Evaluación, Revisión y mejora	Analizado y Comprendido	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Asimilado y mejorado	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Puntuación global (no superior a la puntuación de "Sólidamente fundamentado")		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

3.3 Aplicación de la metodología REDER a Resultados

La tabla 2 que se muestra a continuación se utiliza para facilitar el análisis del Criterio 6 (Percepción de los grupos de interés) y el Criterio 7 (Rendimiento estratégico y operativo).

Normalmente, dichas evidencias serán un conjunto de datos que muestran los resultados de percepción o los resultados estratégicos y operativos, presentados en respuesta a los títulos de las partes del Criterio 6.1 a 6.5 y Criterio 7.

Tabla 2: Análisis del bloque de Resultados

Elementos	Atributos	Descripción
Relevancia y utilidad	Relevante	Se identifica un conjunto de resultados vinculados a las expectativas de los grupos de interés y al rendimiento estratégico y operativo. 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.
Rendimiento	Con tendencias	Se logran tendencias positivas o un rendimiento sobresaliente sostenido durante el periodo o ciclo apropiado.
	Con objetivos	Se fijan objetivos ambiciosos en consonancia con la estrategia y se alcanzan de manera continuada.
	Comparado	Se realizan comparaciones externas (<i>benchmarking</i> de indicadores) ambiciosas y adecuadas para posicionar el propio rendimiento. Dichas comparaciones son además favorables.
	Confianza en el futuro	Existe confianza en que los resultados se mantendrán en el futuro basándose en la comprensión de las relaciones causa/efecto, el análisis de datos y los patrones de rendimiento.

Puntuación: REDER de resultados

		No hay Capacidad para conseguirlo	Limitada capacidad para conseguirlo			Existe capacidad para conseguirlo			Totalmente capacitado para conseguirlo		Sobresaliente capacidad para conseguirlo	
			10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Relevancia y utilidad	Relevante	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Útil	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Rendimiento	Con tendencias	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Con objetivos	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Comparado	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Confianza en el futuro	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Puntuación global (no superior a la puntuación de "Relevante")		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

Nota: Consulte la sección 3.4 para obtener más información sobre la puntuación con la herramienta de evaluación REDER.

3 Herramienta de diagnóstico EFQM: REDER

3.4 Puntuar con las tablas REDER

Debajo de las tablas 1 y 2 se facilitan las tablas de puntuación: un sencillo cuadro de puntuación con divisiones del 10%, que están alineados con los atributos de la herramienta REDER. Se han incluido estos cuadros porque muchas organizaciones valoran asociar una cuantificación numérica a sus esfuerzos de mejora continua, para poder evaluar el progreso. Aunque, es necesario destacar, que no es obligatorio que una organización se puntúe a sí misma cuando realiza un ejercicio de autoevaluación con el Modelo EFQM y REDER. La única situación en que la puntuación es obligatoria es cuando la organización realiza una evaluación EFQM externa, siendo los evaluadores asesores asignados al proyecto de evaluación, quienes realizarán dicho ejercicio de puntuación.

La EFQM y sus partners, como el Club Excelencia en Gestión, promueven un sistema de reconocimiento que distingue 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 muestra en el siguiente gráfico: La puntuación del Criterio 3 y del Criterio 6 ya se ha abordado previamente en esta publicación.



3.4 Puntuar con las tablas REDER

Por ejemplo:

- Cada uno de los 5 subcriterios del criterio "Propósito, visión y estrategia" aporta el 20% de los 100 puntos asignados al Criterio 1
 - 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
- Cada uno de los 4 subcriterios del criterio "Crear valor sostenible" aporta el 25% de los 200 puntos asignados al Criterio 4
 - a. 4.1 = 50 puntos
 - b. 4.2 = 50 puntos
 - c. 4.3 = 50 puntos
 - d. 4.4 = 50 puntos

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 fundamentado" del elemento "Enfoque". No importa lo bien que se haya puntuado el resto de atributos, ya que el atributo "Sólidamente fundamentado" es el dominante y sirve de límite a la puntuación global del subcriterio.
- Al evaluar los Resultados, la puntuación global de cada uno de los subcriterios del 6.1 al 6.5 y de la del criterio 7 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 asesores que utiliza, para ello, las tablas de puntuación REDER. Las organizaciones que deseen realizar una autoevaluación con el Modelo EFQM pueden también utilizar las tablas 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.

3 Herramienta de diagnóstico EFQM: REDER

3.5 Directrices para el uso de las tablas REDER en los bloques de Dirección y

Enfoque	Descripción	La organización tiene que conseguir:
Sólidamente fundamentado	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 para que la organización se adapte al futuro.	<ul style="list-style-type: none">- Existen razones para justificar la elección o adaptación del enfoque presentado. ¿Cuál es el razonamiento para elegir y/o adoptar un enfoque determinado (p. ej., investigación, aprendizaje o <i>benchmarking</i>)?- El enfoque está bien descrito/documentado para quienes necesitan comprenderlo como un proceso (p. ej., ¿el proceso se representa gráficamente, cambiaron las "formas de trabajar" con el paso del tiempo?).- El enfoque se centra en las expectativas de los grupos de interés claves y de todos los implicados en su ejecución estratégica y operativa (p.ej., aquellos que se benefician y, también, los que usarán el enfoque).- El enfoque muestra signos de madurez o está probado en la práctica (p. ej., porque cada vez se introducen menos cambios, o porque se ha constatado que ha funcionado bien en condiciones difíciles o fuera de lo normal).- El enfoque es adaptable, escalable y responde a las circunstancias cambiantes del entorno empresarial, los avances tecnológicos y las expectativas de los grupos de interés.
Alineado	Los enfoques apoyan el propósito, la visión y la estrategia de la organización y están integrados con otros enfoques relevantes.	<ul style="list-style-type: none">- El enfoque está diseñado para alcanzar los resultados deseados (ahora y en el futuro) y está alineado con el propósito y la visión de la organización.- Existe un vínculo claro y visible/lógico con la estrategia y el enfoque apoya a uno o más de sus objetivos estratégicos.- El enfoque apoya, y es apoyado por otros enfoques relevantes, creando sinergias, maximizando la eficiencia y evitando solapamientos.
Despliegue		
Implantado	Los enfoques se implantan de forma coherente y oportuna en las áreas pertinentes.	<ul style="list-style-type: none">- El grado en que se ha utilizado y puesto en práctica el enfoque. Esto puede estar relacionado con los distintos niveles jerárquicos de una organización, las distintas unidades organizativas, las distintas ubicaciones, el número de empleados que participan activamente o los distintos productos, servicios y soluciones que se ofrecen.- Se han asignado y movilizado los recursos necesarios para aplicar el enfoque, incluidos las personas de la organización y los recursos financieros y los tecnológicos.- Hay una conciencia de la capacidad potencial que existe para seguir implantando los enfoques en toda su amplitud y profundidad.- Existen datos y cifras que muestran la frecuencia con la que se utiliza el enfoque, cómo ha variado su uso a lo largo del tiempo y por qué.
Flexible	La implantación de los enfoques permite flexibilidad y adaptación.	<ul style="list-style-type: none">- Existe un plan y un calendario para el despliegue real que permite la flexibilidad y la adaptación en función de las circunstancias cambiantes.- Existe(n) ejemplo(s) en los que las circunstancias requirieron evoluciones tanto temporales como definitivas, así como pequeñas o grandes.- La organización garantiza la capacidad de cambiar de dirección y hacer correcciones de rumbo según sea necesario en respuesta a los cambios y perturbaciones.- Los empleados están facultados para tomar decisiones y asumir la responsabilidad de adaptarse y responder a las circunstancias cambiantes.

Evaluación, Revisión y mejora

Descripción

La organización necesita lograr:

Analizado y comprendido

Se recopilan, comprenden y comparten opiniones y comentarios internos y externos sobre la eficacia y eficiencia de los enfoques y su aplicación.

- Existe una opinión sobre la eficacia del enfoque específico y su despliegue (consecución del resultado deseado) y su eficiencia (recursos y esfuerzos utilizados).
- Existe un entendimiento sobre la frecuencia con la que debe medirse y recogerse el *feedback* y cómo se supervisa el progreso, por ejemplo. ¿Es una buena opción?
- Se utilizan mecanismos adecuados para recabar información de los grupos de interés internos y externos.
- Se analizan y comprenden las opiniones y se identifican las razones subyacentes a cualquier problema o reto.
- Los resultados del análisis y las principales conclusiones se comparten con los grupos de interés dentro y fuera de la organización.

Asimilado y mejorado

Las conclusiones de las percepciones y los comentarios se utilizan para inspirar la creatividad y generar enfoques y despliegues mejorados e innovadores.

- Se ponen en marcha planes de acción para abordar las percepciones y recomendaciones recogidas en las opiniones.
- Se anima a los grupos de interés clave a generar enfoques mejorados e innovadores.
- Se realizan acciones que facilitan la comprensión de las tendencias futuras y su posible impacto.
- Conoce su capacidad para seguir mejorando (progreso incremental o radical).
- Las mediciones y aprendizaje anteriores dan lugar a mejoras reales que son visibles en los resultados.
- Hay una forma de seleccionar y actuar solamente sobre las mejores ideas y propuestas, no sobre todas ellas (p. ej., basándose en las restricciones de tiempo, recursos y capacidades necesarias para convertir las ideas en realidad).

3.6 Directrices para el uso de las tablas REDER en el bloque de Resultados

Relevancia y utilidad	Descripción	La organización necesita lograr:
Relevante	Se identifica un conjunto de resultados vinculados a las expectativas de los grupos de interés y a los resultados estratégicos y operativos. El conjunto de resultados seleccionado se revisa y mejora con el tiempo.	<ul style="list-style-type: none">- Se aplica un razonamiento claro para definir el conjunto de resultados clave.- La organización tiene claro lo que necesita medir (lograr/gestionar) para desplegar su estrategia, cumplir su propósito y alcanzar su visión.- La organización se asegura de que el conjunto de resultados seleccionado se ajusta a las expectativas y requisitos de los grupos de interés clave.- Los resultados proporcionan información significativa sobre el progreso y el éxito de la organización en la consecución de los objetivos estratégicos, la eficacia general y la eficiencia.- El conjunto de resultados seleccionado se perfecciona y actualiza en función de las necesidades cambiantes de los grupos de interés, las prioridades estratégicas y los requisitos operativos.- La organización comprende su impacto en las percepciones de los grupos de interés clave y en el rendimiento estratégico y operativo.- Se define una dependencia y jerarquía claras para vincular otros resultados medidos por la organización con los resultados clave y relevantes.
Útil	Los resultados son oportunos, fiables, precisos y están debidamente segmentados para proporcionar información significativa.	<ul style="list-style-type: none">- La velocidad, coherencia, integridad o cualquier otro aspecto de calidad/fiabilidad de los datos y la información utilizados como fuente son adecuados para la organización.- Se aplican procesos y prácticas sólidos para la recopilación de datos de diversas fuentes y la elaboración de informes.- Los métodos de recopilación de datos están normalizados, son coherentes y se ajustan a los criterios y objetivos de medición.- Existe y se utiliza una segmentación de datos acorde con la estrategia y los grupos de interés clave, por ejemplo, basada en criterios relevantes, ubicación geográfica, demografía de los grupos de interés, líneas de productos, unidades de negocio, etc.- Los datos, incluidas las medidas predictivas, se recopilan y convierten en información y conocimientos para ayudar a la toma de decisiones e impulsar la mejora del funcionamiento y la transformación.- Se utilizan soluciones tecnológicas y de automatización para agilizar el procesamiento de datos.

Rendimiento	Descripción	La organización necesita lograr:
Con tendencias	Se logran tendencias positivas o un rendimiento sobresaliente sostenido durante el periodo/ciclo apropiado.	<ul style="list-style-type: none"> - La organización define el ritmo del sector/entorno en el que opera. - Las tendencias de los datos se organizan y visualizan en un formato estructurado que se utiliza para dirigir la organización. - La organización consigue mejoras constantes o resultados favorables durante un periodo de tiempo que refleja el ritmo del sector/mercado en el que opera. - Las tendencias demuestran si los resultados mejoran, se estabilizan o empeoran en consonancia con los objetivos estratégicos y las metas operativas. En caso de tendencias planas o decrecientes, se identifican las razones y se actúa en consecuencia. - Los resultados del análisis de tendencias se interpretan en el contexto de las prioridades de la organización y el entorno en el que opera.
Con objetivos	Se fijan objetivos ambiciosos en consonancia con la estrategia y se alcanzan de manera continuada.	<ul style="list-style-type: none"> - Se identifican objetivos específicos y medibles que definan el éxito para los resultados clave medidos por la organización. - Para los resultados clave, existe un nivel deseado que debe alcanzarse, está alineado con la estrategia y es comprendido por los grupos de interés clave. - Los objetivos son ambiciosos pero alcanzables para motivar a los empleados e impulsar la mejora del rendimiento. - Se establecen objetivos ambiciosos que impulsan a la organización más allá de su zona de confort y fomentan la creatividad y la innovación. - Se evalúan intervalos de tiempo adecuados para alcanzar las metas, considerando aspectos como la estacionalidad y los ciclos del sector. - Los objetivos se alcanzan de forma coherente. Se definen nuevos objetivos que reflejen los progresos realizados y los retos futuros.
Comparado	Se realizan comparaciones externas ambiciosas adecuadas para posicionar el propio rendimiento y éstas son favorables.	<ul style="list-style-type: none"> - Se conocen las medidas similares utilizadas por otras organizaciones, de dentro o fuera del sector. - El rendimiento se compara con fuentes externas, como referentes del sector, competidores o mejores prácticas. ¿Cuál es la situación de la organización en relación con otras? - Las comparaciones se utilizan para extraer conclusiones para la Dirección y Ejecución de la organización. ¿Qué dice la comparación sobre una medida concreta? ¿Es un poco o mucho mejor, tal vez incluso "la mejor", o simplemente está en el mismo rango, o es un poco/mucho peor, y cómo influye en la fijación de objetivos? - <i>Nota: se pueden utilizar las medias de la competencia y del sector, pero en el caso de las organizaciones destacadas, éstas también mostrarán comparaciones con las mejores de su área o con las mejores del mundo: pueden demostrar que "son la referencia", que rinden al nivel que a otros les gustaría estar.</i>
Confianza en el futuro	Se confía en que los resultados se mantendrán en el futuro basándose en la comprensión de las relaciones causa-efecto, el análisis de datos y los patrones de rendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Se realizan análisis de causas, se identifican los factores clave del rendimiento y se comprenden y abordan los factores internos y externos que influyen en los resultados. - Se utilizan técnicas avanzadas de análisis de datos para identificar patrones, correlaciones y anomalías que proporcionan información valiosa sobre los resultados futuros. - Se utilizan análisis predictivos para prever los resultados futuros. - Se establece un alto nivel de confianza en que los resultados se mantendrán en el futuro. Los objetivos se proyectan hacia el futuro. - La comprensión de los vínculos y la jerarquía de los KPI y la interdependencia entre los indicadores indirectos o secundarios (<i>leading</i>) y directos o primarios (<i>lagging</i>) es una práctica común en la organización, por ejemplo, la relación entre los diferentes indicadores. - Se realizan análisis estadísticos para explorar las relaciones entre las distintas variables y los resultados.

4 Análisis de puntuación EFQM

A partir de los datos extraídos de la Plataforma de Evaluación EFQM Digital (600 evaluaciones, incluidas las organizaciones que buscan el reconocimiento y logran una puntuación global de 300 a más de 700 puntos), el gráfico muestra los perfiles de puntuación media referenciados tanto en los criterios como en los subcriterios del Modelo EFQM 2020.

Qué nos dicen los datos...

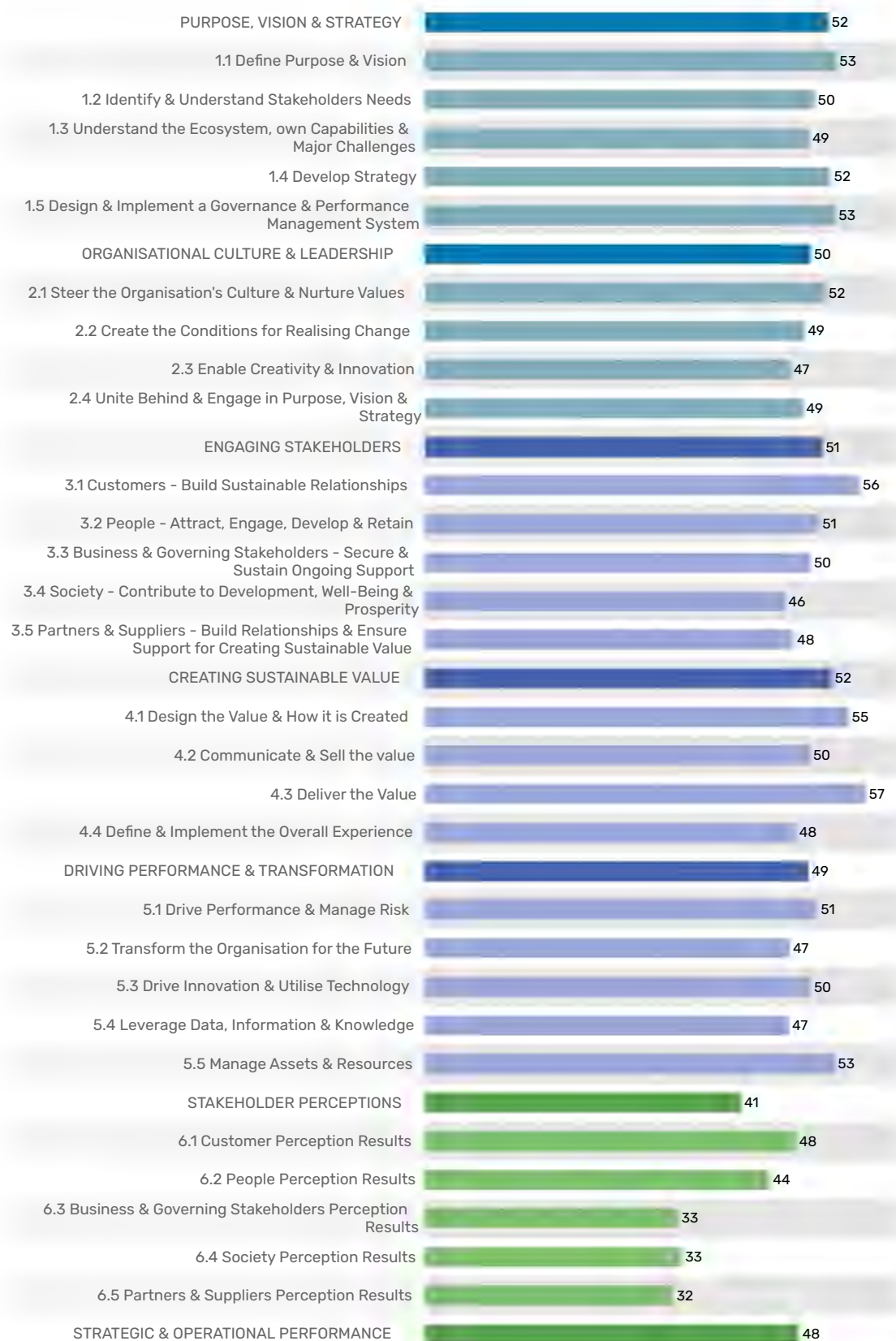
A nivel global, podemos hacer algunas observaciones sobre las organizaciones que están obteniendo buenos resultados. Estas organizaciones, en los últimos 5 años, han mostrado:

- Mayor capacidad para gestionar, en paralelo, cambios a gran escala y operaciones cotidianas.
- Un propósito claro y único que todos en la organización comprenden, y que está presente en todos los aspectos del ADN de la organización.
- Capacidad para anticiparse a los cambios futuros y ser ágiles y adaptables con su personal, sus procesos y sus recursos, especialmente los datos y la tecnología.

Las organizaciones lo están haciendo bien a la hora de establecer su propósito y estrategia, y de crear valor sostenible para un amplio abanico de grupos de interés. Aún es necesario mejorar para equilibrar las prioridades diarias con la disrupción, el cambio y la transformación. Existen posibilidades de mejora remodelando la organización para el futuro con un mejor uso de los datos y la tecnología digital.

Las áreas con menor puntuación son los resultados de Percepción de los grupos de interés. Y esta es una oportunidad clave para aquellas organizaciones que quieran dar un giro significativo a su rendimiento. Nuestra hipótesis es que, efectivamente, las organizaciones pueden no cumplir los requisitos de sus Grupos de Interés Clave, pero es más probable que las expectativas no se hayan gestionado bien, y que los datos de resultados y la forma en que se recopilan y miden necesiten mejoras. Por ejemplo, casi no se utilizan los datos de percepción en tiempo real de los principales socios y proveedores, y no hay pruebas de que se recojan y analicen los estudios de opinión. Además, parece que se invierte menos y se presta menos atención a cómo convertir a estos grupos de interés más amplios en defensores, en comparación con las personas y los clientes.

Datos propios de la EFQM - Basados en las evaluaciones del Modelo EFQM 2020



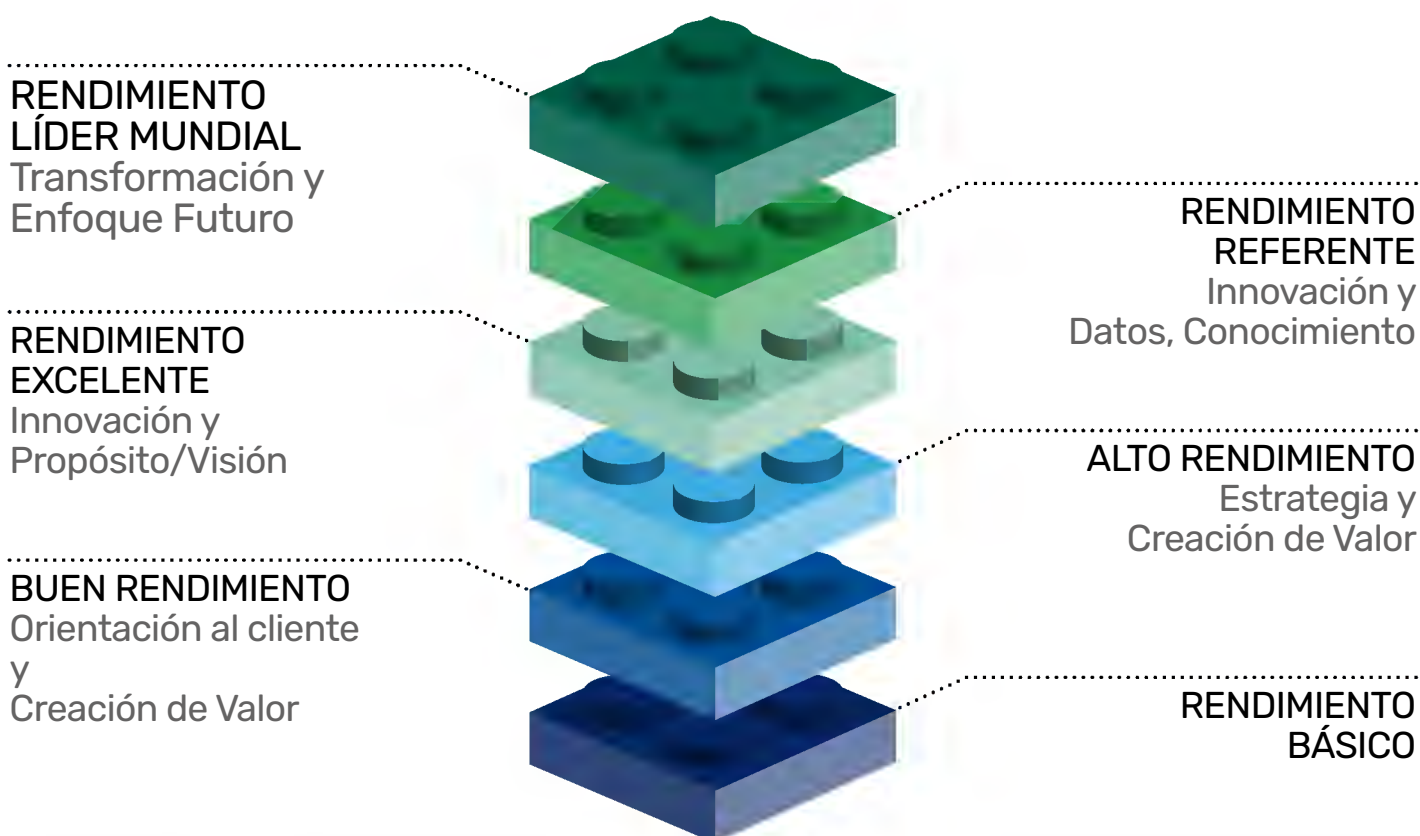
4 Análisis de puntuación EFQM

4.1 Los factores determinantes: ¿cuál es la clave del éxito de su organización?

Los factores determinantes son los componentes básicos para que su organización progrese, se transforme y mantenga un rendimiento sobresaliente.

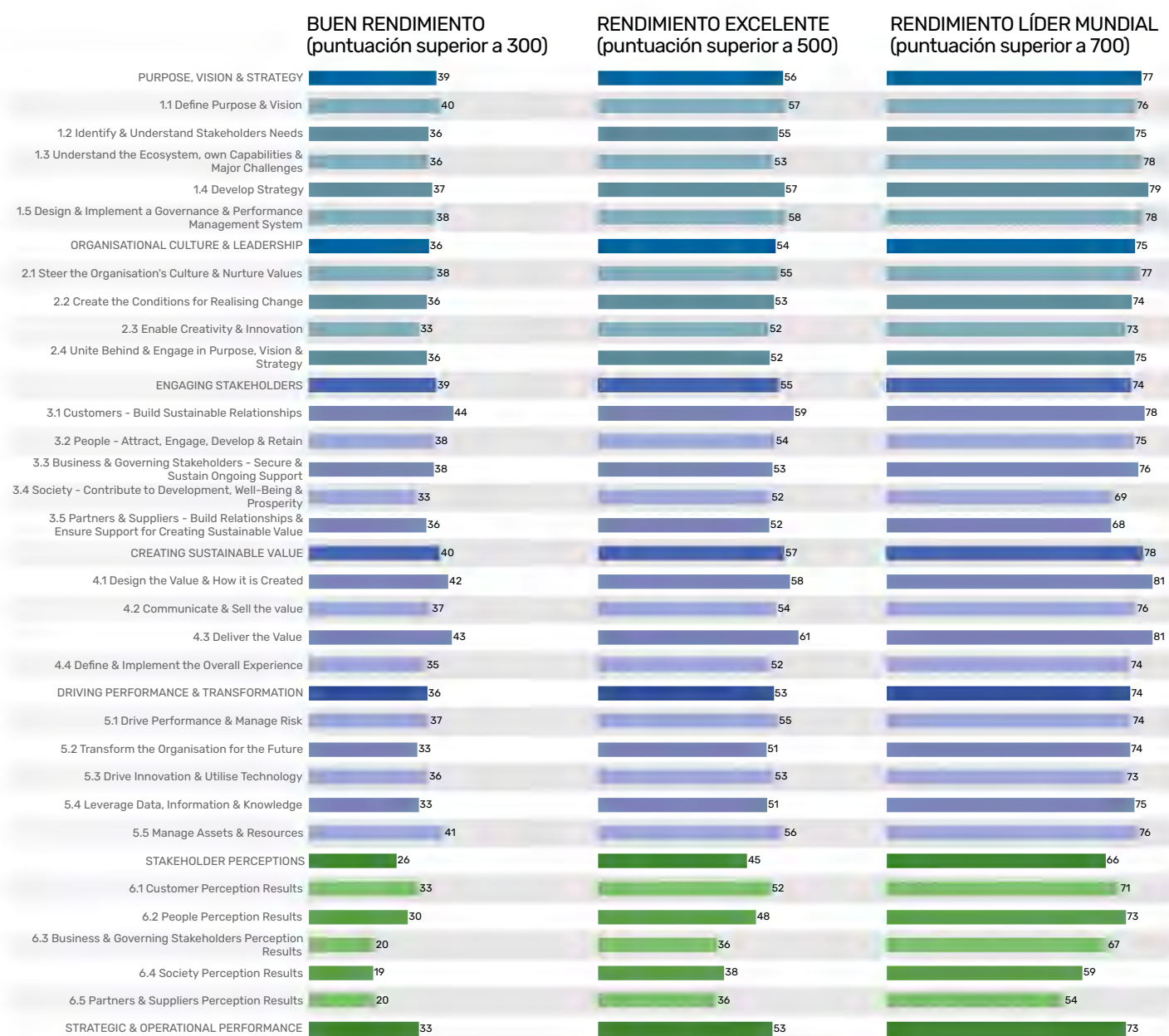
- Una organización con una base sólida para el éxito tendrá que focalizarse en los clientes y centrarse exclusivamente en la entrega de su producto o servicio.
- A medida que se asciende en el nivel de madurez, las organizaciones integran su estrategia, propósito y visión, y se centran en la innovación.
- Las organizaciones con más éxito, que cumplen sus objetivos financieros y no financieros, gestionan su transformación y se preparan para el futuro.

LOS PILARES DE LAS ORGANIZACIONES SOBRESALIENTES



¿Cómo es el perfil de puntuación de una organización?

Tres perfiles de puntuación basados en evaluaciones EFQM Modelo 2020, que proporcionan/muestran las puntuaciones medias en criterios y subcriterios para:



5 Plataforma de Evaluación EFQM Digital Analizar, comparar, mejorar y luego posteriormente profundizar un poco más...

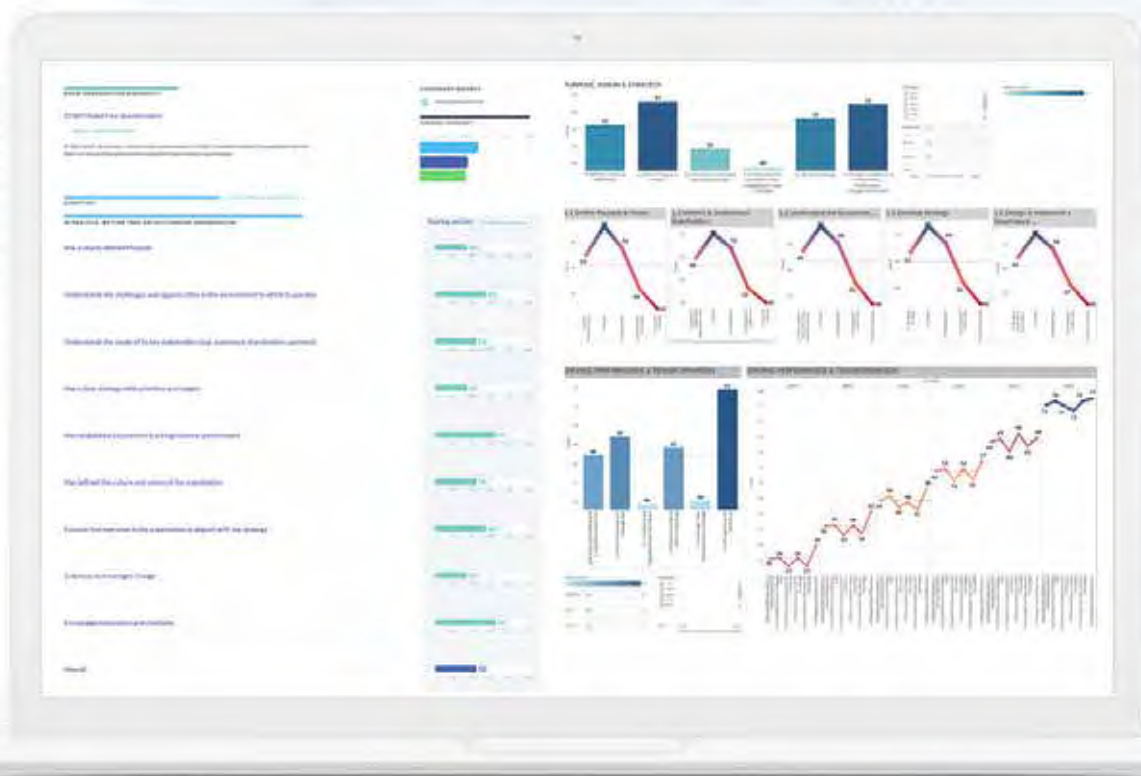
Con el Modelo EFQM y la Lógica REDER en su núcleo, la Plataforma de Evaluación EFQM Digital proporciona una visión única de su organización para ayudarle a mejorar y gestionar el cambio.

La Plataforma de Evaluación EFQM Digital es una herramienta flexible y personalizada que ayuda a las organizaciones a mejorar y gestionar el cambio. La Plataforma de Evaluación EFQM Digital ayuda a las organizaciones a medir, seguir y mejorar el rendimiento en las áreas que más les interesen.

La Plataforma de Evaluación EFQM Digital puede ayudar tanto a las empresas de nueva creación que buscan un crecimiento rápido, como a las empresas de éxito que afrontan una crisis o a las multinacionales que desean adoptar una cultura de sostenibilidad.

Las herramientas de diagnóstico de la Plataforma de Evaluación EFQM Digital abordan temas como el propósito, la cultura y el liderazgo organizativos, el compromiso y la satisfacción de los grupos de interés, la creación de valor sostenible y los resultados estratégicos y operativos.

Utilizando los mismos principios rectores y Criterios del Modelo EFQM, la Plataforma de Evaluación EFQM Digital también cuenta con varias herramientas de diagnóstico - adaptadas para medir y mejorar el rendimiento centrándose en un tema específico, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS de la ONU), la economía circular, la innovación, o un sector específico, por ejemplo, la educación.



Impulsada por el Modelo EFQM, la Plataforma de Evaluación EFQM Digital es una plataforma altamente segura y fácil de usar, proporciona una verdadera visión y análisis disponibles para todo su equipo.

La Plataforma de Evaluación EFQM Digital ofrece tres niveles de herramientas de diagnóstico de eficacia probada, adecuadas para organizaciones de cualquier tamaño y madurez. Pueden utilizarse individualmente o de forma combinada para obtener una visión más holística. Las organizaciones pueden realizar un seguimiento de los progresos y reorientar los recursos para alcanzar mejor sus objetivos, puntuando su rendimiento a lo largo del tiempo.

El análisis se basa en una evaluación exhaustiva de los puntos fuertes y de las oportunidades de mejora de su organización, incluidos sus productos o servicios, resultados financieros, estrategia de marketing y satisfacción del cliente. Esto le permitirá comprender claramente la posición actual de su organización y dónde debe mejorar.

El análisis puede comparar el rendimiento de su organización con un índice global. Esto le proporciona un punto de referencia para medir su progreso y le ayuda a fijar objetivos ambiciosos.

Diagnóstico rápido



Mediante un sencillo cuestionario, el cual retorna un diagnóstico rápido, que ayuda a las organizaciones a identificar su posición actual y determinar una posible instantánea de las oportunidades de mejora.

Evaluación por Criterios



Un diagnóstico más riguroso para ayudar a las organizaciones a evaluar su posición actual con respecto al Modelo EFQM y comprender su rendimiento a un nivel más detallado.

Evaluación por Subcriterios



Un diagnóstico exhaustivo para proporcionar a las organizaciones una visión más profunda en base al enfoque adoptado y los resultados que logran, el compromiso con sus grupos de interés y cómo crean valor sostenible.

6 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 tomar medidas 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: el 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 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 de forma 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 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.

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 los 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, refabricación, restauración y reciclaje.

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 a ella que pueden afectar 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 sus comunidades, la exigencia de sostenibilidad y mecanismos de financiación disponibles.

Empoderamiento: proceso por el que la organización otorga poder a 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: un grupo de interés es una persona, grupo u organización que tiene una participación o interés directo o indirecto en la organización, sus actividades y su rendimiento, porque puede afectar a la organización o verse afectada 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.

Grupo de interés clave: cualquier persona, grupo u organización que tiene un interés significativo en el éxito o fracaso de un proyecto, empresa o iniciativa. Estos grupos pueden influir en las decisiones y resultados del proyecto debido a su posición, poder, recursos, o impacto potencial.

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.

6 Glosario

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 a seguir: organización que predica con el ejemplo, adoptando un comportamiento que es regular y coherente, siendo un ejemplo para los demás de lo que la organización defiende y en lo que cree.

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: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible>

Organización regenerativa: concepto y enfoque empresarial que va más allá de la sostenibilidad y pretende crear impactos positivos en el medio ambiente, la sociedad y la economía. Centrada en restaurar, renovar y revitalizar los sistemas naturales y sociales al tiempo que genera valor a largo plazo para todos los grupos de interés.

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 de 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 externos o internos 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.

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

Rendimiento sostenible: capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos de forma responsable desde el punto de vista económico, social y ambiental.

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, clientes, 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 compartidas se producen de forma abierta y en la que las personas pueden confiar en que el negocio se está gestionado 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.

Vender el valor: independientemente de si la organización pertenece al sector privado o público, su propuesta de valor, su oferta, tiene que venderse a los grupos de interés clave para que decidan aceptar el producto, servicio o solución que se ofrece.

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 de la organización, constituye la base de la estrategia y las políticas que la desarrollan.

7 Agradecimientos

7.1 Introducción

Cerca de 2.000 personas han contribuido a la revisión del Modelo EFQM 2013, 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). El Modelo 2025 es una actualización del Modelo 2020 y más de 300 personas han contribuido a esta versión renovada.

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.

7.2 Equipo de desarrollo de la EFQM

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 2025.

Gianluca Mulè, EFQM, Bélgica
Samuli Pruikkonen, EFQM, Bélgica
Dr. Thomas Bäuerle, SSB Consult, Alemania
Anna Kielisiak, Signify, Polonia
Antonio Pereira, Bosch Security Systems Ovar, Portugal
Avi Bruchim, Micron Technology, EE.UU.
Daniel Augsten, NED, Alemania
Dr Mohammad Awad Atieh Farhan, Autoridad de Electricidad y Agua de Dubai, EAU
Gabriela Rovayo, CORFEP, Perú
Hakan Kilitcioglu, Arge Consulting, Turquía
Ignacio Babé, Club Excelencia en Gestión, España
Kai Ostermann, VAMED KMB, Austria
Michael Teubenbacher, CPC, Alemania
Michaela Lawton, Siemens, Reino Unido
Moayad Al Sabr, Saudi Electricity, Arabia Saudí
Monika David, VAMED KMB
Pau Negre, Comtec Quality, España
Timi Hyppanen, Metsa Fibre, Finlandia
Vittorio Cesarotti, Universidad Tor Vergata, Italia

7.3 Encuestados

La EFQM recibió más de 250 respuestas y más de 2.000 comentarios recogidos a través de una encuesta realizada a nuestros principales interlocutores. Las respuestas fueron fundamentales para establecer las líneas iniciales que fueron revisadas por el equipo de desarrollo.

Mi más sincero agradecimiento a todas las personas mencionadas por su tiempo, sus reflexiones y su interés en ayudar a la EFQM en su propia transformación, así como en la transformación de su Modelo de vanguardia, mundialmente reconocido.

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, y a Lluís Taulats) 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.

Russell Longmuir
Director General
EFQM

EFQM: Qué hacemos



Formación

**Gestionar, innovar,
cambiar**

Aprenda a gestionar la transformación y el cambio utilizando el Modelo EFQM

Tanto si explora el Modelo EFQM por primera vez, como si desea posicionarse como experto o pretende utilizar el Modelo EFQM para mejorar su organización, podemos ayudarle a alcanzar su objetivo.

Infórmese y descubra más en efqm.org/training



Insight

**Revisar, comparar y
mejorar**

Siempre mejorando

Contamos con la mejor metodología de mejora del rendimiento del mundo. A través de nuestras evaluaciones basadas en pruebas, plataforma tecnológica, datos y análisis, ayudamos a las organizaciones a mejorar y gestionar el cambio mediante la medición, el seguimiento y la mejora del rendimiento en sus áreas clave.

Infórmese y descubra más en efqm.org/insight



Reconocimiento

**Conviértase en un
líder global**

A la Comunidad EFQM le gusta reconocer y recompensar el éxito

Ofrecemos una plataforma global de reconocimiento y apoyo.

Infórmese y descubra más en efqm.org/recognition

Póngase en contacto con

Póngase en contacto con la EFQM si desea mejorar su forma de trabajar y ayudar al crecimiento de su organización.

Seguir una metodología de gestión compartida por miles de personas en todo el mundo. Una metodología que combina el propósito, las personas, el planeta y los beneficios, con una red nacional e internacional de miembros que se enorgullecen de ayudarse mutuamente a tener éxito.

www.efqm.org



BRUSSELS

EFQM Private Stichting
(MC-Square Belgium – Airport Plaza – Stockholm)
Leonardo Da Vincilaan, 19 A /8
1831 Diegem
Belgium
info@efqm.org



LONDON

The Harley Building
77 New Cavendish Street
London W1W 6XB
United Kingdom
info@efqm.org



FRANKFURT

THE SQUAIRE 12
Am Flughafen
60549 Frankfurt am Main
Deutschland
efqmgermany@efqm.org



DUBAI

Emirates Towers
Office Tower, 42 floor,
Sheikh Zayed Road,
Dubai, UAE
efqmmiddleeast@efqm.org



RIYADH

3141 Anas Ibn Malik Rd
Al Malqa
Riyadh 13521
Saudi Arabia
efqmmiddleeast@efqm.org

