

## Fundación Europea para la Calidad EFQM (version 2020)

El Modelo EFQM es un marco reconocido mundialmente que ayuda a las organizaciones a gestionar el cambio y mejorar su rendimiento. Dotar a la organización de un marco de creatividad, innovación y pensamiento disruptivo resulta esencial para incrementar su valor y mejorar sus niveles de rendimiento. Se caracteriza por centrarse mucho más en el **futuro de la organización** y mirar menos a los logros del pasado y supondrá un **reto**, pero también una gran oportunidad para las organizaciones.

**El Modelo EFQM es el faro que nos permite alumbrar el futuro y transformarnos con éxito.**

## El Modelo EFQM en cifras



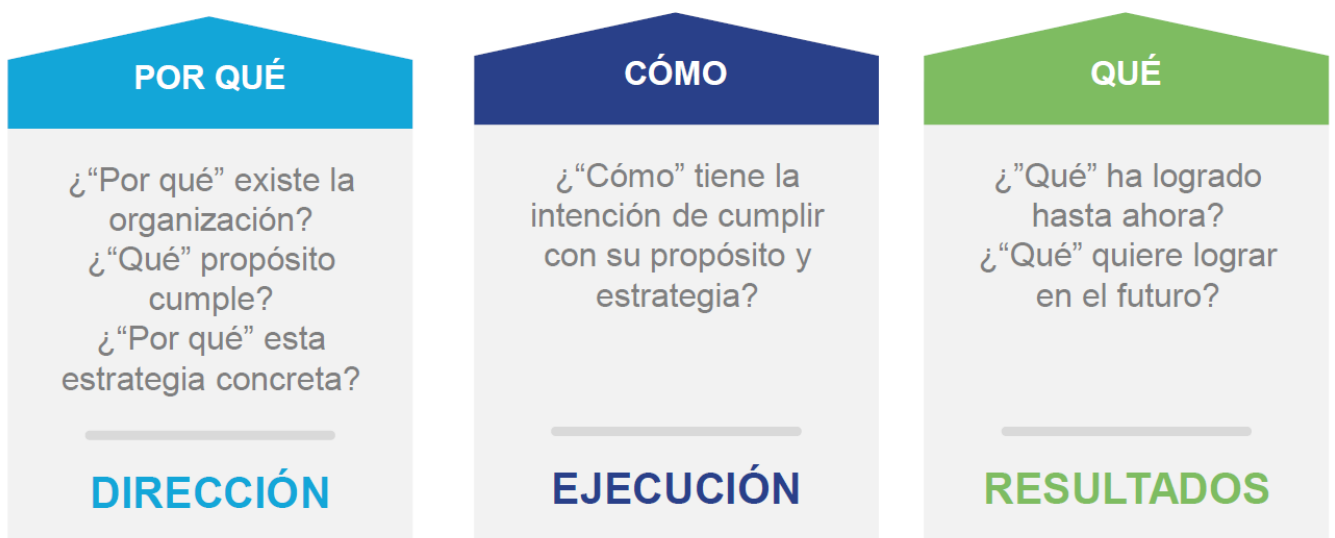
**3** Bloques

**7** criterios

**23** subcriterios

**3** matrices REDER integradas

La estructura del Modelo EFQM se basa en una lógica sencilla pero muy poderosa y que responde a tres cuestiones:



# Índice

Contenido

DIRECCION

<b>1. Modelo EFQM (v.2020)</b> .....	<b>3</b>
<b>Criterio 1: Propósito, visión y estrategia</b> .....	<b>3</b>
<b>Criterio 2: Cultura de la organización y liderazgo</b> .....	<b>4</b>
<b>EJECUCIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>Criterio 3: Implicar a los grupos de interés</b> .....	<b>6</b>
<b>Criterio 4: Crear valor sostenible</b> .....	<b>8</b>
<b>Criterio 5: Gestionar el funcionamiento y la transformación</b> .....	<b>10</b>
<b>RESULTADOS</b> .....	<b>11</b>
<b>Criterio 6: Percepción de los grupos de interés</b> .....	<b>11</b>
<b>Criterio 7: Rendimiento estratégico y operativo</b> .....	<b>14</b>

## REDER y puntuaciones



Herramienta de evaluación para:

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

**1.000** puntos EFQM

**3** matrices REDER

## DIRECCIÓN

Para que una organización pueda alcanzar y mantener resultados sobresalientes que satisfagan o superen las expectativas de sus grupos de interés, necesita:

- Definir un propósito inspirador.
- Crear una visión de lo que trata de alcanzar en el futuro.
- Desarrollar una estrategia centrada en crear valor sostenible.
- Fomentar una cultura que favorezca el éxito.

Este bloque de Dirección prepara el camino para que la organización pueda ser líder en su ecosistema y se encuentre bien posicionada para llevar a cabo sus planes de futuro.

### **Criterio 1: Propósito, visión y estrategia**

Una organización sobresaliente se caracteriza por tener un propósito que inspira, una visión ambiciosa y una estrategia que genera resultados.

El propósito de la organización:

- Explica por qué su actividad es importante.
- Establece las bases para crear y proporcionar valor a sus grupos de interés.
- Proporciona un marco de referencia en el que asume la responsabilidad de su contribución y el impacto en el ecosistema en el que opera.

La visión de la organización:

- Describe lo que trata de alcanzar en el largo plazo.
- Sirve de guía clara para elegir las líneas de actuación actuales y futuras.
- Proporciona, junto con el propósito, las bases para definir la estrategia.

La estrategia de la organización:

- Describe cómo se pretende alcanzar el propósito.
- Detalla los planes para alcanzar las prioridades estratégicas y acercarse a la visión.

Por lo tanto, este criterio incluye cinco subcriterios:

- 1.1. Definir el propósito y la visión.
- 1.2. Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés.
- 1.3. Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos.
- 1.4. Desarrollar la estrategia.
- 1.5. Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno.

#### **1.1. Definir el propósito y la visión**

En la práctica una organización sobresaliente:

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

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

En la práctica una organización sobresaliente:

- Identifica los grupos de interés de su ecosistema, dando prioridad a los que considera clave, que son los que potencialmente pueden facilitar o impedir el logro de su propósito, visión y estrategia.
- Comprende cómo su propósito y visión afectan a estos grupos de interés clave.
- Identifica las necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave teniendo en cuenta su propio propósito y visión.

- Analiza los comportamientos y relaciones de sus grupos de interés clave, y cómo pueden afectarle.
- Examina y comprende las estrategias de sus grupos de interés clave, evalúa cómo pueden afectar a su propósito, visión y modelo de negocio, y actúa en consecuencia.

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

En la práctica una organización sobresaliente:

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

### **1.4. Desarrollar la estrategia**

En la práctica una organización sobresaliente:

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

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

En la práctica una organización sobresaliente:

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

## **Criterio 2: Cultura de la organización y liderazgo**

La cultura de una organización es el conjunto específico de valores y normas que comparten sus personas y equipos y que influyen a lo largo del tiempo en la forma en que se comportan entre ellos y con los grupos de interés clave externos.

El liderazgo de la organización se refiere a toda ella en su conjunto, y no a un individuo o a un grupo que proporciona directrices desde la alta dirección. Se trata de la organización actuando como líder en su ecosistema y siendo reconocida como referente, en lugar del concepto tradicional del equipo de alta dirección de la organización.

En una organización sobresaliente, el liderazgo es una actividad y no un rol, y las conductas de liderazgo se evidencian en todos los niveles y áreas. Estas conductas de liderazgo son un referente que inspiran a otros, reforzando y adaptando cuando es necesario, los valores y normas de la organización, a la vez que ayudan a dirigirla cultura.

Una organización que aspira a ser reconocida como referente y líder en su ecosistema, alcanza el éxito centrándose en:

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

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

En la práctica una organización sobresaliente:

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

### **2.2. Crear las condiciones para hacer realidad el cambio**

En la práctica una organización sobresaliente:

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

### **2.3. Estimular la creatividad y la innovación**

En la práctica una organización sobresaliente:

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

- Participa en redes de aprendizaje y colaboración para identificar oportunidades de creatividad, innovación y pensamiento disruptivo.
- Busca oportunidades de *benchmarking* externo para estar al día de las últimas tendencias y oportunidades de innovación.

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

En la práctica una organización sobresaliente:

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

## **EJECUCIÓN**

Para que una organización pueda alcanzar y mantener resultados sobresalientes, que satisfagan o excedan las expectativas de sus grupos de interés, es necesario, aunque no suficiente:

- Definir un propósito inspirador.
- Crear una visión ambiciosa.
- Desarrollar una estrategia centrada en crear valor sostenible.
- Construir una cultura de éxito.

El bloque Dirección descrito anteriormente fija el rumbo de la organización pero, a continuación, la organización necesita ejecutar la estrategia (bloque Ejecución) de manera eficaz y eficiente, asegurándose de que:

- Conoce los grupos de interés de su ecosistema y se compromete totalmente con los que son clave para su éxito.
- Crea valor sostenible.
- Impulsa los niveles de rendimiento que necesita para alcanzar el éxito hoy y, al mismo tiempo, impulsa la mejora y transformación necesarias para conseguir el éxito futuro.

### **Criterio 3: Implicar a los grupos de interés**

Tras identificar cuáles son los grupos de interés clave para la organización, e independientemente de los identificados, es muy probable que se apliquen los siguientes principios para implicarlos.

Una organización sobresaliente:

- Identifica los tipos y categorías específicas dentro de cada uno de los grupos de interés clave.
- Utiliza el conocimiento de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave para lograr su implicación continua.
- Implica a sus grupos de interés clave en el despliegue de su estrategia y en crear valor sostenible, reconociendo sus contribuciones.
- Construye, mantiene y desarrolla posteriormente una relación con sus grupos de interés clave basada en la transparencia, responsabilidad, comportamiento ético y confianza.
- Trabaja con sus grupos de interés clave para comprender y tener un entendimiento común de cómo, a través del co-desarrollo, inspirarse y contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- Recoge activamente las percepciones de sus grupos de interés clave en lugar de esperar a que ellos hagan el contacto.
- Evalúa su funcionamiento respecto a las necesidades y percepciones de sus grupos de interés clave



y decide qué acciones necesita acometer para asegurar su futuro, tal y como son percibidas por estos grupos de interés clave.

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

- 3.1. Clientes: Construir relaciones sostenibles
- 3.2. Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento.
- 3.3. **Inversores y reguladores:** Asegurar y mantener su apoyo continuo.
- 3.4. **Sociedad:** Contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad.
- 3.5. **Partners y proveedores:** Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible.

### **3.1. Clientes: Construir relaciones sostenibles**

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

- Clientes directos e indirectos.
- Usuarios y otras personas implicadas en los diferentes puntos de interacción del pasillo del cliente.
- Prosumidores (son simultáneamente productor y consumidor).
- Personas o grupos implicados en la decisión de compra.

En la práctica una organización sobresaliente:

- Identifica y clasifica sus clientes en base a criterios definidos, por ejemplo: características sociales, diferencias en necesidades y expectativas, comportamientos de usuario o comprador, etc.
- Mantiene relación con sus clientes durante todas las etapas de creación de valor sostenible, incluso en aquellas fases en las que no hay creación de valor en curso.
- Comprende las necesidades de comunicación y contacto directo de los diferentes segmentos de clientes.
- Establece canales de comunicación que facilitan a sus clientes interactuar con la organización y proporcionar *feedback* sobre su experiencia de cliente, al tiempo que ayudan a que la organización pueda reaccionar de forma ágil y adecuada.

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

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

En la práctica una organización sobresaliente:

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

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

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

- Entre los inversores se pueden incluir los propietarios, accionistas, organizaciones de financiación e instituciones financieras.

- Entre los reguladores se pueden incluir los ministerios, consejerías, organismos regionales o locales, otras autoridades públicas e instituciones paraestatales.

En la práctica una organización sobresaliente:

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

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

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

En la práctica una organización sobresaliente:

- Usa su propósito, visión y estrategia para comprender y enfocar de manera clara cómo contribuir a su comunidad.
- 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.
- 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.

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

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

En la práctica una organización sobresaliente:

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

## **Criterio 4: Crear valor sostenible**

Una organización sobresaliente reconoce que crear valor sostenible es vital para su éxito a largo plazo y su fortaleza económica.

El propósito, claramente definido por la organización y reforzado por su estrategia, establece a quién debe ir dirigida la creación de valor sostenible. En la mayoría de los casos, los clientes, adecuadamente segmentados, son el centro de la creación de valor sostenible. No obstante, algunas organizaciones pueden también centrarse en otros grupos de interés clave de la sociedad o de los inversores y reguladores

Una organización sobresaliente sabe que las necesidades de sus grupos de interés clave pueden cambiar y entiende la importancia de recoger información directa (*feedback*) de ellos y analizarla para poder mejorar o adaptar sus productos, servicios o soluciones.



Los diferentes etapas para la creación de valor sostenible se detallan a continuación de manera secuencial aunque podrían desarrollarse de forma paralela, o incluso solaparse, dependiendo de la naturaleza de la actividad de la organización, en la situación actual o en el futuro.

- 4.1. Diseñar la propuesta de valor y cómo crearla.
- 4.2. Comunicar y vender la propuesta de valor.
- 4.3. Producir y entregar la propuesta de valor.
- 4.4. Diseñar e implantar un modelo de experiencia global.

#### **4.1. Diseñar la propuesta de valor y cómo crearla**

En la práctica una organización sobresaliente:

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

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

En la práctica una organización sobresaliente:

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

#### **4.3. Producir y entregar la propuesta de valor**

En la práctica una organización sobresaliente:

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

#### **4.4. Diseñar e implantar un modelo de experiencia global**

En la práctica una organización sobresaliente:

- Utiliza la percepción, entendimiento y el conocimiento de sus grupos de interés clave para definir la experiencia global de relación con la propia organización.
- Establece un 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 cada grupo de clientes, 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 grupos de interés clave.

- Diseña, implanta y utiliza en los momentos oportunos sistemas de *feedback* que le permiten mejorar las distintas etapas de creación de valor y sus productos, servicios y soluciones. EJECUCIÓN

### **Criterio 5: Gestionar el funcionamiento y la transformación**

Para poder alcanzar y mantener el éxito, toda organización tiene que ser capaz de satisfacer los dos siguientes requisitos al mismo tiempo:

- Por una parte, la necesidad de gestionar el funcionamiento de sus operaciones actuales, de forma continuada, para alcanzar el éxito (Gestionar el funcionamiento).
- Por otra parte, es necesario gestionar, en paralelo, los cambios continuos que se producen, tanto dentro como fuera de la organización, para mantener el éxito (Gestionar la transformación).

La combinación de ambos conceptos, “Gestionar el funcionamiento y la transformación”, confirma la necesidad de que las organizaciones trabajen para hoy mientras se preparan para el mañana.

Los elementos fundamentales para facilitar el funcionamiento y la transformación son: la innovación y la tecnología, la creciente importancia de los datos, la información y el conocimiento y la utilización adecuada de los activos y recursos críticos.

Una organización sobresaliente debe, por tanto:

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

#### **5.1. Gestionar el funcionamiento y el riesgo**

En la práctica una organización sobresaliente:

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

#### **5.2. Transformar la organización para el futuro**

En la práctica una organización sobresaliente:

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

#### **5.3. Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología**

En la práctica una organización sobresaliente:

- Proporciona las capacidades, recursos y herramientas para desarrollar y mantener la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo.
- Aprovecha las innovaciones que apoyan tanto la mejora en su actividad actual, como la necesidad

de transformación en el futuro.

- ~~Evalúa y explota el potencial de las nuevas tecnologías para apoyar la creación de valor, las mejoras en su infraestructura y la capacidad de respuesta y flexibilidad de sus procesos y proyectos.~~
- Introduce desarrollos relevantes en tecnología a una velocidad que maximiza los beneficios a obtener.
- Evalúa y gestiona el ciclo de vida completo de las tecnologías existentes y emergentes, basándose en los principios de la economía circular, para maximizar el beneficio para todos.

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

En la práctica una organización sobresaliente:

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

#### **5.5. Gestionar los activos y recursos**

En la práctica una organización sobresaliente:

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

## **RESULTADOS**

Lo que la organización consigue como consecuencia de lo realizado en los bloques de Dirección y Ejecución, incluyendo una previsión a futuro. En la práctica observamos que una organización sobresaliente mide y dispone de datos sobre:

- Percepción de los grupos de interés.
- Creación de valor sostenible.
- Gestión del funcionamiento y la transformación.

### **Criterio 6: Percepción de los grupos de interés**

Este criterio se centra en los resultados basados en el *feedback* de los grupos de interés clave obtenido tras su experiencia personal con la organización, es decir, sus percepciones.

Estas percepciones pueden pertenecer a grupos de interés clave pasados o actuales y se pueden obtener de múltiples fuentes que incluyen: encuestas, grupos focales, *ratings*, medios de comunicación o redes sociales, reconocimientos externos, recomendaciones, reuniones periódicas de seguimiento, informes de inversores y felicitaciones y quejas, incluyendo el *feedback* recogido por los equipos de atención al cliente.

Además de las percepciones que puede tener un grupo de interés clave, basadas en su experiencia personal con la organización, las percepciones también están conformadas por la reputación de la organización respecto al impacto social y ambiental. Por ejemplo, cómo perciben los grupos de interés clave la contribución positiva de la organización a uno o más de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) o al Pacto Mundial de Naciones Unidas.

En la práctica una organización sobresaliente:

- Sabe cuál es su nivel de éxito en la ejecución de su estrategia para satisfacer las expectativas y necesidades de sus grupos de interés clave.
- Utiliza el análisis de su rendimiento actual y pasado para predecir su rendimiento futuro.
- Usa los resultados de percepción relevantes de sus grupos de interés clave para mantenerse informado e influir en su Dirección actual y en la Ejecución de su estrategia.

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

### **Resultados de percepción de clientes**

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 reputación de la organización, incluyendo su impacto social y ambiental.
- Los productos, servicios y soluciones ofertados por la organización.
- El uso de la innovación para mejorar los productos, servicios y soluciones de la organización.
- El uso de la tecnología por la organización, para aportar valor sostenible.
- La entrega y servicio post-venta de los diferentes canales.
- La eficacia y eficiencia de los canales de comunicación utilizados.

### **Resultados de percepción de las 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, la realidad virtual aumentada.
- El apoyo de la organización a la conciliación entre el trabajo y la vida familiar.
- Apoyo prestado a las personas, empoderamiento, reconocimiento y desarrollo profesional.
- El ambiente de trabajo, la remuneración y los beneficios.
- La gestión y mejora del desempeño de las personas.
- La reputación de la organización, incluyendo su papel de líder en su ecosistema.
- La comunicación interna.
- La atracción y retención del talento.
- Cómo se ejecuta la estrategia de la organización, la contribución de las personas a dicha ejecución y su grado de confianza en el futuro de la organización.

### **Resultados de percepción de inversores y reguladores**

Cuáles son las percepciones de los inversores y reguladores (propietarios, accionistas, organizaciones de financiación e instituciones financieras, ministerios, consejerías, organismos regionales o locales, otras autoridades públicas e instituciones paraestatales) 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 cumplimiento normativo (*compliance*).
- La marca y reputación de la organización.
- Los productos, servicios y soluciones ofertadas y a la aplicación de la innovación en los procesos, productos, servicios y soluciones.
- La capacidad de la organización de anticiparse al futuro, detectar megatendencias y afrontarlas con éxito.
- La experiencia general en el trato con la organización.

### **Resultados de percepción de la sociedad**

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

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

### **Resultados de percepción de partners y proveedores**

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

- La experiencia en el trato con la organización.
- El compromiso y los logros de la organización en cuanto a co-creación 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.
- La gestión y mejora del rendimiento de los partners y proveedores claves.
- La comunicación y gestión de las relaciones con la organización.
- La estructura de gobierno, transparencia y ética de la organización y sus prácticas.
- La sostenibilidad de la relación entre la organización y sus partners y proveedores claves.

## **Criterio 7: Rendimiento estratégico y operativo**

Este criterio se centra en los resultados ligados al rendimiento de la organización en cuanto a:

- La capacidad de alcanzar su propósito, ejecutar su estrategia y crear valor sostenible.
- Su preparación (estado de forma) para afrontar el futuro.

Estos resultados se utilizan para dar seguimiento, comprender y mejorar el rendimiento global de la organización y para predecir el impacto que este rendimiento tendrá, tanto en las percepciones de sus grupos de interés clave como en sus objetivos estratégicos futuros.

En la práctica una organización sobresaliente:

- Utiliza indicadores financieros y no financieros para medir su rendimiento estratégico y operativo.
- Comprende la correlación entre las percepciones de sus grupos de interés clave y su rendimiento actual, y es capaz de predecir, con un elevado grado de certeza, cómo evolucionará su rendimiento en el futuro.
- Decide los indicadores de rendimiento más apropiados para medir sus objetivos estratégicos y operativos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas actuales y futuras de sus grupos de interés clave.
- Comprende las relaciones causa-efecto que afectan a su rendimiento y utiliza los resultados conseguidos para evaluar y modificar lo que está haciendo hoy en los bloques de Dirección y Ejecución.
- Utiliza sus resultados actuales para predecir su rendimiento futuro con un determinado grado de certeza.

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

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



# Modelo EFQM

## PROPÓSITO, VISIÓN Y ESTRATEGIA

- 1.1 Definir el propósito y la visión
- 1.2 Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés
- 1.3 Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos
- 1.4 Desarrollar la estrategia
- 1.5 Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno

## CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO

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

## IMPLICAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS

- 3.1 Clientes: Construir relaciones sostenibles
- 3.2 Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento
- 3.3 Inversores y reguladores: Asegurar y mantener su apoyo continuo
- 3.4 Sociedad: Contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad
- 3.5 Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible

## PERCEPCIONES DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Resultados basados en el feedback de los grupos de interés clave obtenido tras su experiencia personal con la organización, es decir, sus percepciones.

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

## RENDIMIENTO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO

Resultados ligados al rendimiento de la organización en cuanto a:

- La capacidad de alcanzar su propósito, ejecutar su estrategia y crear valor sostenible.
- Su preparación (estado de forma) para afrontar el futuro.

Pueden incluir, aunque no se limitan sólo a:

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

## CREAR VALOR SOSTENIBLE

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

## GESTIONAR EL FUNCIONAMIENTO Y LA TRANSFORMACIÓN

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

