



# Documentación

## NTP 556: Nivel de "salud" y calidad de la empresa: el modelo de auditoría EFQM actualizado

Degré de santé et qualité de l'entreprise: Le modèle EFQM actualisé  
Health and quality level of enterprise: EFQM audit model updated

### Redactores:

Manuel Bestratén Belloví  
Ingeniero Industrial

M<sup>a</sup> Rocío Benita Hortelano  
Licenciada en Ciencias Químicas

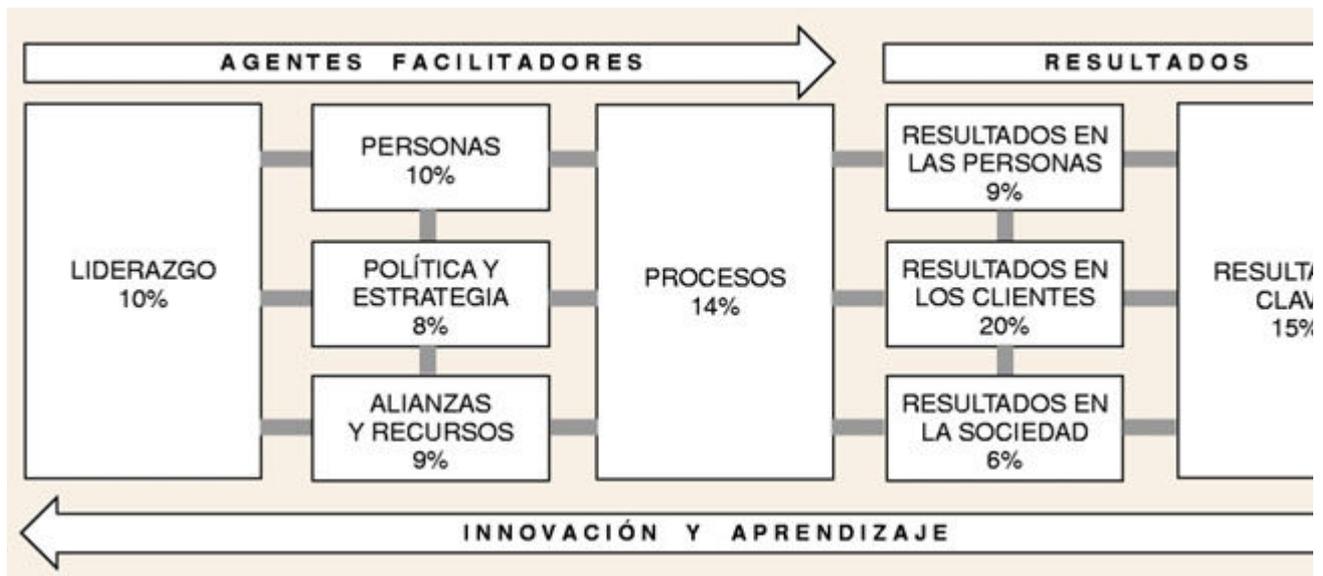
CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO

*Esta NTP complementa y actualiza a las anteriores de esta colección números: 496, 497 y 498 - 1998, con el mismo título, y relativas a la aplicación del modelo EFQM de la excelencia empresarial. La presente, fruto de la revisión realizada, vigente a partir del año 2000, mantiene los nueve criterios o campos de análisis, pero enriquece la autoevaluación a partir del nuevo modelo REDER, que contempla el enfoque de estrategias, el despliegue para la implantación de programas y la evaluación y revisión de lo realizado en vistas a la mejora continua de sistemas, basándose todo ello en el necesario proceso de innovación y aprendizaje de las organizaciones.*

## Introducción

El Modelo EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) de Excelencia de la gestión empresarial, en su revisión del año 2000 mantiene su esquema de análisis en base a los clásicos nueve criterios de resultados y agentes facilitadores. Estos últimos, correspondientes a los medios y actividades desarrolladas, son los cinco siguientes: liderazgo, política/estrategia, personas de la organización, alianzas/recursos y procesos. Se refieren a lo que la empresa hace en relación a la definición de líneas directrices, el desarrollo de estrategias y el control de procesos clave, la gestión de recursos, y la atención a los miembros de la organización, por ser éstos un valor esencial para la consecución de los objetivos empresariales y ser eficientes y competitivos. Los cuatro restantes criterios del modelo son los relativos a los resultados de excelencia alcanzados, respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, a las personas y a la sociedad. Los agentes facilitadores son la base para alcanzar los resultados y a su vez estos últimos deben retroalimentar el proceso de innovación y aprendizaje para optimizar los recursos disponibles. Ello se fundamenta en la dinámica de la mejora continua que caracteriza el camino a la excelencia empresarial. Ver figura 1.

**Figura 1**  
**Esquema básico del Modelo EFQM de Excelencia.**



Cada uno de los criterios del modelo se analiza a partir de una serie de subcriterios, y a su vez cada uno de éstos va acompañado en el modelo original de una lista no exhaustiva de posibles aspectos a abordar, que a modo de ejemplos facilitan la reflexión sobre todo aquello que puede ser de especial interés.

La verdadera novedad del modelo actualizado está en la incorporación del esquema lógico REDER de análisis (en inglés RADAR), por el cual cada uno de los nueve criterios contemplados debe ser evaluado desde cuatro perspectivas, la de los Resultados a lograr, la de la planificación y desarrollo de los Enfoques y estrategias, la del Despliegue de los enfoques para su implantación, y finalmente la de la Evaluación y Revisión de los enfoques y su despliegue para medir y mejorar. Más adelante se explica tal sistema de evaluación.

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

## Desarrollo e implicación de las personas

Las capacidades y potencialidades de las personas revierten de la mejor manera posible sobre la organización en base a la existencia de un conjunto de valores compartidos, de un clima de confianza y de la asunción de responsabilidades a todos los niveles, todo lo cual permite su desarrollo personal e intelectual, auspiciado por una organización que favorece la comunicación y el aprendizaje continuado.

## Orientación al cliente

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

## Desarrollo de alianzas

Las relaciones de confianza de la organización con sus proveedores y demás colectivos con los que debe comunicarse son esenciales para compartir conocimientos y experiencias, logrando mediante su integración la generación de valor para todos.

## Mejora continua e innovación

La existencia de una cultura que se sustenta en la mejora continua en todos los ámbitos es lo que permite el desarrollo de actividades concebidas como oportunidades para el aprendizaje continuado y la innovación. La gestión del conocimiento al servicio de la organización es lo que permite que ésta obtenga el máximo rendimiento del pensamiento creativo de todos los miembros de la misma.

## Gestión por procesos

La prevalencia de la gestión por procesos frente a la gestión por funciones es lo que determina el desarrollo de actividades interrelacionadas de cooperación, las cuales de una manera sistemática han de permitir obtener informaciones fiables y las mejores decisiones respecto a las operaciones que son esenciales en la generación de valor. En tal sentido los procesos y operaciones clave han de estar debidamente optimizadas y controladas.

## Liderazgo y perseverancia en los objetivos

El compromiso de directivos y mandos en la política y estrategia que se despliega de forma estructurada y sistemática en la organización es lo que determina la asunción de unos valores compartidos por todos los miembros de la misma, facilitando que sean alcanzados los objetivos empresariales, siempre que sean coherentes con tales valores.

## Responsabilidad social

El respeto a los valores éticos, que son consustanciales al ser humano, más allá de normas y reglamentos, es lo que determina que la organización al servicio de la sociedad a la que pertenece, dé y reciba los beneficios que también necesita para su pervivencia a medio y largo plazo.

## Orientación hacia los resultados

El equilibrio y la satisfacción de todos los grupos de interés de una organización: clientes, proveedores, empleados, accionistas y sociedad en general, son factores clave para su éxito continuado. El beneficio económico es obviamente sólo uno de los resultados clave. Deben ser considerados también todos aquellos resultados que son determinantes en el desarrollo de la organización.

## Criterios y subcriterios del modelo

A continuación se exponen los criterios y subcriterios que permiten una revisión organizada y sistemática de las actividades y resultados de la organización para identificar los puntos clave y las áreas de mejora.

Los cinco primeros criterios son, como se ha comentado, agentes facilitadores. Los cuatro criterios restantes versan sobre los resultados.

## Liderazgo

Los directivos han de asumir su liderazgo definiendo las líneas directrices para la consecución de los objetivos empresariales e implicándose para el logro de las expectativas de los diferentes grupos de interés de la organización (trabajadores,

proveedores, ...), ello en total coherencia con los valores éticos y de compromiso con las personas, motivándolas, reconociendo sus logros, y asegurando la correcta implantación del sistema. El liderazgo se valora mediante cuatro subcriterios:

- a. Los líderes desarrollan la misión, valores y principios actuando como modelo de referencia en coherencia con una cultura democrática y de excelencia.
- b. Los líderes se implican, estimulan y aseguran el desarrollo, la implementación y la mejora continua de su sistema de gestión.
- c. Los líderes se implican en atender de la mejor manera posible a clientes, proveedores y demás colectivos con los que la organización se relaciona, incluidos los representantes de la sociedad.
- d. Los líderes fomentan la motivación y cualificación de su personal, apoyándolos y reconociendo tanto su participación como sus logros.

## Política y estrategia

La Dirección ha de formular políticas empresariales coherentes con su misión, y desarrollarlas con estrategias claramente centradas en todos los grupos de interés, apoyándose en una planificación y organización adecuada, con atención especial a los procesos clave que generan valor. Todo ello ha de ser revisado periódicamente. Los cinco subcriterios contemplados son los siguientes:

- a. La política y estrategia están fundamentadas en dar una respuesta eficiente a las necesidades y expectativas de todos los grupos que tienen relación con la organización, anticipando los avances que acontecen en el mercado sobre los productos, los servicios y las actividades.
- b. La política y estrategia están basadas en la información derivada del conocimiento, estudio y medida de los indicadores de rendimiento de las actividades realizadas, en especial las relacionadas con la innovación, el aprendizaje y las actuaciones de la competencia.
- c. La política y estrategia se desarrollan en coherencia con los valores y objetivos de la organización, evaluando su efectividad y actualizando los planes de actuación en base a los riesgos existentes y a los éxitos y fracasos producidos.
- d. La política y estrategia son desplegadas mediante un control de los procesos clave, revisando su eficiencia y eficacia.
- e. La política y estrategia se comunica, se transmite de la manera más apropiada, se implanta y se evalúa su nivel de sensibilización.

## Personas de la organización

El principal activo de toda organización son las personas que la integran. La empresa ha de facilitar el desarrollo profesional de sus miembros y ha de gestionar toda la información relativa al nivel de satisfacción de los trabajadores, ha de planificar las actividades de aprendizaje para su eficaz funcionamiento y mejora, ha de velar por unas idóneas condiciones de trabajo, ha de crear canales ágiles y adecuados de comunicación e información para implicar a las personas y facilitar su participación, contribuyendo a su

motivación para obtener el desarrollo innovador de los procesos, productos y servicios. La organización debe potenciar, desarrollar, gestionar y obtener valor del conocimiento, habilidades, capacidades y experiencias de su capital humano, tanto a nivel de personas, como de equipos e incluso a nivel de organización. Los cinco subcriterios que evalúan la gestión de personal son:

- a. Los recursos humanos están planificados y gestionados basándose en sus valores éticos y se mejoran continuamente.
- b. El conocimiento y competencias del personal están identificados, desarrollados, sostenidos y sintonizan con los objetivos de la organización.
- c. Las personas apoyan un comportamiento creativo y asumen responsabilidades para la mejora de los procesos.
- d. La comunicación entre las personas y la organización se incentiva, es eficaz y se realiza a través de canales adecuados.
- e. Se reconocen los logros a las personas o equipos, se fomenta la implicación y se recompensa a través de diferentes beneficios.

## Alianzas y recursos

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

- a. Se establecen las alianzas con grupos que comparten la línea política para maximizar el valor de la cadena logística, compartiendo la información y creando valor a través de los conocimientos.
- b. Los recursos económicos y financieros se gestionan de manera eficiente, se evalúan las inversiones y se estudian los resultados.
- c. Los materiales, equipos y edificios se gestionan para optimizar su utilización, conservación o reciclaje, minimizando el posible impacto en las personas, en la sociedad y en el medio ambiente.
- d. Se optimiza la tecnología existente en el proceso de mejora, planificándose y revisándose las tecnologías alternativas para la obtención de los mejores resultados alcanzables.
- e. La información y el conocimiento se recoge, estructura, gestiona e incrementa de manera compartida propiciando la innovación y creatividad.

## Procesos

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

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

- a. Se establece un sistema de gestión integral y sistemática de los procesos para maximizar su eficacia y eficiencia implantando sistemas de medición y revisión de la consecución de los resultados.
- b. Se implantan las mejoras establecidas en las revisiones, siendo innovadoras y asegurando que alcanzan los resultados previstos, de forma que satisfacen a los clientes y demás grupos relacionados.
- c. Los productos y servicios que se ofrecen son resultado de las investigaciones, y de las expectativas y necesidades de los clientes, desarrollándose procesos innovadores para conseguir la satisfacción de los mismos.
- d. Se sigue la trayectoria completa de los productos desde su diseño, ofreciendo asimismo servicios asociados en las mejores condiciones.
- e. Se cuidan las relaciones con los clientes implicándose en la consecución de sus expectativas a través de un servicio de atención que asegura una relación fluida y de confianza.

## Resultados en los clientes

La organización debe dirigirse a satisfacer las necesidades de sus clientes, por tanto ofrecerá un producto de calidad que se diferencie en lo posible del resto de ofertas existentes en el mercado, dando la información previa necesaria y realizando un seguimiento del producto y servicios asociados que añaden valor y producen satisfacción, seguridad y garantía de salud. Los logros alcanzados en los clientes se evalúan a través de dos subcriterios:

- a. Se obtiene información de la opinión que poseen los clientes entorno a la imagen, productos y servicios que ofrece la empresa y se hace un seguimiento de su fidelidad.
- b. Se mide internamente el rendimiento de la imagen, productos y servicios que se ofrecen a los clientes, realizando una mejora continua de los mismos.

## Resultados en las personas

Los logros alcanzados por la organización poseen una fuerte dependencia con la identificación de las personas con las líneas que sigue la empresa. Tales resultados serán satisfactorios si sintonizan con sus valores, si existe motivación y comunicación fluida, si existe un clima de confianza y se asumen responsabilidades, y si existe una preocupación por la seguridad y salud de las personas obteniéndose un clima de trabajo adecuado. Estos resultados se valoran a través de dos subcriterios:

- a. Se obtienen datos sobre la motivación y satisfacción de las personas en la organización.

- b. Se miden los logros en la formación, seguridad, salud y servicios que la organización proporciona al personal, así como la satisfacción, productividad y grado de implicación del personal.

## Resultados en la sociedad

La empresa no es una organización independiente sino que está inmersa en un entorno social en el que debe fomentar unos valores que estén en concordancia con el medio social y natural. Además de velar por el personal y sus clientes, también debe adquirir compromisos frente a una gestión sostenible que no comprometa los recursos naturales, minimizando el impacto, ambiental de los procesos desarrollados y apoyando el bienestar de la comunidad. Los subcriterios de los resultados en la sociedad son:

Se obtienen informes (de representantes sociales u otras autoridades) para medir la incidencia en la economía local, nacional o incluso internacional, y del grado de implicación en la conservación de los recursos y realización de actividades no molestas. 8b. Se mide el nivel de empleo, el reconocimiento social de la organización y su relación con las autoridades y entidades sociales próximas.

## Resultados clave

La nueva cultura empresarial está orientada como se ha citado hacia los resultados, y son aspectos de gran interés el identificar los resultados clave para la consecución de los objetivos con el mayor rendimiento, de forma que todos los grupos implicados; trabajadores, proveedores, clientes, accionistas y la sociedad satisfagan las expectativas creadas, generando beneficio a todos los niveles. Los resultados clave se analizan a través de dos subcriterios:

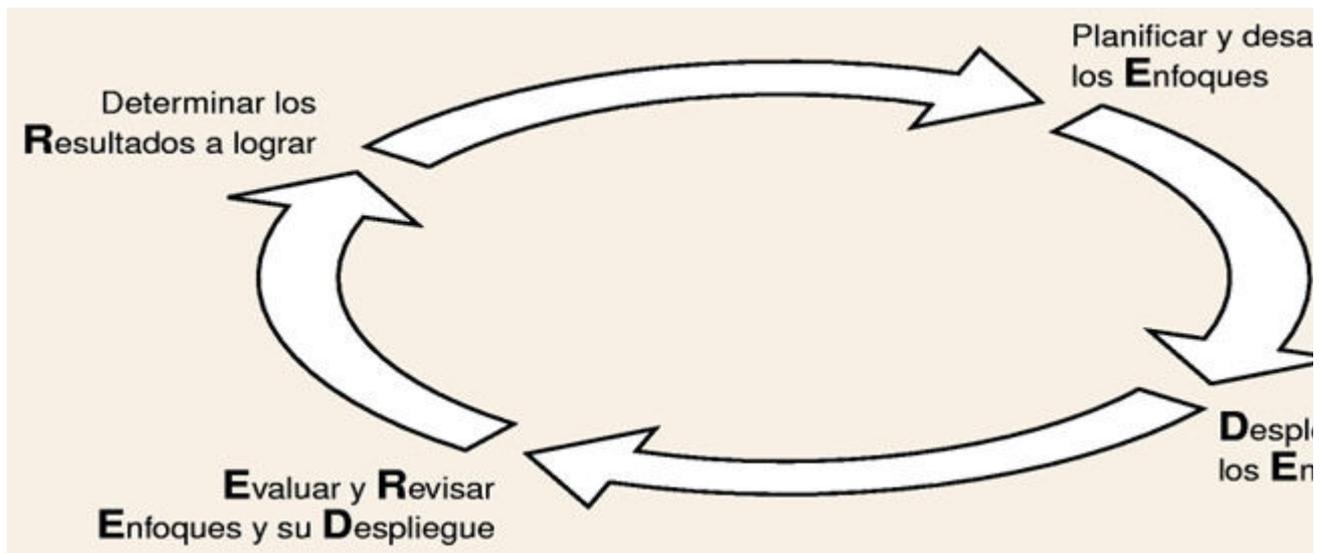
- a. Se miden los resultados clave del rendimiento de la organización, como los económicos, financieros y cuotas de mercado.
- b. Se revisan y mejoran los resultados clave del rendimiento a través de indicadores de; procesos, alianzas, recursos externos, finanzas, edificios, equipos, materiales, tecnología, información y conocimiento.

## Metodología de evaluación REDER

La valoración de la bondad del sistema de gestión es un elemento fundamental, ya que través de un juicio objetivo, han de detectarse las deficiencias de los programas y prácticas y las capacidades no desarrolladas, basándose en evidencias contrastables que deben posibilitar la mejora de sistemas y de la gestión empresarial.

El esquema lógico REDER (Figura 2) contempla los elementos de análisis para la reflexión y valoración de los criterios planteados en el modelo. Normalmente cada subcriterio tiene el mismo peso específico dentro de su propio criterio, salvo los subcriterios de resultados: 6a, 7a, y 8a que valen un 75%.

### Figura 2 Procedimiento REDER



En primer lugar hay que valorar cada subcriterio y consecuentemente cada criterio del modelo para así poder cumplimentar la primera tabla de la figura 3. En dicha tabla se recogen los puntajes asignados a cada subcriterio, que por adición de los mismos permitirá obtener el puntaje resultante de cada criterio, ello en base a la reflexión sugerida por el esquema de análisis REDER. En el caso de subcriterios de resultados es necesario considerar las tendencias y rendimientos alcanzados, la consecución de objetivos, la comparación con referentes externos y las causas que lo han hecho posible. De la misma forma para la valoración de los subcriterios de agentes facilitadores es necesario considerar el enfoque planteado, analizando si su planificación y desarrollo están sólidamente fundamentados e integrados y si se implantan de manera sistemática las mejoras deducidas de los procesos de evaluación y revisión. El criterio de valoración se puede realizar en base a la siguiente escala:

- De 0 a 25 ..... Muy deficiente
- De 25 a 50 ..... Deficiente
- De 50 a 75..... Mejorable
- De 75 a 100 ..... Excelente

La valoración "muy deficiente" correspondería a una situación en la que el tema es anecdótico, hay evidencias muy pequeñas o poco claras de lo realizado y el grado de implantación es mínimo en las diferentes áreas, la "deficiente" sería cuándo existen algunas evidencias en la política en los últimos años, está implantado en varias áreas y los resultados son apropiados solo en alguna área relevante. Será "mejorable" cuando existe claro desarrollo en varias áreas relevantes y se evalúan y revisan; a su vez los resultados son consecuencia del enfoque aplicado y se obtienen rendimientos mínimamente aceptables. Se conseguirá la valoración "excelente" cuando las evidencias son totales y apoyadas en la política y estrategia, y están totalmente implantadas en la mayoría de áreas relevantes, existiendo una revisión continua para mejorar, aunque el rendimiento sea excelente y sostenido.

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

VALORACIÓN PARCIAL DE CRITERIOS Y SUBCRITERIOS						
CRITERIOS DE AGENTES FACILITADORES						
Criterio	Subcriterios					I
	a	b	c	d	e	
1. Liderazgo =	( <input type="checkbox"/> )	+ <input type="checkbox"/>	+ <input type="checkbox"/>	+ <input type="checkbox"/>		x 0
2. Política y Estrategia =	( <input type="checkbox"/> )	+ <input type="checkbox"/>	+ <input type="checkbox"/>	+ <input type="checkbox"/>	+ <input type="checkbox"/>	x 0
3. Personas de la Organización =	( <input type="checkbox"/> )	+ <input type="checkbox"/>	+ <input type="checkbox"/>	+ <input type="checkbox"/>	+ <input type="checkbox"/>	x 0
4. Alianzas y Recursos =	( <input type="checkbox"/> )	+ <input type="checkbox"/>	+ <input type="checkbox"/>	+ <input type="checkbox"/>	+ <input type="checkbox"/>	x 0
5. Procesos =	( <input type="checkbox"/> )	+ <input type="checkbox"/>	+ <input type="checkbox"/>	+ <input type="checkbox"/>	+ <input type="checkbox"/>	x 0
CRITERIOS DE RESULTADOS						
Criterio	Subcriterios				x Factor	x Factor
	a	x Factor	b	x Factor		
6. Resultados en los Clientes =	( <input type="checkbox"/> )	x 0.75 ) +	( <input type="checkbox"/> )	x 0.25 ) =		
7. Resultados en las Personas =	( <input type="checkbox"/> )	x 0.75 ) +	( <input type="checkbox"/> )	x 0.25 ) =		
8. Resultados en la Sociedad =	( <input type="checkbox"/> )	x 0.75 ) +	( <input type="checkbox"/> )	x 0.75 ) =		
9. Resultados Clave =	( <input type="checkbox"/> )	x 0.50 ) +	( <input type="checkbox"/> )	x 0.50 ) =		
VALORACIÓN GLOBAL DE LA EXCELENCIA EMPRESARIAL						
Criterio	Valoración		Factor			
1. Liderazgo	.....		x 1.0			
2. Política y estrategia	.....		x 0.8			
3. Personas de la organización	.....		x 0.9			
4. Alianzas y recursos	.....		x 0.9			
5. Procesos	.....		x 1.4			
6. Resultados en los clientes	.....		x 2.0			
7. Resultados en las personas	.....		x 0.9			
8. Resultados en la sociedad	.....		x 0.6			
9. Resultados clave	.....		x 1.5			
<b>Puntuación Total:</b>						

A continuación se exponen los aspectos a considerar en cada uno de los elementos de esquema REDER. El primero sobre resultados ha de permitir valorar los criterios y subcriterios de Resultados. Los tres restantes han de permitir valorar los criterios y subcriterios de Agentes facilitadores.

## Resultados

### Tendencias

- Las tendencias son positivas y el rendimiento es bueno y sostenido

### Objetivos

- Los objetivos son apropiados
- Los objetivos se alcanzan

### Comparaciones

- Los resultados se comparan con los líderes del sector

### *Causas*

- Los resultados son consecuencia del enfoque

### **Enfoque**

#### *Sólidamente fundamentado*

- Líneas directrices definidas
- Existe una definición clara de los procesos
- Centrado en las necesidades de los grupos de interés

#### *Integrado*

- El enfoque apoya la política y estrategia

### **Despliegue**

#### *Implantado*

- El enfoque está implantado

#### *Sistemático*

- Se despliega estructuradamente

### **Evaluación y revisión**

#### *Medición*

- Se sigue la efectividad del enfoque y el despliegue

#### *Aprendizaje*

- Se dirige a la consecución de la mejora continua

#### *Mejora*

- Se identifican, planifican e implantan mejoras

Una vez asignado el valor a cada subcriterio se realiza la ponderación según su valor dentro del criterio.

Para obtener la valoración global de la excelencia empresarial a partir de la valoración parcial de los criterios del modelo se trasladan los puntajes obtenidos de los mismos a la correspondiente tabla de la figura 3. Tales valores de los criterios multiplicados por los factores de ponderación asumidos en el modelo y por adición se obtendrá el nivel de excelencia alcanzado.

Así la valoración global en base a 1000 indica que la situación de la gestión es;

Muy deficiente .....	Inferior a 250
Deficiente .....	Entre 250 y 500
Mejorable.....	Entre 500 y 750
Avanzada o Excelente .....	Más de 750

## Bibliografía

1. AMICS DE L'EBRE  
Bases del premio "Qualitat Ebrenc"   
Amigos del Ebro, Tortosa 2000.
2. SALIDO, M<sup>a</sup> JOSÉ  
**NTP- 496, 497, 498** Nivel de "salud" y calidad de la empresa  
INSHT, Barcelona, 1998
3. EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT  
Modelo EFQM de Excelencia  
Club Gestión de Calidad, Madrid, 1999