

MODELO EFQM DE EXCELENCIA

Versión 2003

Adaptación a la Administración Pública

CRITERIOS DEL MODELO

Criterio 1. LIDERAZGO

Definición

Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización ; y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.

1a Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Desarrollar la misión, visión y cultura de la organización.
- Desarrollar, actuando como modelo de referencia, los valores, principios éticos y responsabilidades públicas que apoyan la cultura de la organización.
- Revisar y mejorar la eficacia de los comportamientos personales en el área de liderazgo.
- Implicarse activamente en las actividades de mejora.
- Estimular y animar la delegación y asunción de responsabilidades por parte de los empleados, y la creatividad e innovación; por ejemplo, cambiando la estructura de la organización o aportando fondos para financiar el aprendizaje y la mejora.
- Animar, apoyar y emprender acciones a partir de las conclusiones extraídas de las actividades de aprendizaje.
- Establecer prioridades entre las actividades de mejora.
- Estimular y fomentar la colaboración dentro de la organización.

1b Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Adecuar la estructura de la organización en la medida de sus posibilidades para apoyar la implantación de su política y estrategia.
- Asegurar que se desarrolla e implanta un sistema de gestión de procesos.
- Designar claramente a los responsables/propietarios de los procesos.
- Asegurar que se define e implanta un proceso que permita el desarrollo, despliegue y actualización de la política y estrategia.
- Asegurar que se desarrolla e implanta un proceso que permita el gobierno eficaz de la organización.
- Asegurar que se desarrolla e implanta un proceso que permita medir, revisar y mejorar los resultados clave.
- Asegurar que se desarrolla e implanta un proceso, o procesos, que faciliten la creatividad, la innovación y las actividades de aprendizaje para estimular, identificar, planificar e implantar mejoras en los enfoques de los agentes facilitadores.

1c Los líderes interactúan con clientes, asociados y representantes de la sociedad

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Comprender, satisfacer y dar respuesta a las necesidades y expectativas.
- Establecer y participar en alianzas.
- Establecer y participar en actividades de mejora conjunta.
- Dar reconocimiento a personas y equipos de los grupos de interés, por su contribución a los resultados de la organización, por su fidelidad, etc.
- Participar en asociaciones profesionales, conferencias y seminarios, fomentando y apoyando, en particular, la excelencia.
- Fomentar, apoyar y participar en actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente a escala global y la contribución de la organización a la sociedad, con vistas a respetar los derechos e intereses de las generaciones futuras.

1d Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Comunicar personalmente la misión, visión, valores, política y estrategia, planes, objetivos y metas de la organización a las personas que la integran.
- Ser accesible, escuchar de manera activa, infundir cohesión, y responder a las personas que integran la organización.
- Ayudar y apoyar a las personas para cumplir sus planes, objetivos y metas.
- Motivar y permitir a las personas participar en actividades de mejora.
- Dar reconocimiento oportuna y adecuadamente a los esfuerzos de personas y equipos, de todos los niveles de la organización.
- Fomentar y animar la igualdad de oportunidades y la diversidad.

1e Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Comprender los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio en la organización.
- Identificar y seleccionar los cambios que es necesario introducir en la organización, en el modelo de organización y en sus relaciones externas.
- Liderar el desarrollo de los planes de cambio.
- Garantizar la inversión, los recursos y el apoyo necesarios para el cambio.
- Gestionar la implantación y los riesgos del conjunto de los programas de cambio.
- Garantizar la implantación eficaz del cambio y gestionar las relaciones con los grupos de interés en relación con el cambio.
- Comunicar los cambios y la razón de los mismos a las personas de la organización y otros grupos de interés.
- Apoyar y permitir que las personas gestionen el cambio.
- Medir y revisar la eficacia de los cambios y compartir los conocimientos obtenidos.

Criterio 2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Definición

Las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

2a La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Efectuar la recogida y análisis de la información para definir los mercados y segmentos de mercado en los que opera la organización tanto en la actualidad como en el futuro.
- Identificar, comprender y anticipar las necesidades y expectativas de los grupos de interés, actuales y futuros, incluidos clientes, empleados, asociados y sociedad en general y de las autoridades y organismos de los que dependa la organización.
- Identificar, comprender y anticipar los avances que se producen en el mercado, incluidas otras unidades que prestan servicios similares.

2b La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Analizar la información que se desprende de los indicadores internos de rendimiento.
- Analizar la información que se desprende de las actividades de aprendizaje.
- Analizar los datos obtenidos sobre su imagen externa, incluido el conocimiento de su imagen institucional.
- Analizar el rendimiento de otras unidades y organismos comparables y de organizaciones consideradas como las mejores.
- Analizar los datos relativos a las competencias fundamentales de los asociados actuales y potenciales.
- Analizar los datos relativos a las cuestiones sociales, medioambientales, de seguridad, legales y políticas, a corto y largo plazo.
- Analizar los datos de los efectos de los productos y servicios a lo largo de todo su ciclo de vida.

- Identificar y comprender los indicadores económicos y demográficos.
- Analizar los datos para determinar el impacto de las nuevas tecnologías y los modelos de gestión sobre el rendimiento de la organización.

2c La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Desarrollar, revisar y actualizar la política y estrategia de manera coherente con la misión, visión y conceptos de excelencia de la organización.
- Equilibrar las necesidades y expectativas a corto y largo plazo de todos los grupos de interés.
- Evaluar riesgos e identificar modos de abordarlos.
- Identificar las ventajas competitivas actuales y futuras o la capacidad para aprovechar oportunidades.
- Identificar las capacidades y necesidades fundamentales para que las alianzas hagan realidad la política y estrategia.
- Analizar los requisitos para cambiar o adaptarse a nuevos entornos.
- Alinear la estrategia de la organización con la de los asociados y aliados.
- Identificar los factores críticos de éxito.
- Adecuar y desarrollar de manera continua estándares sociales y medioambientales con los asociados.
- Evaluar la importancia y eficacia de la política y estrategia.

2d La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Identificar, diseñar y comunicar el esquema general de procesos clave necesario para llevar a efecto la política y estrategia de la organización.
- Comunicar la política y estrategia a los grupos de interés y evaluar su receptividad.
- Alinear, establecer prioridades, acordar, desplegar en cascada y comunicar los planes, objetivos y metas; así como dar seguimiento a los resultados que se vayan alcanzando.
- Establecer sistemas de información y seguimiento en toda la organización para analizar el progreso alcanzado.

Criterio 3. PERSONAS

Definición

Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

3a Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Desarrollar las políticas, estrategias y planes de recursos humanos.
- Implicar a las personas de la organización y sus representantes en el desarrollo de las políticas, estrategias y planes de recursos humanos.
- Alinear los planes de recursos humanos con la política y estrategia, la estructura de la organización y el esquema general de procesos clave.
- Gestionar la selección, desarrollo de carreras y reposición de efectivos.
- Fomentar y garantizar la equidad en todo lo relacionado con el empleo, incluidas políticas, estrategias y planes de igualdad de oportunidades.
- Utilizar las encuestas de personal y cualquier otro tipo de información procedente de los empleados para mejorar las políticas, estrategias y planes de recursos humanos.
- Utilizar metodologías organizativas innovadoras para mejorar la forma de trabajar, por ejemplo, reestructurando la cadena logística.

3b Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Identificar, clasificar y adecuar el conocimiento y las competencias de las personas a las necesidades de la organización.
- Desarrollar y utilizar planes de formación y desarrollo que contribuyan a garantizar que las personas se ajustan a las capacidades actuales y futuras de la organización.
- Desarrollar, apoyar con tutorías y formar a todas las personas para que alcancen todo su potencial.

- Diseñar y fomentar oportunidades de aprendizaje a nivel individual, de equipo y de organización.
- Desarrollar la capacidad de las personas a través del trabajo en la organización.
- Desarrollar la capacidad de trabajar en equipo.
- Alinear los objetivos individuales y de equipo con los objetivos de la organización.
- Revisar y actualizar los objetivos individuales y de equipo.
- Evaluar el rendimiento de las personas, ayudándoles a mejorarlo.

3c Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Fomentar y apoyar la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora.
- Fomentar y apoyar la implicación de las personas, p.ej. mediante conferencias y actos celebrados dentro de la organización y proyectos comunitarios.
- Proporcionar oportunidades que estimulen la implicación y respalden un comportamiento innovador y creativo.
- Formar a los directivos para que desarrollen e implanten directrices que faculten a las personas de la organización para actuar con independencia.
- Animar a las personas de la organización a trabajar en equipo.

3d Existencia de un diálogo entre las personas y la organización

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Identificar las necesidades de comunicación.
- Desarrollar políticas, estrategias y planes de comunicación basados en las necesidades de comunicación.
- Desarrollar y utilizar canales de comunicación verticales (en ambos sentidos) y horizontales.
- Identificar y asegurar oportunidades para compartir las mejores prácticas y el conocimiento.

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

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Alinear los temas de remuneración, traslados, despidos y otros asuntos laborales con la política y estrategia dentro de los límites marcados por las políticas de la Administración o del organismo rector.
- Dar reconocimiento a las personas con el fin de mantener su nivel de implicación y asunción de responsabilidades.
- Fomentar la concienciación e implicación en temas de higiene, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social.
- Establecer los diferentes niveles de beneficios sociales, p.ej. planes de pensiones, asistencia sanitaria, guarderías.
- Reconocer y tener en cuenta la diversidad y los distintos entornos culturales de procedencia fomentando actividades sociales y culturales.
- Proporcionar recursos y servicios que satisfagan los mínimos legales y, en algunos casos, excedan estos requisitos.

Criterio 4: ALIANZAS Y RECURSOS

Definición

Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.

4a Gestión de las alianzas externas

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Identificar las oportunidades para establecer alianzas clave con otras organizaciones y con la comunidad de acuerdo con la política y estrategia y la misión de la organización.
- Estructurar las relaciones con asociados y proveedores para crear valor y maximizarlo.
- Establecer alianzas en la cadena logística que añadan valor para los clientes.
- Identificar las competencias clave de los asociados y aprovecharlas para apoyar el desarrollo mutuo.
- Asegurar que la cultura de la organización con la que se establece una alianza es compatible con la propia y que se comparte el conocimiento de ambas.
- Generar y apoyar una filosofía innovadora y creativa mediante el uso de alianzas.
- Suscitar sinergias trabajando juntos para mejorar procesos y añadir valor a la cadena cliente/proveedor.

4b Gestión de los recursos económicos y financieros

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Desarrollar e implantar estrategias y procesos económicos y financieros para utilizar los recursos económicos y financieros en apoyo de la política y estrategia.
- Diseñar la planificación económica y financiera para desplegar en cascada las expectativas financieras de los grupos de interés en toda la organización.
- Evaluar las inversiones y desinversiones en activos tangibles e intangibles.
- Emplear mecanismos y parámetros económicos y financieros para garantizar una estructura de recursos eficaz y eficiente.
- Desarrollar e introducir metodologías que permitan gestionar los riesgos económicos y financieros en los niveles adecuados de la organización.
- Establecer e implantar en los niveles adecuados los procesos clave para el gobierno de la organización.

4c Gestión de los edificios, equipos y materiales

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Desarrollar una estrategia de gestión de edificios, equipos y materiales que apoye la política y estrategia de la organización.
- Gestionar el mantenimiento y uso de los activos para mejorar el rendimiento total de su ciclo de vida.
- Gestionar la seguridad de los activos.
- Medir y gestionar cualquier impacto negativo de los activos de la organización en la comunidad y empleados (incluidas las cuestiones ergonómicas y de seguridad e higiene).
- Utilizar los recursos de la organización de forma que no dañen el medio ambiente durante el ciclo completo de vida de un producto o servicio.
- Optimizar los inventarios de material.
- Optimizar el consumo de suministros (gas, electricidad, agua, etc.).
- Disminuir y reciclar los residuos.
- Minimizar cualquier impacto global adverso de los productos, de la elaboración de los mismos y de los servicios.
- Optimizar el uso del transporte.

4d Gestión de la tecnología

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Desarrollar una estrategia de gestión de la tecnología que apoye la política y estrategia de la organización.
- Identificar y evaluar las tecnologías alternativas y emergentes a la luz de su impacto en la organización y la sociedad.
- Gestionar la cartera tecnológica, incluyendo la identificación y sustitución de tecnología obsoleta.
- Explotar la tecnología existente.
- Desarrollar una tecnología innovadora y respetuosa con el medio ambiente (p. ej. que ahorre energía y recursos, reduzca al mínimo los residuos y emisiones y favorezca el reciclado y la reutilización).
- Utilizar las tecnologías de la información y comunicación para apoyar y mejorar la eficacia de las actividades de la organización.
- Aprovechar la tecnología para apoyar la mejora.

4e Gestión de la información y del conocimiento

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Desarrollar una estrategia de gestión de la información y el conocimiento que apoye la política y estrategia de la organización.
- Identificar los requisitos de información y conocimiento de la organización.
- Recoger, estructurar y gestionar la información y el conocimiento en apoyo de la política y estrategia.
- Proporcionar a usuarios internos y externos un acceso adecuado a la información y conocimiento relevantes.
- Utilizar la tecnología de la información para apoyar la comunicación e información interna y la gestión del conocimiento.
- Garantizar y mejorar la validez, integridad y seguridad de la información.
- Cultivar, desarrollar y proteger la propiedad intelectual de la organización para maximizar su valor para el cliente.
- Tratar de adquirir, incrementar y utilizar el conocimiento de forma eficaz.
- Generar en la organización un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos adecuados de información y conocimiento.

Criterio 5. PROCESOS

Definición

Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.

5a Diseño y gestión sistemática de los procesos

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Diseñar los procesos de la organización, incluidos aquellos procesos clave necesarios para hacer realidad la política y estrategia.
- Identificar los grupos de interés de cada proceso y resolver las cuestiones de interfase que surgen dentro de la organización y con los asociados externos para gestionar de manera eficaz los procesos de principio a fin.
- Establecer el sistema de gestión de procesos.
- Aplicar en la gestión de procesos estándares de sistemas como, por ejemplo, los de gestión de la calidad, gestión medioambiental o gestión de riesgos laborales.
- Implantar indicadores de proceso y establecer objetivos de rendimiento.
- Revisar la eficacia del esquema general de procesos a la hora de hacer realidad la política y estrategia de la organización.

5b Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Identificar y priorizar oportunidades de mejora continua y drástica, así como otros cambios.
- Utilizar los resultados de los indicadores internos de rendimiento y de las percepciones, y la información procedente de las actividades de aprendizaje, para establecer prioridades y objetivos de mejora, y métodos operativos perfeccionados.
- Estimular el talento creativo e innovador de empleados, clientes y asociados, y hacer que repercuta sobre las mejoras continuas y drásticas.

- Descubrir y utilizar nuevos diseños de procesos, filosofías operativas y tecnologías que faciliten las operaciones.
- Establecer los métodos idóneos para llevar a efecto el cambio.
- Establecer pruebas piloto y controlar la implantación de procesos nuevos o modificados.
- Comunicar los cambios introducidos en los procesos a todos los grupos de interés pertinentes.
- Garantizar que las personas reciben la formación pertinente para trabajar con procesos nuevos o modificados, antes de su implantación.
- Asegurar que los cambios de los procesos alcanzan los resultados previstos.

5c Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Utilizar análisis de la demanda, encuestas de clientes y otras formas de adquirir información para determinar las necesidades y expectativas actuales de los clientes en cuanto a productos y servicios, y su percepción de los productos y servicios existentes.
- Anticipar e identificar mejoras en los productos y servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los clientes y otros grupos de interés.
- Diseñar y desarrollar junto a clientes y asociados, nuevos productos y servicios que añadan valor para los clientes.
- Comprender y anticipar el impacto de las nuevas tecnologías en los productos y servicios, así como su valor potencial.
- Utilizar la creatividad, innovación y competencias clave de las personas de la organización y de los asociados externos para desarrollar productos y servicios competitivos.

5d Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Elaborar o adquirir productos y servicios acordes con los diseños previos y los desarrollos posteriores.

- Comunicar, publicitar y suministrar o promocionar productos o servicios a los clientes actuales y potenciales.
- Distribuir los productos y servicios a los clientes.
- Prestar servicio de atención a los productos y servicios, incluido su reciclado cuando resulte apropiado.

5e Gestión y mejora de las relaciones con los clientes

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Determinar y satisfacer los requisitos de los clientes fruto del contacto habitual con ellos.
- Gestionar la información procedente de los contactos habituales, incluidas las quejas.
- Implicarse de manera proactiva con los clientes para debatir y abordar sus necesidades, expectativas y preocupaciones.
- Hacer el seguimiento al suministro/entrega de productos y servicios, al servicio de atención al cliente y a otros contactos con los mismos, para determinar los niveles de satisfacción con los productos, servicios y otros procesos de suministro /promoción y de servicio de atención al cliente.
- Esforzarse por mantener la creatividad e innovación en las relaciones de entrega, promoción y de atención al cliente.
- Establecer alianzas con clientes que añadan valor a la cadena logística.
- Emplear las encuestas periódicas y otras formas de recogida estructurada de datos, así como los datos obtenidos de los contactos habituales, para determinar e incrementar los niveles de satisfacción de los clientes en su relación con la organización.
- Asesorar a los clientes sobre el uso responsable de los productos.

Criterio 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Definición

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.

6a Medidas de percepción

Estas medidas se refieren a la percepción que tienen los clientes de la organización, y se obtienen, por ejemplo, de las encuestas a clientes, grupos focales, felicitaciones y quejas.

Según el objeto de la organización, estas medidas pueden hacer referencia a:

- Imagen general:
 - Accesibilidad.
 - Comunicación.
 - Transparencia.
 - Flexibilidad.
 - Comportamiento proactivo.
 - Capacidad de respuesta.
 - Equidad, cortesía y empatía.

- Productos y servicios:
 - Calidad.
 - Valor añadido.
 - Fiabilidad.
 - Innovación en el diseño.
 - Relevancia del producto o servicio.
 - Suministro/Entrega.
 - Perfil medioambiental.

- Apoyo y atención a los productos y servicios:
 - Profesionalidad, capacidad y conducta de las personas de la organización.
 - Asesoramiento y apoyo.
 - Publicaciones para el cliente y documentación técnica.
 - Tratamiento de quejas y reclamaciones.
 - Formación sobre los productos y servicios.
 - Tiempo de respuesta.
 - Apoyo técnico.
 - Garantías en los productos y servicios.

- Fidelidad:
 - Intención de utilizar nuevamente el producto o servicio.
 - Voluntad de utilizar otros productos y servicios de la organización.
 - Voluntad de elogiar o recomendar la organización.

6b Indicadores de rendimiento

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar la percepción de sus clientes externos.

Según el objeto de la organización, estas medidas pueden hacer referencia a:

- Imagen externa:
 - Número de premios y reconocimientos otorgados por clientes.
 - Cobertura en prensa.

- Productos y servicios:
 - Competitividad/ en su defecto, relación calidad-precio.
 - Índices de defectos, errores o rechazos.
 - Rendimiento con relación a objetivos basados en el cliente.
 - Compromisos y Garantías en los productos y servicios(por ejemplo, evaluación de las Cartas de Servicios) .
 - Quejas y Reclamaciones.
 - Indicadores logísticos.
 - Ciclo de vida de los productos o servicios
 - Tiempos/plazos de suministro.
 - Innovación en el diseño.
 - Tiempo de lanzamiento de nuevos productos o servicios.

- Apoyo y atención a los productos y servicios:
 - Demanda de formación.
 - Tratamiento de quejas y reclamaciones.
 - Índices de respuesta.

- Fidelidad:
 - Duración de la relación, cuando proceda.
 - Recomendaciones eficaces.
 - Frecuencia o valor de los pedidos, cuando proceda.
 - Número de quejas, reclamaciones, felicitaciones y elogios.
 - Aumento/disminución del nº de usuarios, según proceda

Criterio 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Definición

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran.

7a Medidas de percepción

Estas medidas se refieren a la percepción de la organización por parte de las personas que la integran, y se obtienen, por ejemplo, de encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones del desempeño estructuradas.

Según el objeto de la organización, estas medidas pueden hacer referencia a:

- Motivación:
 - Desarrollo de carreras profesionales.
 - Comunicación.
 - Delegación y asunción de responsabilidades.
 - Igualdad de oportunidades.
 - Implicación.
 - Liderazgo.
 - Oportunidades para aprender y lograr objetivos.
 - Reconocimiento.
 - Establecimiento de objetivos y evaluación del desempeño.
 - Valores, misión, visión, política y estrategia de la organización.
 - Formación y desarrollo.

- Satisfacción:
 - Sistema administrativo de la organización.
 - Condiciones de empleo.
 - Instalaciones y servicios.
 - Condiciones de higiene y seguridad.
 - Seguridad del puesto de trabajo.
 - Salario y beneficios.
 - Relaciones entre personas del mismo nivel laboral.
 - Gestión del cambio.
 - Política e impacto medioambiental de la organización.
 - Papel de la organización en la comunidad y sociedad en general.
 - Entorno de trabajo.

7b Indicadores de rendimiento

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas que la integran, así como para anticipar sus percepciones.

Según el objeto de la organización, estas medidas pueden hacer referencia a:

- Logros:
 - Competencias necesarias frente a competencias existentes.
 - Productividad.
 - Índices de éxito de la formación y el desarrollo a la hora de alcanzar los objetivos fijados.
 - Reconocimientos y premios externos.
- Motivación e implicación:
 - Implicación en equipos de mejora.
 - Implicación en programas de sugerencias.
 - Niveles de formación y desarrollo.
 - Efectos beneficiosos y medibles del trabajo en equipo.
 - Reconocimiento a personas y equipos.
 - Índices de respuesta a las encuestas de empleados.

- Satisfacción:
 - Índices de absentismo y bajas por enfermedad.
 - Índices de accidentes.
 - Quejas y reclamaciones.
 - Selección de personal.
 - Rotación del personal y fidelidad.
 - Huelgas.
 - Utilización de las instalaciones y beneficios que ofrece la organización.

- Servicios que la organización proporciona a las personas que la integran:
 - Exactitud y precisión de la administración de personal.
 - Eficacia de la comunicación.
 - Rapidez de respuesta a las peticiones.
 - Evaluación de la formación.

Criterio 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Definición

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad.

8a Medidas de percepción

Estas medidas se refieren a la percepción que tiene la sociedad de la organización y se obtienen, por ejemplo, de encuestas, informes, artículos de prensa, reuniones públicas, representantes sociales y autoridades de la Administración. Algunas de las medidas que aparecen en este subcriterio ("Medidas de percepción") resultan también aplicables al subcriterio 8b ("Indicadores de rendimiento"), y viceversa.

Según el objeto de la organización, estas medidas pueden hacer referencia a:

- Imagen general:
 - Receptividad.

- Como generadora de empleo.
- Como miembro responsable de la comunidad.
- Actividades como miembro responsable de la sociedad:
 - Difusión de información relevante para la comunidad.
 - Política de igualdad de oportunidades.
 - Incidencia en la economía local, nacional y mundial.
 - Relaciones con autoridades y órganos relevantes.
 - Comportamiento ético.
- Implicación en las comunidades donde opera:
 - Implicación en la educación y la formación.
 - Implicación de las entidades de la comunidad en actividades relevantes de la organización.
 - Apoyo a la salud y al bienestar.
 - Apoyo al deporte y al ocio.
 - Trabajo voluntario y patrocinios.
- Actividades encaminadas a reducir y evitar las molestias y daños provocados por sus actividades y durante el ciclo de vida de sus productos y servicios.
 - Riesgos para la salud y accidentes.
 - Ruidos y olores.
 - Riesgos para la seguridad.
 - Contaminación y emisiones tóxicas.
 - Análisis de la cadena logística.
 - Evaluación medioambiental de las actividades y de los ciclos de vida.
- Información sobre las actividades de la organización que contribuyen a la preservación y mantenimiento de los recursos:
 - Elección del sistema de transporte.
 - Impacto ecológico.
 - Reducción y eliminación de residuos y embalajes.
 - Sustitución de materias primas y otros materiales necesarios para elaborar los productos.
 - Utilización de los suministros de gas, agua, electricidad, etc.
 - Reciclado.

8b Indicadores de rendimiento

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar las percepciones de la sociedad.

Según el objeto de la organización, estas medidas pueden hacer referencia a:

- Tratamiento de los cambios en los niveles de empleo.
- Relaciones con las autoridades y órganos en cuestiones como:
 - Certificaciones.
 - Permisos y autorizaciones administrativas.
 - Licencias de importación/exportación.
 - Planificación.
 - Autorizaciones para el lanzamiento de productos o servicios.
- Felicitaciones y premios recibidos:
 - Intercambio de información sobre buenas prácticas, auditorías, inspecciones e informes públicos en el ámbito de la Responsabilidad Social.

Criterio 9. RESULTADOS CLAVE

Definición

Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia.

9a Resultados Clave del Rendimiento de la Organización

Dependiendo del objeto y los objetivos de la organización, algunas de las medidas que aparecen en este subcriterio ("Resultados Clave del Rendimiento de la Organización") resultan también aplicables al subcriterio 9b ("Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización"), y viceversa.

Estas medidas son los resultados clave definidos por la organización y acordados en su política y estrategia.

- Los resultados económicos y financieros pueden incluir:
 - Cumplimiento de los presupuestos.
 - Auditoría de cuentas, incluidos ingresos, subvenciones y gastos.
 - Rentabilidad de las inversiones.
 - Superávit, beneficios o déficit, según proceda.

- Los resultados no económicos pueden incluir:
 - Resultados obtenidos en comparación con los objetivos establecidos
 - Tiempo de lanzamiento de nuevos productos y servicios.
 - Índices de éxito, definidos en función de la misión y visión.
 - Volúmenes de gestión .
 - Cumplimiento de la legislación y los códigos de conducta o de buenas prácticas.
 - Resultados de las auditorías e inspecciones reglamentarias.
 - Rendimiento de los procesos.

9b Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización

Son las medidas operativas que utiliza la organización para supervisar y entender los procesos y predecir y mejorar los probables resultados clave del rendimiento de la misma.

Según los fines de la organización, los indicadores clave del rendimiento pueden hacer referencia a medidas:

- Económicas y financieras:
 - Tesorería.
 - Depreciación, en su caso.
 - Costes de mantenimiento.
 - Costes de los proyectos.
 - Calificación crediticia.

- No financieras:
 - Procesos (rendimiento, evaluaciones, innovaciones, duración de los ciclos).

 - Recursos externos, incluidas las alianzas (rendimiento de los proveedores, precios de los proveedores, número y valor añadido de las alianzas, número y valor añadido de las mejoras conjuntas logradas con los asociados).
 - Edificios, equipos y materiales (índices de defectos, rotación de inventarios, uso).

- Tecnología (ritmo de innovación, valor de la propiedad intelectual, patentes, royalties).
- Información y conocimiento (accesibilidad, integridad, valor del capital intelectual).
- Porcentaje de recursos contencioso-administrativos fallados a favor del demandante.
- Porcentaje de resoluciones adoptadas por silencio positivo.