

# Gestión de Operaciones

## Tema 8. Gestión de la calidad total



**Raquel Gómez López**  
**M<sup>a</sup> Concepción López Fernández**  
**Ana M<sup>a</sup> Serrano Bedia**  
**Gema García Piqueres**  
**Adela Sánchez Santos**  
**Alberto García Cerro**

Departamento de Administración de Empresas

Este tema se publica bajo Licencia:

[Creative Commons BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

## **8.1. Conceptos básicos:**

**8.1.1.** Surgimiento y consolidación de la GCT.

**8.1.2.** Principios y definición de este enfoque:

- a) Principios específicos de la GCT.
- b) Principios de carácter genéricos.
- c) Definición de la GCT.

## 8.1.1. Surgimiento y Consolidación de la GCT

### • **RETOS ACTUALES:**

#### – **Globalización de los mercados:**

- Competencia internacional.
- Dinamismo.

#### – **Clientes más exigentes:**

- Gran variedad de oferta.
- Calidad orientada a satisfacer sus necesidades.

#### – **Aceleración del cambio tecnológico:**

- Ritmo rápido de innovación de productos.
- Ciclos de vida del producto más cortos.

#### – **Éxito de las formas pioneras de gestión de la calidad.**

**Evolución de la calidad hacia una visión más global, totalmente orientada al mercado, multidimensional y dinámica.**

## 8.1.1. Surgimiento y Consolidación de la GCT

- **PRINCIPALES DIFERENCIAS DE LA GCT RESPECTO A ENFOQUES ANTERIORES:**
  - **Orientación al cliente.**
  - **Liderazgo de la alta dirección.**
  - **Propiciar la participación, compromiso y cooperación.**
  - **Aplicación de un enfoque global de dirección.**
  - **Mejora continua.**

## 8.1.2. Principios y Definición de este Enfoque

- Este enfoque se basa en la aplicación de unos principios que constituyen un sistema.
- El grado de intensidad con el que se ha de aplicar cada principio depende de las circunstancias particulares de cada empresa y de la manera en que es dirigida.
- **DOS CLASIFICACIONES:**
  - Principios específicos.
  - Principio genéricos.
  - Principios motores.
  - Principios derivados.

### A) Principios Específicos de la GCT

- Son los que forman el sustrato más básico y específicos del enfoque de GCT y definen este enfoque.
- No puede ser caracterizado como GCT un tipo de dirección que comporte una aplicación muy parcial o insuficiente de estos principios:

## A) Principios Específicos de la GCT

- 1. Atención a la satisfacción del cliente:** los resultados de la empresa dependerán de la capacidad de ésta para adaptarse a los deseos y necesidades del cliente. Grado de satisfacción como medida de calidad. Dimensión externa de la calidad.
- 2. Liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad:** los directivos deben transformarse en verdaderos impulsores y líderes del proyecto.
- 3. Participación y compromiso de los miembros de la organización:** uno de los pilares más importantes de la GCT. Condiciones facilitadoras: correcta ordenación incentivos, atención opiniones y sugerencias de los empleados, que los empleados comprendan que es lo que pueden aportar a la mejora de calidad. Permite delegar planificación, ejecución y control.

### A) Principios Específicos de la GCT

4. **Cambio cultural:** camino del compromiso y la cooperación que permita la implantación del sistema de GCT. Fomenta la participación y mejora en todos los niveles y áreas de la organización.
  - Modificar el diseño de la organización: ERROR (Barlett y Ghoshal, 1990).
  - Políticas de cambio más activas y precisas (dirección y liderazgo).
- **Nuevos comportamientos caracterizados por:**
  - a) Todos se implican en mejora de conocimientos y procesos.
  - b) Control de su propio trabajo.
  - c) Satisfacción de su cliente (externo o interno).
  - d) Relación más cuidada y estrecha con proveedores y clientes.
  - e) Desterrar el temor y las represalias: oportunidad de mejora.
  - f) Valores como honestidad y sinceridad práctica diaria.



## A) Principios Específicos de la GCT

5. **Cooperación en el ámbito interno de la empresa:** necesarios niveles suficientes de participación y compromiso, y de relaciones de confianza apoyados en un claro liderazgo.

- **Es importante porque:**

- a) Facilita el cumplimiento de estándares.
- b) Mejora la comunicación en y entre las unidades.
- c) Facilita la formación de equipos de trabajo.
- d) Facilita el aprendizaje.
- e) Reduce el tiempo y aumenta la capacidad de respuesta de la empresa ante cambios.

## A) Principios Específicos de la GCT

6. **Trabajo en equipo:** facilita la participación en la resolución efectiva de problemas y es un factor clave para conseguir la excelencia empresarial.

• **Tipologías:**

- a) Kinlaw (1992): unidad de trabajo, administradores y colaboradores próximos, equipos interfuncionales, equipos de proyectos, equipos de mejora y comités y consejos.
- b) Bowen y Lawler (1992) y Eccles (1993): círculos de calidad, grupos autónomos de producción y equipos de mejora.

*Condiciones para su buen desarrollo:* diseño de equipos adecuados a las condiciones de su organización y del problema a resolver (personas con los conocimientos necesarios y con capacidad de decisión y actuación adecuada; plan de formación; objetivos claros; herramientas de análisis definidas; disponer de recursos).

## A) Principios Específicos de la GCT

7. **Cooperación con clientes y proveedores:** estrecha relación con clientes (cooperación para satisfacer y fidelizar clientes) y proveedores (calidad de suministros).
8. **Formación:** asegurar que todos los empleados tienen conocimiento de los conceptos de calidad, así como que incorporan las aptitudes y actitudes para poder aplicar una filosofía de mejora continua en la que puedan tomar parte. Planificación de la formación de carácter continuo. Planes de formación adaptados a las necesidades de cada trabajador.
9. **Administración basada en hechos y apoyada en indicadores y sistemas de evaluación:** basada en hechos y apoyada en indicadores y sistemas de evaluación: indicadores internos (procedimientos de medición, evaluación y control de las formas de desempeño y rendimiento) e indicadores externos (información percepciones de los clientes y benchmarking).

## A) Principios Específicos de la GCT

10. **Diseño y conformidad de procesos y productos:** herramienta para el buen funcionamiento del sistema de GCT. Es importante conocer los mercados para diseñar y producir los productos o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes (Despliegue de la Función de Calidad –QFD–).
11. **Gestión de procesos:** permite alcanzar la satisfacción de los clientes internos y externos.
12. **Mejora continua de los conocimientos, procesos, productos y servicios:** la GCT introduce la mejora continua «el esfuerzo de mejora en conocimientos, y en los procesos directos e indirectos, productos y servicios, es constante y continuado».
  - **Relacionado con:** formación y aprendizaje y con el compromiso de empleados y directivos.
  - **Herramientas para la MC:** siete herramientas de la calidad, ciclo Deming, despliegue de la función de calidad (QDQ), diseño de experimentos.

## B) Principios de Carácter Genérico

- No son específicos de la GCT, sino que son importante para la dirección estratégica y el diseño organizativo.
- Son necesarios para conservar la coherencia y efectividad de la aplicación de la GCT.

**13. Enfoque global de dirección y estrategia de la empresa.**

**14. Objetivos y propósito estratégico de la empresa.**

**15. Visión compartida de los miembros de la organización.**

**16. Clima organizativo.**

**17. Aprendizaje organizativo.**

**18. Adecuadas compensaciones a los stakeholders.**

**19. Asignación de los medios necesarios.**

**20. Diseño de la organización que facilite la eficacia y la eficiencia de la empresa.**

## B) Principios de Carácter Genérico

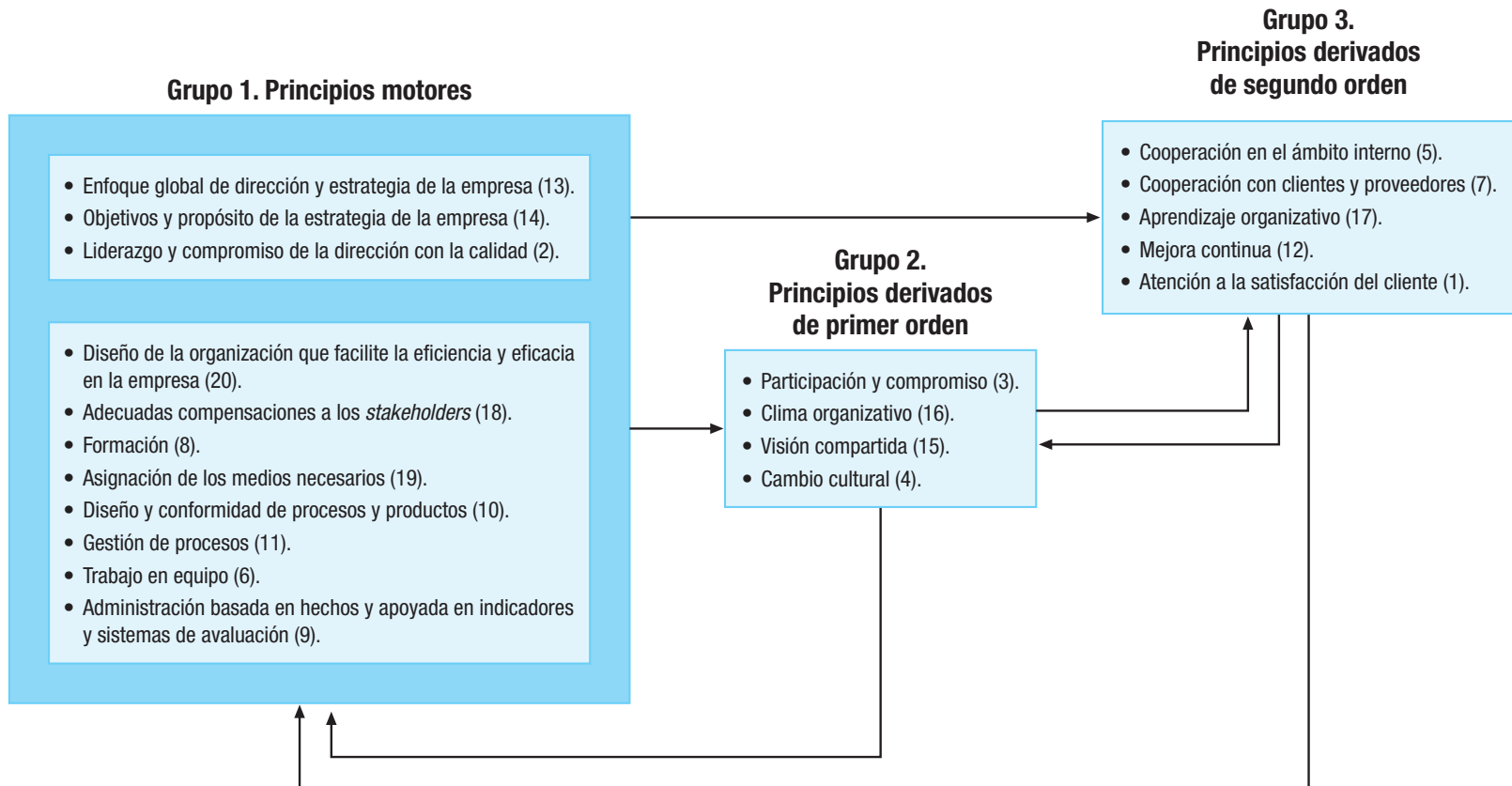
- **Principios motores:**

- Condición necesaria y facilitadora de otros principios.
- Se implantan por voluntad deliberada y explícita de la dirección.
- Pertenecen a la organización.

- **Principios derivados:**

- No son susceptibles de implantación directa de la dirección.
- Consecuencia de un conjunto de relaciones técnicas y sociales, configuradas por los principios motores y los principios derivados entre sí.
- Pertenecen tanto a la organización formal como a la informal.
- Dos clases: derivados de primer orden y derivados de segundo orden.

- Los 20 principios constituyen un sistema de elementos interrelacionados, con efectos sinérgicos y gran coherencia interna que constituye la clave del éxito de la GCT como sistema de dirección.



## C) Definición de la GCT

La GCT es una forma de dirigir y gestionar la empresa que comprende todas aquellas políticas, decisiones y actividades

por medio de las cuales

las necesidades y expectativas de los clientes, los empleados y la comunidad en general, así como los objetivos de la organización son satisfechos de la forma más eficaz y eficiente posible, maximizando el desarrollo del potencial de los empleados mediante su participación y colaboración en una búsqueda de mejora continua.



**Esta forma de dirigir supone la integración de todas las funciones y procesos de una organización con el fin de conseguir la satisfacción del cliente a través de la mejora continua de los bienes y servicios que la misma ofrece.**



### 8.2. El Enfoque de los Premios

**Los principales modelos sirven de base para la concesión de premios de calidad:**

- Premio Nacional de calidad de Japón o Premio Deming (1951).
- Premio Nacional de la calidad Malcolm Baldrige en EE.UU. (1987).
- Premio Iberoamericano de excelencia en la gestión (1999).
- Premio Europeo de la calidad de la European Foundation for Quality Management (EFQM) (1991).

### 8.2. El Enfoque de los Premios

- **Principal propósito de los premios:**  
Procurar reconocimiento a las empresas que son ejemplares en Gestión de la Calidad.
- **Cada modelo nace como el soporte obligado para poder presentar cualquier empresa su candidatura a los premios mencionados:**
  - Modelo Deming Prize.
  - Modelo Malcolm Baldrige.
  - Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.
  - Modelo de Excelencia EFQM.

## 8.2. El Enfoque de los Premios

- **Los modelos detallan los criterios que dan contenido a las GCT y aportan un método para medir el progreso de una organización hacia la GCT:**
  - Elementos fundamentales.
  - Ofrecen un camino para la integración de los sistemas de gestión.
  - Self-assessment o autoevaluación.
  - Análisis comparativo de carácter sectorial o incluso según un enfoque benchmarking.

**Los premios de calidad no son un fin en sí mismos sino un medio para lograr otras metas.**

### 8.2. El Enfoque de los Premios

Modelo Malcolm Baldrige	Modelo de Excelencia EFQM	Modelo Deming Prize
1. Liderazgo.	1. Liderazgo.	1. Políticas de dirección y su despliegue.
2. Planificación Estratégica.	2. Política y Estrategia.	2. Desarrollo de nuevos productos, innovación de procesos.
3. Enfoque en el cliente y en el mercado.	3. Personas.	3. Mantenimiento y mejora.
4. Medida, análisis y gestión del conocimiento.	4. Alianzas y recursos.	4. Recogida, transmisión y utilización de la información sobre calidad.
5. Enfoque en los RR.HH.	5. Procesos.	5. Sistemas de dirección.
6. Gestión por procesos.	6. Resultados en los clientes.	6. Análisis de información y utilización de las TI.
7. Resultados.	7. Resultados en las personas.	
	8. Resultados en la sociedad.	
	9. Resultados clave.	

## 8.3. El Modelo de Excelencia EFQM

### ¿Qué es la EFQM (European Foundation for Quality Management)?:

- Es una organización sin ánimo de lucro formada por organizaciones o empresas. Fue creada en 1988 por catorce importantes multinacionales europeas.
- **Misión:** ser la fuerza que impulsa en Europa la excelencia sostenida.
- **Visión:** que las empresas europeas sobresalgan por su excelencia.
- Es propietaria del modelo EFQM de Excelencia y gestiona el Premio Europeo a la Calidad (**EQA**: European Quality Award).

### 8.3. El Modelo de Excelencia EFQM

- **Es un conjunto de principios sistemáticamente estructurados que permite valorar:**
  - Políticas y formas de actuación aplicadas por empresas en el marco de la Gestión de la Calidad Total.
  - Los resultados alcanzados con dichas políticas.
  
- **La utilidad del modelo radica en que:**
  - Constituye una referencia para presentarse al premio.
  - Es una herramienta para el autodiagnóstico de la gestión.
  - Es una guía para aplicar la Gestión de la Calidad Total.

## 8.3. El Modelo de Excelencia EFQM

- **1991.** Primera versión del modelo, concediéndose el primer premio en 1992.
- **1996.** Modelo EFQM de GCT para la PYME. Premio especial para PYMES.
- **1999.** Se revisa el modelo general: Modelo EFQM de Excelencia.
- **1999.** Modelo EFQM para el sector público y las organizaciones del voluntariado.
- **2010.** Revisión general del modelo.

## 8.3. El Modelo de Excelencia EFQM

### • PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA:

1. Lograr resultados equilibrados.
2. Añadir valor para los clientes.
3. Liderar con visión, inspiración e integridad.
4. Gestionar por procesos.
5. Alcanzar el éxito mediante las personas.
6. Favorecer la creatividad y la innovación.
7. Desarrollar alianzas.
8. Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible.



### 8.3. El Modelo de Excelencia EFQM

#### • MODALIDADES DEL PREMIO EFQM:

1. Grandes empresas y Unidades de Negocio, que son evaluadas conforme a los criterios generales del Modelo EFQM y que son los que estudiaremos en este tema.
2. Unidades operacionales, que también son evaluadas con los criterios del modelo EFQM de Excelencia.
3. Premio para los Organismos Públicos, que son evaluados con unos criterios propios adaptados de los anteriores.
4. El premio para Pequeñas y Medianas Empresas, que supone una adaptación del Modelo de excelencia para pymes que simplifica su estructura y los criterios exigidos.

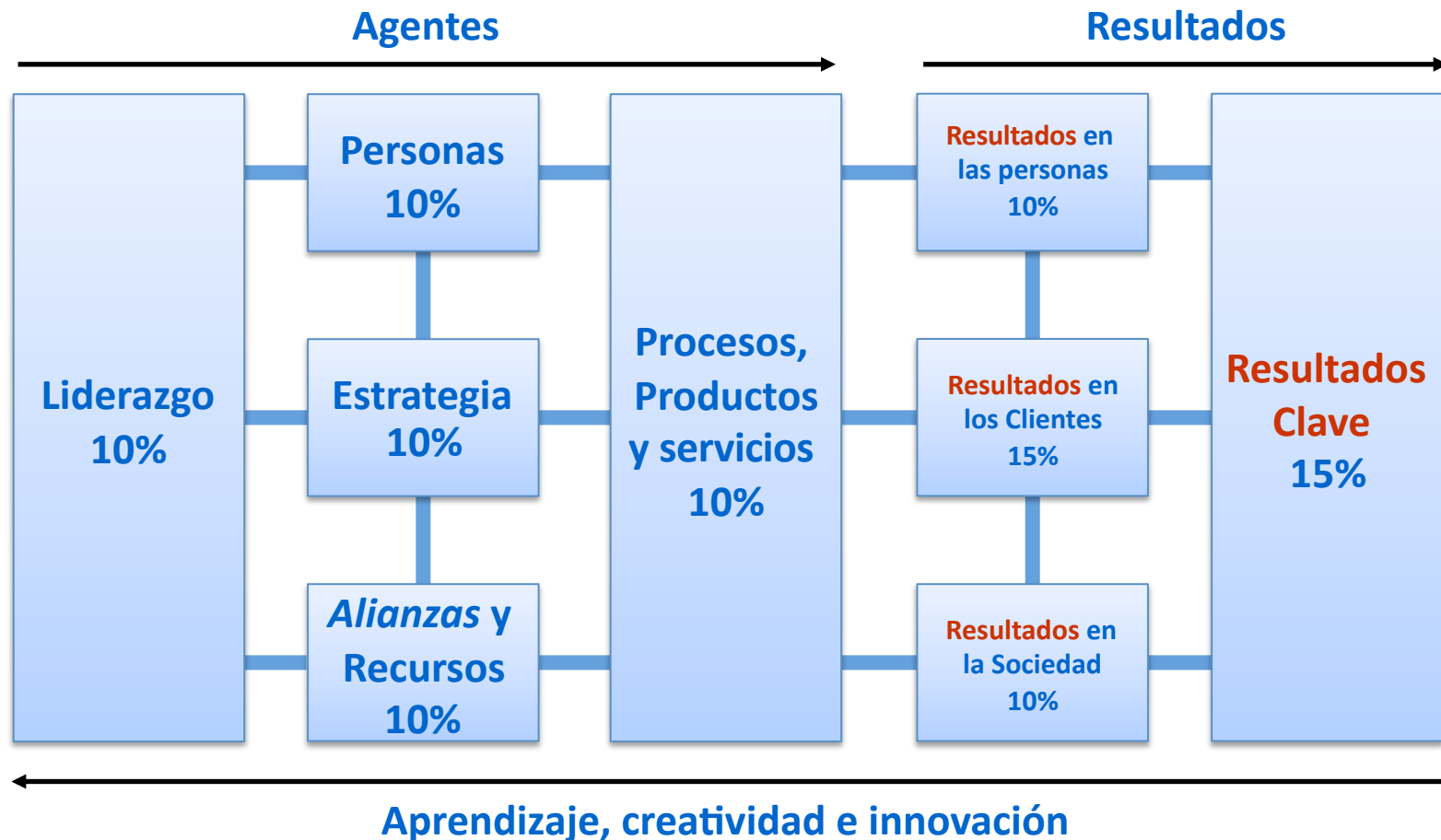
## 8.3. El Modelo de Excelencia EFQM

### • CATEGORIAS DEL PREMIO EFQM:

1. El «European Quality Award» (Premio Europeo de la Calidad), que premia la compañía que sea el máximo exponente de la Excelencia en la Gestión dentro de su modalidad.
2. Los «European Quality Prizes» (galardones Europeos a la Calidad), a un cierto número de empresas que demuestran la Excelencia de su gestión como proceso básico de mejora continua.
3. Finalistas, que reciben un diploma y cuyos nombres también son publicados por la EFQM.

## 8.3. El Modelo de Excelencia EFQM

- EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA (2010)



## Criterios del Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) (1/22)

### • EXPLICACIÓN DE LOS CRITERIOS DEL MODELO:

- Los **Criterios** que hacen referencia a los Agentes Facilitadores describen lo que la organización «debe de hacer» para conseguir unos determinados «logros» (Resultados).
- Los **Resultados** son consecuencia de los Agentes Facilitadores y éstos se mejoran aprovechando la información que proporcionan los indicadores de «Resultados» (mediante la innovación y el aprendizaje).

## Criterios del Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) (2/22)



- **CRITERIO 1: LIDERAZGO:**

- **Definición:**

Cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta.

## Criterios del Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) (3/22)

### • CRITERIO 1: LIDERAZGO (subcriterios):

- 1a.** Desarrollo de la misión, visión valores y ética por parte de los líderes, que actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de Excelencia.
- 1b.** Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.
- 1c.** Implicación de los líderes con clientes, partners y representantes de la sociedad.
- 1d.** Los líderes refuerzan una cultura de excelencia con las personas de la organización.
- 1e.** Los líderes se aseguran que la organización es flexible y que los directivos impulsan el cambio de manera efectiva.

## Criterios del Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) (4/22)

- **CRITERIO 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA:**



- **Definición:**

Cómo implanta la organización su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.

## Criterios del Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) (5/22)

- **CRITERIO 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA (subcriterios):**

- 2a.** Las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés son el fundamento de la estrategia.
- 2b.** La información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento y las capacidades internas son el fundamento de la estrategia.
- 2c.** La estrategia y las políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan para asegurar la sostenibilidad económica, social y ecológica.
- 2d.** Despliegue y comunicación de la política y estrategia mediante un esquema de planes, procesos y objetivos.



## Criterios del Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) (6/22)



### • CRITERIO 3: PERSONAS:

#### – Definición:

Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que lo comparten, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo planifican estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

## Criterios del Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) (7/22)

- **CRITERIO 3: PERSONAS (subcriterios):**

- 3a. Los planes de recursos humanos apoyan la estrategia de la organización.
- 3b. Desarrollo de los conocimientos y las capacidades de los miembros de la organización.
- 3c. Implicación, alineación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.
- 3d. Comunicación efectiva de las personas a través de toda la organización.
- 3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

## Criterios del Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) (8/22)

- **CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS:**

- **Definición:**

Cómo planifica y gestiona la organización sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

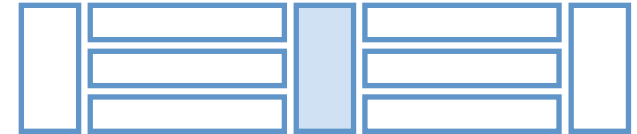


## Criterios del Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) (9/22)

- **CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS (subcriterios):**

- 4a. Gestión de socios y proveedores para un beneficio sostenible.
- 4b. Gestión de los recursos económicos y financieros para un éxito sostenido.
- 4c. Gestión sostenible de los edificios, equipos, materiales y recursos naturales.
- 4d. Gestión de la tecnología en apoyo de la estrategia.
- 4e. Gestión de la información y del conocimiento en apoyo de la efectiva toma de decisiones y para construir las capacidades organizativas.

## Criterios del Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) (10/22)



- **CRITERIO 5: PROCESOS:**

- **Definición:**

Cómo diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor, a sus clientes y otros grupos de interés.

## Criterios del Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) (11/22)

- **CRITERIO 5: PROCESOS (subcriterios):**

- 5a. Diseño y gestión sistemática en los procesos para optimizar el valor a los *stakeholders*.
- 5b. Diseño y desarrollo de los productos y servicios para crear un valor óptimo a los clientes.
- 5c. Promoción y estudios de mercado efectivos de los productos y servicios.
- 5d. Producción, distribución y servicio de atención de los productos y servicios.
- 5e. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.

## Criterios del Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) (12/22)



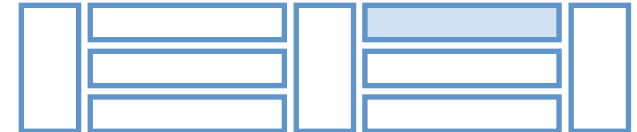
### • CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES:

#### – Definición:

Mide los logros que está alcanzando la organización en relación con sus clientes externos:

- 6a. Medidas de percepción: se refieren a la percepción que tienen los clientes de la organización, y se obtienen, por ejemplo, de las encuestas a clientes, clasificaciones como proveedores, felicitaciones y quejas.
- 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.

## Criterios del Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) (13/22)



### • CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS:

#### – Definición:

Qué logros está alcanzando la organización en relación con las personas que la integran:

**7a.** Medidas de percepción (motivación, satisfacción).

**7b.** Indicadores de rendimiento.



## Criterios del Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) (14/22)

- **CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS (subcriterio 7a):**

**7a. Medidas de percepción.** Se refieren a la percepción de la organización por parte de las personas que la integran y pueden ser:

- *Motivación:* desarrollo de carreras profesionales, delegación y asunción de responsabilidades, igualdad de oportunidades, implicación y liderazgo, oportunidades para aprender y lograr objetivos, reconocimiento, establecimiento de objetivos y evaluación del desempeño.
- *Satisfacción:* condiciones de empleo, instalaciones y servicios, condiciones de seguridad laboral, seguridad en el puesto de trabajo, salario y beneficios, política e impacto medioambiental de la organización en la comunidad y sociedad, entorno de trabajo.

## Criterios del Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) (15/22)

- **CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS (subcriterio 7b):**

**7b. Indicadores de rendimiento.** Según el objeto de la organización, pueden hacer referencia a:

- *Logros, Motivación e Implicación:* productividad, implicación en equipos de mejora y en programas de sugerencias, efectos beneficiosos y cuantificables 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, rotación del personal, huelgas...

## Criterios del Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) (16/22)



### • **CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD:**

#### – **Definición:**

Qué logros está alcanzando la organización en la Sociedad, a nivel local, nacional e internacional:

- 8a.** Medidas de percepción: referidas a la percepción de la organización por parte de la sociedad, y se obtienen, por ejemplo, de encuestas, informes, reuniones públicas, contactos con representantes sociales y autoridades.
- 8b.** Indicadores de rendimiento: que son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar las percepciones de la sociedad.

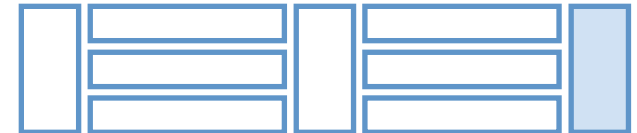
## Criterios del Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) (17/22)

- **CRITERIO 8: RESULTADOS EN LAS PERSONAS (subcriterio 8a):**
  - Imagen general. Como generadora de empleo.
  - Actividades como miembro responsable de la sociedad.
  - Implicación en las comunidades donde opera.
  - Información sobre sus actividades para contribuir a la preservación y al mantenimiento de los recursos.

## Criterios del Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) (18/22)

- **CRITERIO 8: RESULTADOS EN LAS PERSONAS (subcriterio 8b):**
  - Relaciones con las autoridades en cuestiones como:
    - Certificaciones. Pagos y permisos.
    - Licencias de importación/exportación.
    - Planificación.
    - Lanzamiento de nuevos productos.
  - Felicitaciones y premios recibidos.

## Criterios del Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) (19/22)



### • CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVES:

#### – Definición:

Qué logros está alcanzando la organización en relación al rendimiento planificado:

**9a.** Resultados clave del rendimiento de la organización.

**9b.** Indicadores clave del rendimiento de la organización.

## Criterios del Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) (20/22)

- **CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVES (subcriterio 9a):**

- 9a. **Resultados clave del rendimiento de la organización:**

- *Resultados económicos y financieros, incluyendo:*
      - Precio de la acción, dividendos y márgenes brutos.
      - Beneficios netos.
      - Ventas.
      - Cumplimiento de los presupuestos.
    - *Resultados no económicos, incluyendo:*
      - Cuota de mercado, tiempo de lanzamiento de nuevos productos y rendimiento de los procesos.

## Criterios del Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) (21/22)

### • CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVES (subcriterio 9b):

**9b.** Según el objeto y los objetivos de la organización y sus procesos, los indicadores clave del rendimiento pueden hacer referencia a:

- *Procesos*: rendimiento, evaluaciones, innovaciones, duración de los ciclos, productividad, tiempo de lanzamiento de nuevos productos.
- *Recursos externos, incluidas las alianzas*: rendimiento de los proveedores, número y valor añadido de las alianzas, valor añadido de las mejoras conjuntas logradas con las alianzas.
- *Tecnología*: ritmo de innovación, patentes y royalties.
- *Información y conocimiento*: accesibilidad, integridad y relevancia, valor del capital intelectual.
- *Económicas y financieras*: tesorería, depreciación, costes de mantenimiento.



## Criterios del Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) (22/22)

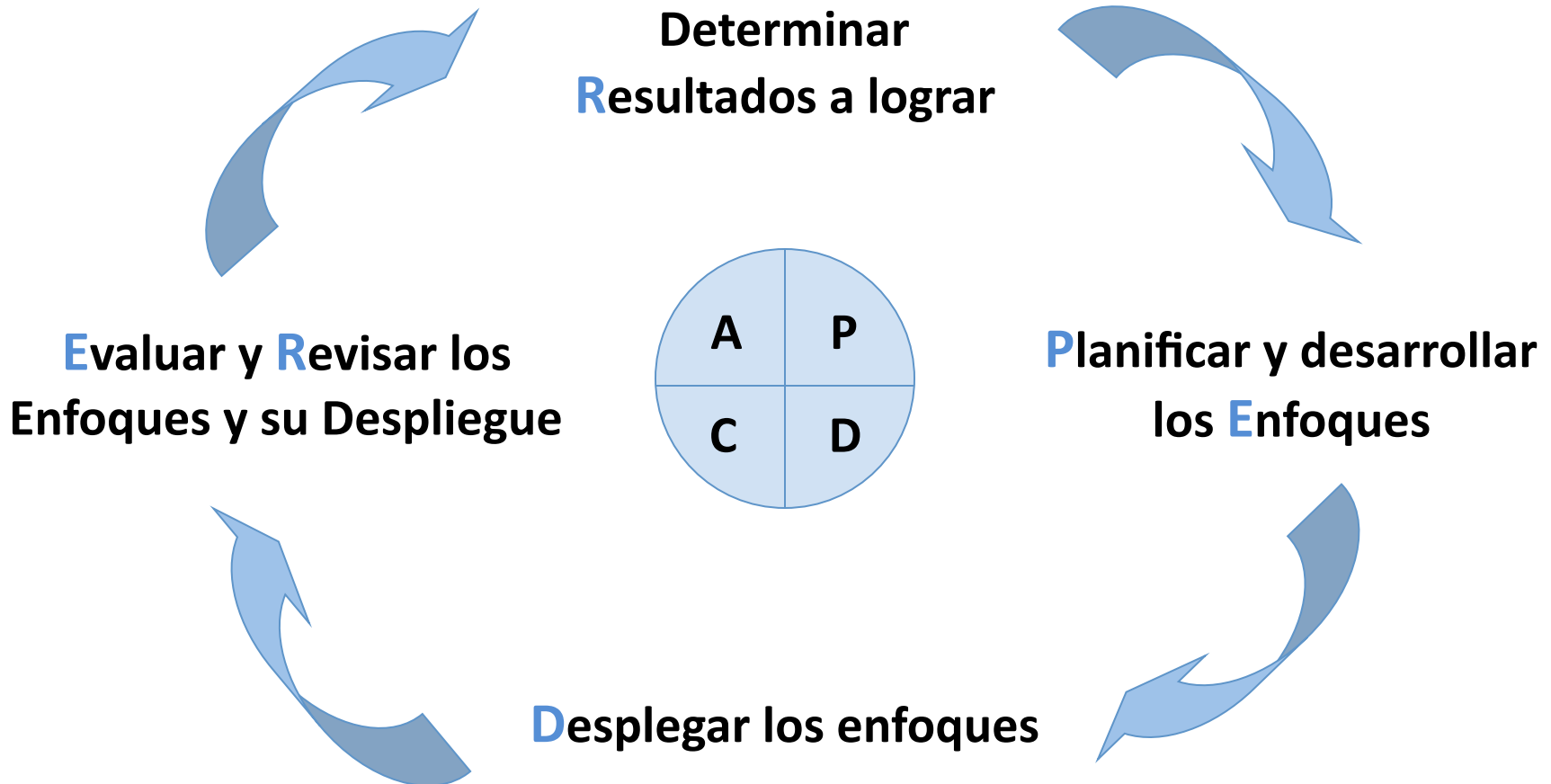
- **IMPLANTACIÓN: esquema lógico REDER:**

Establece lo que una organización necesita realizar:

- Determinar los **R**esultados que quiere lograr (económicos, financieros operativos).
- Planificar y desarrollar una serie de **E**nfoques que le lleven a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro.
- **D**esplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar una implementación completa.
- **E**valuar y **R**evisar los enfoques utilizados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje.

**8.3. Modelo de Excelencia EFQM**

**Esquema logico REDER**



### 8.3. Modelo de Excelencia EFQM

