

Los criterios del modelo EFQM

Ramón González Cambray
Pere Jiménez Creis

PID_00184081



Universitat Oberta
de Catalunya

www.uoc.edu

Índice

| | |
|--|----|
| Introducción | 5 |
| 1. Liderazgo | 7 |
| 1.1. Criterio 1. Liderazgo | 7 |
| 1.1.1. Subcriterio 1a | 8 |
| 1.1.2. Subcriterio 1b | 10 |
| 1.1.3. Subcriterio 1c | 11 |
| 1.1.4. Subcriterio 1d | 11 |
| 1.1.5. Subcriterio 1e | 12 |
| 2. Estrategia | 13 |
| 2.1. Criterio 2. Estrategia | 13 |
| 2.1.1. Subcriterio 2a | 14 |
| 2.1.2. Subcriterio 2b | 16 |
| 2.1.3. Subcriterio 2c | 17 |
| 2.1.4. Subcriterio 2d | 17 |
| 3. Gestión de las personas | 19 |
| 3.1. Criterio 3. Gestión de las personas | 19 |
| 3.1.1. Subcriterio 3a | 20 |
| 3.1.2. Subcriterio 3b | 22 |
| 3.1.3. Subcriterio 3c | 23 |
| 3.1.4. Subcriterio 3d | 23 |
| 3.1.5. Subcriterio 3e | 24 |
| 4. Alianzas y recursos | 25 |
| 4.1. Criterio 4. Alianzas y recursos | 25 |
| 4.1.1. Subcriterio 4a. Gestión de <i>partners</i> y proveedores para obtener un beneficio sostenible | 26 |
| 4.1.2. Subcriterio 4b. Gestión de los recursos económico- financieros para asegurar un éxito sostenido | 27 |
| 4.1.3. Subcriterio 4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales | 28 |
| 4.1.4. Subcriterio 4d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia | 28 |
| 4.1.5. Subcriterio 4e. Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una toma de decisiones eficaz y construir las capacidades de la organización | 29 |
| 5. Procesos, productos y servicios | 30 |
| 5.1. Criterio 5. Procesos, productos y servicios | 30 |

| | |
|--|-----------|
| 5.1.1. Subcriterio 5a | 31 |
| 5.1.2. Subcriterio 5b | 36 |
| 5.1.3. Subcriterio 5c | 36 |
| 5.1.4. Subcriterio 5d | 37 |
| 5.1.5. Subcriterio 5e | 37 |
| 6. Resultados de los clientes..... | 39 |
| 6.1. Criterio 6. Resultados de los clientes | 39 |
| 6.1.1. Subcriterio 6a. Percepciones | 40 |
| 6.1.2. Subcriterio 6b. Indicadores de rendimiento | 43 |
| 7. Resultados en las personas..... | 45 |
| 7.1. Criterio 7. Resultados en las personas | 45 |
| 7.1.1. Subcriterio 7a. Percepciones | 46 |
| 7.1.2. Subcriterio 7b. Indicadores de rendimiento | 47 |
| 8. Resultados en la sociedad..... | 48 |
| 8.1. Criterio 8. Resultados en la sociedad | 48 |
| 8.1.1. Subcriterio 8a. Percepciones | 49 |
| 8.1.2. Subcriterio 8b. Indicadores de rendimiento | 51 |
| 9. Resultados clave..... | 52 |
| 9.1. Criterio 9. Resultados clave | 52 |
| 9.1.1. Subcriterio 9a. Resultados estratégicos clave | 53 |
| 9.1.2. Subcriterio 9b. Indicadores clave del rendimiento | 55 |
| 10. Relación entre criterios..... | 56 |

Introducción

El modelo EFQM de excelencia en la gestión se estructura en nueve capítulos, denominados criterios, y estos se dividen a su vez en apartados, denominados a su vez subcriterios. Como ya se ha indicado, se presentan dichos criterios en dos grupos principales, los agentes facilitadores, que son los que muestran orientaciones que puede seguir una organización para mejorar su gestión, y el de los resultados, que muestran los sistemas de evaluación e indicadores, útiles para evaluar los resultados que obtiene la organización y su evolución. Veamos a continuación los criterios y subcriterios del modelo EFQM de excelencia.

1. Liderazgo

1.1. Criterio 1. Liderazgo

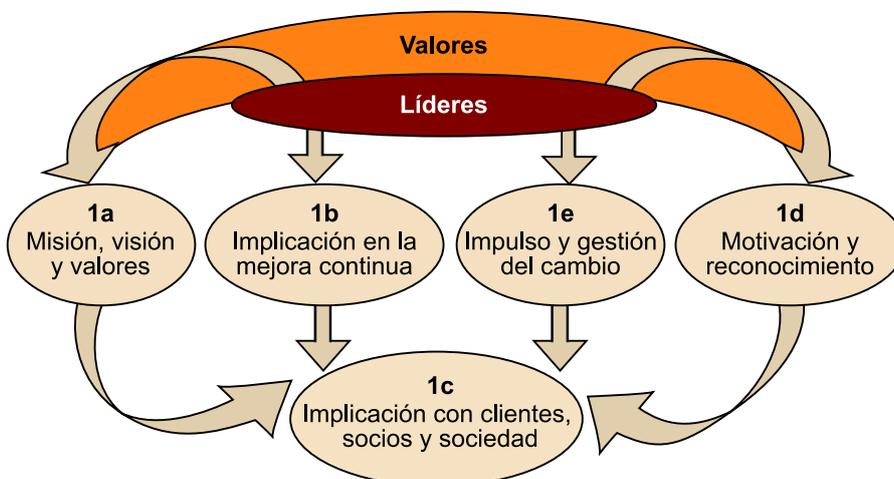
Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, al actuar como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirar confianza en todo momento. Son flexibles, al permitir a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.

Este primer criterio sienta las bases de actuación de los líderes en las organizaciones excelentes. Se trata del criterio más importante, por lo crítico, ya que sin este criterio, sin un liderazgo eficaz y orientado a la excelencia, una organización **nunca** podrá ser excelente. El líder es el conductor del automóvil, es el patrón del barco, es la cabeza del pelotón de ciclistas, es la primera de las aves migratorias. Si el líder se equivoca, lo hace también el resto de la organización y, si el líder sabe **dónde** y **cómo**, el líder acierta, entonces todos aciertan y la organización **avanza**.

El criterio 1, de liderazgo, cuenta con un primer título que considerar en todos los subcriterios, ya que establece **qué** realizan los líderes de las organizaciones excelentes.

Los diferentes subcriterios del criterio liderazgo se relacionan entre ellos tal como muestra la figura 1.

Figura 1. Relación entre los subcriterios de liderazgo



1.1.1. Subcriterio 1a

Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.

Los líderes de las organizaciones excelentes, en la práctica:

- Establecen y comunican una clara dirección y orientación estratégica; logran unir a sus colaboradores haciendo que compartan y hagan realidad el objeto fundamental de la organización y sus objetivos.
- Aseguran el futuro de la organización al definir y comunicar su objeto fundamental, que constituye la base de la visión, valores, principios éticos y cultura.
- Promueven los valores de la organización y son modelo de referencia de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente.
- Favorecen el desarrollo de la organización promocionando los valores compartidos, un comportamiento responsable y ético y una cultura de confianza y transparencia.
- Se aseguran de que las personas de la organización actúan con integridad y según un comportamiento ético riguroso.
- Desarrollan una cultura de liderazgo compartido y revisan y mejoran la eficacia de sus comportamientos como líderes.

Nota sobre el caso Cadena Hotelera

Para aclarar la aplicación de cada uno de los criterios, vamos a presentar un ejemplo de aplicación de los subcriterios a en un caso práctico, en concreto una cadena hotelera. Con este ejemplo, no pretendemos mostrar una explicación ideal de una empresa dando respuesta a lo que se incluye en el subcriterio, sino simplemente un ejemplo de aplicación, en una empresa, con sus errores y sus incoherencias, tal como nos podemos encontrar en cualquier empresa.

Ejemplo 1. Criterio 1a. Memoria EFQM de Cadena Hotelera

[1a] Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia

La dirección de Cadena Hotelera, con el espíritu de innovación que le identifica y caracteriza, y consciente de los nuevos cambios que se originan día a día, diseñó en el año 1995 un plan estratégico de competitividad y diferenciación para su empresa, a través de un macrocurso dirigido a su directivos, mandos intermedios y personal base, con un total de 70 participantes y 259 horas, enmarcado en un proceso de mejora de la calidad del producto hotelero y adaptación a las nuevas exigencias del mercado.

El curso pretendió varios objetivos:

- 1) Formar un grupo de personas de la empresa para que fueran capaces de realizar programas de formación para enseñar a aquellos que van a incorporarse en el futuro.
- 2) Conocer los conceptos clave de calidad total, recursos humanos, formación de formadores y salud laboral, así como tener la habilidad para aplicarlos a una reflexión sobre el propio trabajo de los diferentes departamentos en los hoteles de la empresa. Conocer y aprender las técnicas de trabajo en grupo de una manera práctica e imaginativa. Extraer ideas de los participantes para poder aplicarlas en la práctica.
- 3) Conocer y debatir, mediante las conferencias y las visitas de personas e instituciones importantes para el sector hotelero de las Baleares, el entorno presente y futuro donde se desarrolla nuestra profesión.
- 4) Tener la experiencia de conocer más de cerca a muchos compañeros que trabajan en la empresa en diferentes departamentos y diferentes hoteles para compartir así con ellos la misma filosofía que la empresa quiere desarrollar.

De esta formación, la organización consiguió su primer objetivo: formar a personas capaces de analizar los procesos y productos hoteleros de la empresa bajo el prisma de la calidad y la excelencia turística, así como personas que detectan los errores y establecen estrategias positivas para corregirlos, personas motivadas y motivadoras para sus compañeros para evolucionar hacia servicios de mayor calidad, personas que saben crear y realizar programas de formación en calidad a nuevos aprendices que la empresa contrate. De esta forma, se establece un modelo de gestión del cambio que se despliega según la figura 1.a1.

Este proceso de cambio de la organización fue apoyado con la participación activa de la dirección por medio de los directores generales, quienes evidenciaron este compromiso a través de varios mensajes institucionales.

Alineado con ese modelo de gestión del cambio desarrollado en el año 1995, se estableció la misión, visión y valores de Cadena Hotelera (ved las figuras 1.a2 y 1.a3), sobre la que se establece el modelo de gestión de la cadena, que busca como fin último el compromiso con la calidad y la mejora continua de la organización.

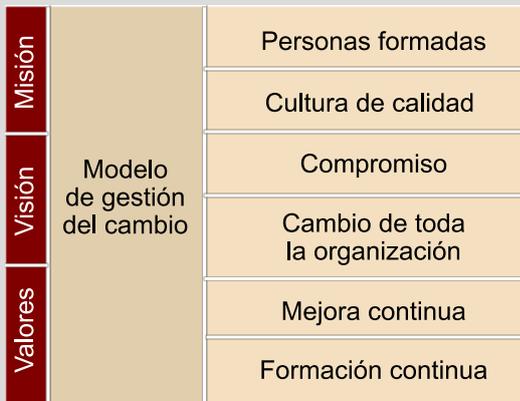
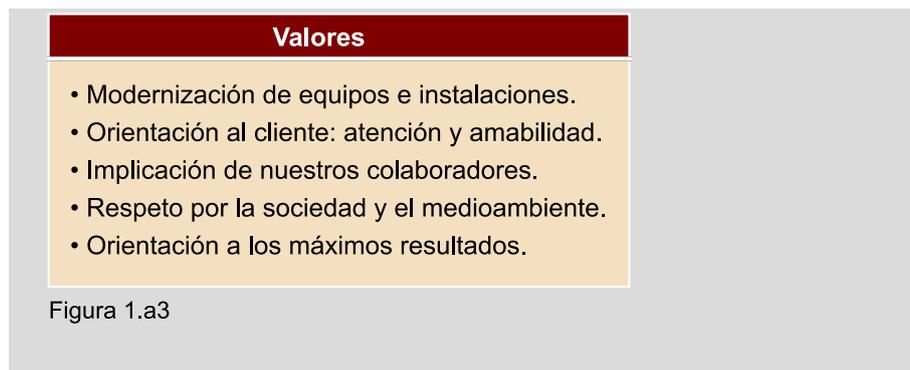


Figura 1.a1

| Misión | Sistema de gestión | Visión |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Realizar unos productos y servicios de calidad, que correspondan a las expectativas de nuestros clientes, proporcionándoles siempre la máxima satisfacción | <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de calidad y estándares ICTE • Formación continuada • Gestión de cambio | <ul style="list-style-type: none"> • Ser líderes en el sector turístico balear, proporcionando unos productos y servicios que garanticen la seguridad de la satisfacción de nuestros clientes con el máximo respeto por el medioambiente |

Figura 1.a2



1.1.2. Subcriterio 1b

Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.

Los líderes de las organizaciones excelentes, en la práctica:

- Utilizan un conjunto equilibrado de resultados para seguir la evolución de la gestión de la organización, proporcionando a los grupos de interés clave un conjunto de prioridades a corto y largo plazo y definiendo claramente sus relaciones causa-efecto.
- Desarrollan y mejoran el sistema de gestión de la organización, que incluye evaluar los resultados para mejorar el rendimiento futuro y proporcionar beneficios sostenibles a los grupos de interés.
- Fundamentan las decisiones en información fiable y basada en datos, y utilizan todo el conocimiento disponible para interpretar el rendimiento actual y previsible de los procesos relevantes.
- Son transparentes, responden de su gestión ante los grupos de interés y la sociedad en su conjunto y respaldan activamente el deseo de superar los niveles de la normativa vigente.
- Consiguen un alto nivel de confianza de los grupos de interés al asegurarse de que los riesgos se identifican y se gestionan adecuadamente en todos los procesos.
- Entienden y desarrollan las capacidades subyacentes de la organización.

1.1.3. Subcriterio 1c

Los líderes se implican con los grupos de interés externos.

Los líderes de las organizaciones excelentes, en la práctica:

- Saben quiénes son sus grupos de interés externos y desarrollan enfoques para entender, anticipar y dar respuesta a sus distintas necesidades y expectativas.
- Desarrollan iniciativas para implicar a *partners*, clientes y sociedad en la generación de ideas e innovación.
- Utilizan la innovación para mejorar la reputación e imagen de la organización y atraer a nuevos clientes, *partners* y talento.
- Identifican alianzas estratégicas y operativas para la organización en función de sus necesidades organizativas y estratégicas, la complementariedad de las fortalezas de ambas partes y sus capacidades.
- Aseguran transparencia en la información a los grupos de interés clave, incluidos los órganos de gobierno pertinentes, de acuerdo con sus expectativas.

1.1.4. Subcriterio 1d

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

Los líderes de las organizaciones excelentes, en la práctica:

- Son referencia para las personas de la organización y generan a todos los niveles una cultura emprendedora, de implicación y pertenencia, delegación y asunción de responsabilidades, mejora continua y responsabilidad ante los resultados.
- Fomentan una cultura que apoya la generación y desarrollo de nuevas ideas y nuevos modos de pensar para impulsar la innovación y el desarrollo de la organización.

- Se aseguran de que sus colaboradores son capaces de contribuir al éxito continuo, tanto propio como de la organización, al alcanzar su pleno potencial en un clima de verdadera alianza.
- Apoyan a las personas para que hagan realidad sus planes, objetivos y metas; reconocen sus esfuerzos oportuna y adecuadamente.
- Fomentan y animan la igualdad de oportunidades y la diversidad.

1.1.5. Subcriterio 1e

Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.

Los líderes de las organizaciones excelentes, en la práctica:

- Comprenden los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio de la organización.
- Demuestran su capacidad para tomar decisiones fundadas y oportunas, basándose en la información disponible, su experiencia previa y el análisis del impacto de sus decisiones.
- Son flexibles; revisan, adaptan y corrigen el rumbo de la organización, cuando es necesario, inspirando confianza en todo momento.
- Implican a todos los grupos de interés relevantes y se esfuerzan por lograr su compromiso, buscando que contribuyan al éxito sostenido de la organización y que se introduzcan los cambios necesarios para asegurarlo.
- Son capaces de mantener una ventaja sostenida aprendiendo rápidamente y respondiendo con prontitud con nuevos modos de trabajar.
- Asignan recursos según las necesidades a largo plazo y no sólo la rentabilidad a corto plazo y, cuando la competitividad es relevante, para que la organización sea y se mantenga competitiva.

2. Estrategia

2.1. Criterio 2. Estrategia

Las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

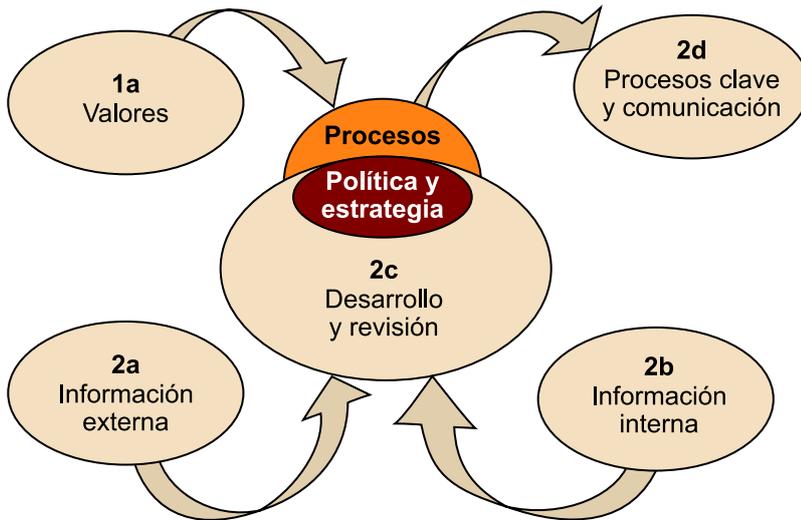
La definición de la política y estrategia de una organización tiene los siguientes factores que debemos tener en cuenta:

- misión, visión y valores de la organización;
- análisis de la información de los grupos de interés;
- análisis de la información interna generada por la propia actividad de la empresa;
- análisis del entorno de la organización, como evolución del mercado y entorno tecnológico;
- proceso de planificación estratégica, basada en el establecimiento de objetivos y planes de acción necesarios para conseguirlos;
- despliegue, implantación y comunicación de los planes de acción.

Y, por encima de todo, el equipo directivo debe tener en cuenta los **principios de excelencia en la gestión**, tratados en el módulo 1.

A continuación, mostramos el contenido del criterio 2, subcriterios, relación entre ellos y un ejemplo de la empresa Cadena Hotelera.

Figura 2. Relación entre los subcriterios de política y estrategia



Tal como se muestra en la figura 2, la organización debe desarrollar y revisar (2c) toda la información generada, así como la información obtenida, a escala externa (2a), a escala interna (2b), a través de la propia actividad de la empresa, en sus procesos clave (2d) y, como no, con los principios que se deben seguir decididos por el equipo directivo de la organización, en este caso definidos en el criterio 1, misión, visión y valores (1a).

2.1.1. Subcriterio 2a

La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.

Las organizaciones excelentes, en la práctica:

- Recogen las necesidades y expectativas de los grupos de interés y las incorporan al desarrollo y revisión de su estrategia y políticas de apoyo, así permanecen constantemente atentas a cualquier cambio.
- Identifican, comprenden y anticipan los avances en su entorno externo.
- Identifican, analizan y comprenden los indicadores externos que les pueden afectar, como las tendencias económicas, de mercado y de la sociedad.
- Comprenden y anticipan el impacto a largo y corto plazo de los cambios que se producen en los requisitos relevantes de tipo político, legal, normativo y otros de obligado cumplimiento.
- Identifican, comprenden y anticipan las oportunidades y amenazas basándose en la información remitida por los grupos de interés y otras informaciones y análisis externos.

Ejemplo 2. Criterio 2a. Memoria EFQM de Cadena Hotelera

[2a] La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo en Cadena Hotelera

Para definir la política y estrategia de Cadena Hotelera incluimos la involucración del personal en la consecución de los objetivos, a través de los mecanismos de la calidad total (mejoras de procesos, equipos de trabajo, entre otros), y recopilamos información para definir los mercados latentes y las tendencias de futuro para nuestro negocio, así emprendemos unas campañas de promoción durante el invierno, visitamos a la mayoría de turoperadores europeos y asistimos a las ferias de turismo y *work shops* más importantes de Europa.

De acuerdo con dicho análisis, tenemos identificados los siguientes grupos de interés:

- clientes directos
- clientes indirectos (turoperadores y agentes de viaje)
- la sociedad
- los clientes internos
- propietarios y accionistas

Dentro del grupo de interés de los clientes directos, se ha establecido una segmentación de acuerdo con la nacionalidad y el canal de venta por el que se identifican las necesidades y expectativas de dichos grupos. Dicha información sirve para la definición de la política y la estrategia.

Tipología de clientes

La estrategia política de Cadena Hotelera consiste, siempre, en proporcionar unos servicios y productos de calidad, que respondan al valor de las expectativas de los clientes, internos y externos, y aporten la máxima satisfacción; hay que instruir, formar y motivar adecuadamente al personal para que cada empleado sea responsable de la calidad de su trabajo y para lograr al mismo tiempo su satisfacción personal y resultados económicos satisfactorios para la compañía.

Con el objetivo de definir la estrategia del negocio, a partir de la identificación de los grupos de interés, Cadena Hotelera ha desarrollado un sistema de análisis de determinados perfiles de clientes, a través del cual se analizan sus puntos débiles y sus propuestas de mejora.

Segmentación por nacionalidades/hoteles

| | Alemania | Gran Bretaña | Irlanda | Otros | Otros |
|---------|----------|--------------|---------|-------|-------|
| Hotel A | | 53 | 14 | | 13 |
| Hotel B | 37 | 30 | | | 13 |
| Hotel C | | | 100 | | 0 |
| Hotel D | | | 100 | | 0 |
| Hotel E | 81 | | | | 19 |
| Hotel F | 39 | 20 | | | 41 |
| Hotel G | 40 | 19 | | | 41 |
| Hotel H | | 48 | | | 52 |

Ejemplo de las relaciones de los clientes con la calidad y análisis y propuestas de mejoras de clientes

Puntos débiles/propuesta de mejora:

- La atención directa denota faltas de fajines.
- Confianza al solicitar depósitos (como para las toallas o las teteras).
- De servicio de guardería y más actividades para niños.
- No se premia al cliente que rellena el cuestionario y se le da demasiada información en la entrada (muy cara y no se lee).
- Hay barreras arquitectónicas y es necesario incrementar la vigilancia en las piscinas.
- Faltan recursos para un *mailing* eficaz, adecuado al sistema informático.
- Es necesaria una encuesta ambiental.
- Es vital unificar y simplificar la información al cliente, con una carpeta de anillas que permita ir actualizando la información a medida que esta se genere como medida a corto plazo, de bajo coste y de resolución inmediata.
- A largo plazo, existe la posibilidad de utilizar los televisores como canal de información, tanto de los servicios del hotel como de las características de cadena hotelera.
- Otra propuesta es utilizar la página web como herramienta de información general, la revista y toda la información que se considere necesaria.
- Establecer una política de seguridad más clara es imprescindible en los tiempos que corren y por el temor que actualmente conlleva viajar.

2.1.2. Subcriterio 2b

La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.

Las organizaciones excelentes, en la práctica:

- Analizan la tendencia de su rendimiento operativo, sus competencias clave y resultados finales a fin de comprender sus capacidades actuales y potenciales.
- Analizan las competencias y capacidades clave de los *partners* actuales y potenciales (a través de los datos y el resto de la información disponible) para comprender cómo complementan sus capacidades.
- Analizan los datos e información relativos a las competencias y capacidades clave de los *partners* actuales y potenciales para comprender cómo complementan las capacidades de la organización.
- Comparan su rendimiento con indicadores de referencia relevantes (*benchmarks*) para comprender sus fortalezas y debilidades.

2.1.3. Subcriterio 2c

La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, se revisan y se actualizan.

Las organizaciones excelentes, en la práctica:

- Crean y mantienen una estrategia y políticas de apoyo claras para hacer realidad su misión y visión.
- Identifican y comprenden los resultados clave necesarios para alcanzar su misión y evalúan el progreso hacia su visión y sus objetivos estratégicos.
- Utilizan las competencias clave para generar beneficios para todos los grupos de interés, incluida la sociedad en general.
- Adoptan mecanismos eficaces para entender futuros escenarios y gestionar riesgos estratégicos.
- Comprenden los factores clave que impulsan y desarrollan su actividad: equilibran las necesidades de la organización y las de sus grupos de interés a la hora de planificar el logro de los objetivos actuales y futuros.
- Aseguran la sostenibilidad económica, social y ambiental.

2.1.4. Subcriterio 2d

La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, se implantan y se supervisan.

Las organizaciones excelentes, en la práctica:

- Definen los resultados finales requeridos y sus indicadores de rendimiento, asimismo establecen objetivos en función de su misión y visión y de la comparación de su rendimiento con el de otras organizaciones.
- Despliegan la estrategia y sus políticas de apoyo de forma sistemática para alcanzar el conjunto de resultados deseado, así equilibran los objetivos a corto y largo plazo.
- Mantienen una estructura organizativa y un esquema de procesos clave alineados para hacer realidad la estrategia de manera que añada valor real

para sus grupos de interés, de este modo se logra un equilibrio óptimo entre eficiencia y eficacia.

- Alinean los objetivos individuales y de equipo con los objetivos estratégicos de la organización para asegurarse de que tanto los individuos como los equipos están facultados para maximizar su contribución.
- Comunican la estrategia y sus políticas de apoyo a los grupos de interés de manera adecuada.
- Establecen metas y objetivos claros para la innovación y perfeccionan su estrategia de acuerdo con los logros alcanzados en innovación.

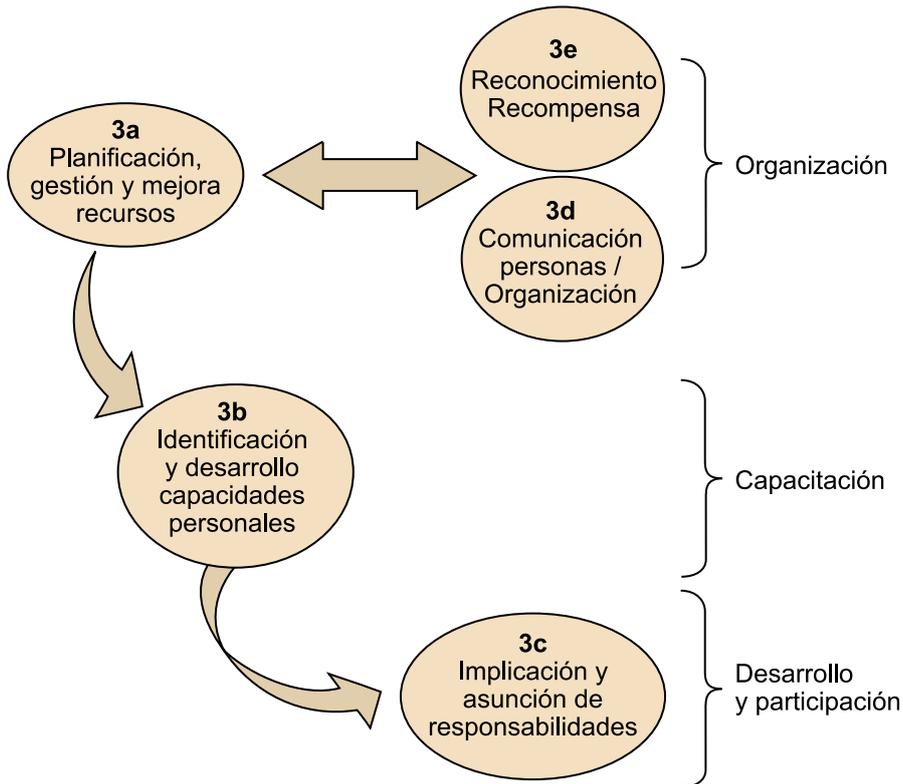
3. Gestión de las personas

3.1. Criterio 3. Gestión de las personas

Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la equidad e igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

Este criterio tiene una importancia vital en el desarrollo del resto de criterios, ya que el factor humano es crítico para el éxito. Es, de hecho, el primer y más importante de los factores de las organizaciones. Desde el modelo EFQM de excelencia, se valora positivamente a los equipos directivos que consiguen implicar a todo el personal en el proceso de cambio y mejora. El criterio de gestión de personas está especialmente relacionado con el criterio 7 de resultados en las personas aunque, como hemos dicho, este criterio incide en todas las actividades de la organización. Por lo tanto, existe una clarísima relación causa-efecto entre los dos criterios. Si una organización implica, integra, comunica, recompensa, forma y motiva a las personas, se obtendrán buenos resultados en todos los niveles, pero en especial en el clima laboral.

Figura 3. Relación entre los subcriterios de gestión de las personas



Tal como se explica en la figura 3, en la gestión de las personas, la empresa debe primero planificar y mejorar la gestión de sus recursos humanos (3a), en dos frentes diferenciados:

- identificar y desarrollar las capacidades y el conocimiento del personal (3b) mediante planes de formación y planes de carrera profesional y
- desarrollar planes de comunicación internos (3d) y planes de reconocimiento (3e)

3.1.1. Subcriterio 3a

Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.

Las organizaciones excelentes, en la práctica:

- Han definido claramente los diferentes niveles de resultados que deben alcanzar las personas para lograr los objetivos estratégicos.
- Alinean los planes de gestión de las personas con la estrategia y estructura de la organización, las nuevas tecnologías y los procesos clave.

- Implican a los empleados y a sus representantes en el desarrollo y revisión de la estrategia, políticas y planes de gestión de las personas, adoptando enfoques creativos e innovadores, habida cuenta de su adecuación.
- Gestionan la selección, el desarrollo de carreras, la movilidad y los planes de sucesión con el apoyo de las políticas adecuadas para garantizar la equidad e igualdad de oportunidades.
- Utilizan las encuestas de personal y otras fuentes objetivas de información procedente de los empleados para mejorar las estrategias, políticas y planes de gestión de las personas.

Ejemplo 3. Criterio 3a. Memoria EFQM de Cadena Hotelera

[3a] Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización en Cadena Hotelera

La filosofía de Cadena Hotelera está ligada al cumplimiento y superación del convenio de hostelería de la comunidad autónoma donde se encuentra ubicada. En dicho convenio, se regulan los mínimos de plantilla fija y fija discontinua, la contratación, el llamamiento de fijos discontinuos, las jornadas, los permisos, las excedencias, los salarios y las categorías, entre otros.

La formación, como herramienta indispensable para el desarrollo profesional y para reforzar las habilidades y conocimientos del personal en el desarrollo de sus funciones, contribuye a optimizar el futuro profesional y la mejora constante de sus capacidades. En materia de contratación, Cadena Hotelera ha venido apostando desde siempre por la estabilidad en el empleo. Tener un puesto de trabajo fijo o fijo discontinuo no solo representa que el trabajador pueda proyectar el futuro con más tranquilidad, sino también que la empresa pueda contar con una plantilla de personal estable, sin grandes oscilaciones y que permita un mayor aprovechamiento de la experiencia del personal, además de que la inversión realizada en cada trabajador, tanto en formación como en seguridad, por ejemplo, sea más rentable y se aproveche en mayor medida. Por otra parte, el convenio de hostelería establece que un mínimo del 65% de la plantilla debe ser fija o fija discontinua. El promedio de Cadena Hotelera se sitúa en el 72% en relación laboral fija o fija discontinua. En cuanto a la política salarial, se basa en cumplir los objetivos y las responsabilidades; estos objetivos se marcan anualmente mediante los presupuestos en cada centro de trabajo y dicho presupuesto nos indica cuál es el objetivo que se debe alcanzar tanto en estancias y producción y gastos como en distribución de la plantilla laboral, entre otros. El cumplimiento de dichos objetivos marca la política salarial de todos los puestos de trabajo.

La incorporación de una persona a un establecimiento se inicia con un proceso de selección de personal que se estructura en las siguientes etapas:

- Contratación del personal, para lo que se utilizan las vías más adecuadas, como la oficina de empleo, escuelas y centros de formación o referencias profesionales.
- Evaluación de la capacidad de las diferentes personas y contraste de las mismas.
- Evaluación de otros requisitos, como valores, personalidad o condiciones económicas.

La incorporación operativa de una persona va precedida de un periodo de formación en el que se le explican los niveles de servicio que se ofrecen a los clientes, las normas de comportamiento que debe aplicar para un perfecto acoplamiento a su puesto de trabajo y se le hace entrega del manual de bienvenida del hotel, que incluye los siguientes aspectos:

- presentación de la dirección del hotel
- composición del Comité de Calidad
- composición del equipo de mejora continua
- responsabilidades del departamento
- consejos prácticos

- plano de la zona de servicios y salidas de emergencia
- evaluación de riesgos laborales
- prevención de riesgos laborales
- uniforme del departamento
- organigrama del hotel
- plan y equipos de emergencia
- sistema de trabajo del departamento
- glosario de términos de calidad según el ICTE
- reglamento EMAS, ISO 14001

Tal y como hemos indicado en el criterio 2, el grupo Cadena Hotelera viene implementando un plan estratégico de recursos humanos cuyos objetivos básicos son los siguientes:

- Fidelizar los recursos humanos mediante retribuciones justas y en la participación del desarrollo de su carrera profesional.
- Actualizar de manera permanente sus conocimientos y capacidades.
- Motivar para la creatividad y organización del trabajo, atendiendo a las modernas concepciones del sector hostelero.

De este plan estratégico, se realiza de manera continua una evaluación de las necesidades formativas, en función de la opinión de los propios trabajadores, de la introducción de nuevas tecnologías y procesos de trabajo, así como de las nuevas expectativas que el mercado tiene sobre los productos.

Disponemos, en cada área o departamento, de objetivos e indicadores globales que afectan a cada individuo y que son revisados con carácter mensual, renovados de forma anual y coherentes con la política de calidad

Aplicación del PDCA en la gestión de personal

P: se analizan los objetivos e indicadores que ayudan a mejorar en cada área o departamento

D: se incorporan los objetivos e indicadores en cada centro

C: se analiza y se evalúa periódicamente su evolución y resultados

A: se renuevan anualmente

3.1.2. Subcriterio 3b

Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.

Las organizaciones excelentes, en la práctica:

- Identifican las habilidades y competencias necesarias para alcanzar la misión, visión y objetivos estratégicos.
- Se aseguran de que los planes de formación y desarrollo ayudan a las personas a conseguir las habilidades y capacidades que la organización va a necesitar en el futuro.
- Alinean los objetivos individuales y de equipo con los objetivos de la organización, revisándolos y actualizándolos con la adecuada periodicidad.

- Evalúan y ayudan a las personas a mejorar sus resultados con el fin de mantener y aumentar su movilidad y capacidad de empleo.
- Se aseguran de que las personas disponen de las herramientas, competencias, información y grado de delegación necesarios para maximizar su contribución.

3.1.3. Subcriterio 3c

Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, están implicadas y asumen su responsabilidad.

Las organizaciones excelentes, en la práctica:

- Se aseguran de que las personas, tanto a escala individual como en equipo, están plenamente alineadas con la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.
- Crean una cultura en la que se desarrolla y se valora la dedicación, habilidades, talento y creatividad de las personas.
- Animar a las personas a ser creadores y embajadores del éxito continuo de la organización.
- Se aseguran de que las personas tienen una mentalidad abierta y responden rápidamente y de forma creativa e innovadora a los retos que encuentran.
- Crean una cultura de emprendedores que posibilita la innovación en todos los aspectos de la organización.
- Implican a las personas en la revisión, mejora y optimización continuas de la eficacia y eficiencia de sus procesos.

3.1.4. Subcriterio 3d

Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.

Las organizaciones excelentes, en la práctica:

- Identifican y entienden las necesidades y expectativas de comunicación de las personas.

- Desarrollan la estrategia de comunicación, sus políticas, planes y canales, basándose en las necesidades y expectativas de comunicación de las personas.
- Comunican una clara dirección y orientación estratégica asegurándose de que las personas comprenden la misión, visión, valores y objetivos de la organización.
- Se aseguran de que las personas comprenden y pueden demostrar su contribución al éxito continuo de la organización.
- Permiten y animan a compartir la información, el conocimiento y las mejores prácticas, así logran un diálogo en toda la organización.

3.1.5. Subcriterio 3e

Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

Las organizaciones excelentes, en la práctica:

- Alinean los temas de remuneración, beneficios, traslados, despidos y otros asuntos laborales con la estrategia y políticas de la organización para fomentar y mantener el nivel de implicación y asunción de responsabilidades de las personas.
- Adoptan enfoques que aseguran una conciliación responsable entre la vida personal y laboral de las personas.
- Se aseguran de la diversidad de las personas y la acogen.
- Se aseguran de procurar un entorno seguro y saludable para las personas.
- Animam a sus empleados y a otros grupos de interés a participar en actividades en beneficio de la sociedad.
- Fomentan una cultura de apoyo, reconocimiento y colaboración entre individuos y equipos.

4. Alianzas y recursos

4.1. Criterio 4. Alianzas y recursos

Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos para apoyar el despliegue y la ejecución de la estrategia general y sus políticas de apoyo, así como para lograr el funcionamiento eficaz de sus procesos. Se aseguran de gestionar de modo eficaz su impacto social y ambiental.

Toda organización, ya sea grande o pequeña, se plantea en algún momento si necesita aliarse a escala financiera, comercial o técnica con otra u otras organizaciones, con las que se pueda llegar a un acuerdo mutuamente beneficioso. Esta actividad está considerada como estratégica y debe gestionarse en la fase de diseño, planificación, desarrollo y seguimiento. Por otro lado, los procesos de apoyo en una organización incluyen, por lo general, la gestión de recursos, ya sean económicos y financieros, edificios, equipos, tecnología, información y conocimiento. Los principales efectos de este criterio se dan en los resultados clave (criterio 9) y en su impacto social (criterio 8). En la figura 4, se aprecia cómo se interrelacionan los subcriterios que desarrollan cómo podrían gestionarse las alianzas y recursos en una organización excelente.

Figura 4. Relación entre los subcriterios de gestión de las personas



4.1.1. Subcriterio 4a. Gestión de *partners* y proveedores para obtener un beneficio sostenible

Las organizaciones excelentes, en la práctica:

- Segmentan y diferencian a *partners* y proveedores, en línea con la estrategia de la organización, y adoptan las políticas y procesos adecuados para gestionarlos de forma eficaz.
- Construyen una relación sostenible con *partners* y proveedores basada en la confianza y el respeto mutuos y en la transparencia.
- Establecen amplias redes con el fin de identificar oportunidades potenciales de alianza.
- Entienden que toda alianza incluye trabajar juntos para incrementar el valor a largo plazo y de manera sostenible. Saben cuál es su propósito fundamental y buscan *partners* con el fin de incrementar sus capacidades y su habilidad para generar valor para los grupos de interés.
- Desarrollan alianzas que permiten sistemáticamente aportar cada vez más valor a sus grupos de interés, gestionando las competencias, las sinergias y los procesos sin interrupciones.
- Trabajan con sus *partners* para lograr beneficios mutuos, apoyándose entre sí con experiencias, recursos y conocimientos a fin de alcanzar objetivos compartidos.

Ejemplo 4. Criterio 4a. Memoria EFQM de Cadena Hotelera

[4a] Gestión de *partners* y proveedores para obtener un beneficio sostenible en Cadena Hotelera

La mayor parte de la comercialización de nuestros clientes se realiza a través de turop operadores y agencias de viaje. De forma anual, los proveedores y las empresas relacionadas con el sector hotelero organizan diferentes ferias a las que los directivos de Cadena Hotelera asisten con la finalidad de mejorar la tecnología y los productos para garantizar la calidad de sus servicios.

Principales acuerdos estratégicos de Cadena Hotelera

- Por la dispersión de los centros de trabajo, hubo que crear alianzas con **otras empresas hoteleras** a fin de que participaran en los mismos programas formativos y que estos consiguieran la calidad por los participantes adheridos. Estas empresas contribuyeron a contrastar los objetivos y las prácticas que se realizaban, se trataba de empresas de parecidas características comerciales y que permitiesen un cierto *benchmarking*. Las alianzas se firmaron con el Hotel A, el Hotel B, la Cadena C y el Hotel D.
- Se establece una alianza con la **Federación Empresarial Hotelera de la Provincia** para participar activamente en planes de mutuo interés, así como en la defensa de los intereses comunes (asesoría jurídica y técnica) ante las Administraciones públicas a través de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales y la Agrupación de Zonas Turísticas de España. Se han tratado convenios colectivos, promociones turísticas, asuntos legales, formación, reforma del mercado laboral, entre otros, en las asociaciones hoteleras de cada zona, se ha participado

activamente en la gestión de estas y se han asegurado los cambios innovadores para garantizar la estacionalidad y la ocupación de la actividad hotelera.

- **Colaboración y participación con los ayuntamientos** para captar los mercados exteriores, afianzar su disfrute y actualizar los procesos de modernización conjunta en cada zona, así como cumplir con las ordenanzas municipales y participar en los actos para dar publicidad en todos los mercados.
- **Planes futuros del Ministerio de Transporte y Turismo.** En el año 1994, se realizó el primer Plan Conjunto de Inicio a la Calidad Total, a la vez que el Ministerio lo estaba llevando a cabo en Tenerife; el objetivo de esta alianza estratégica era participar desde el inicio en la definición de la Q que el propio Ministerio proponía a través de lo que posteriormente serían las normas ICHE. En el año 1995, se programaron ocho semanas de formación para setenta personas de Cadena Hotelera, seleccionadas por un equipo de psicólogos, con el objetivo de crear animadores que dirigieran grupos de mejora y los incorporaran en el análisis, el diseño y la propuesta de mejora en cada hotel. El resultado fue la participación de 200 trabajadores y directivos, dirigidos por los monitores-responsables; se crearon unos 25 grupos de mejora continua, que ejecutaron veinte proyectos.
- **Forcem.** Desde el año 1995 hasta la fecha, ha contribuido al proceso con la aprobación de planes anuales de formación, que han significado la participación de más del 70% de la plantilla en más de 130 cursos realizados en todas las especialidades previstas en los planes estratégicos: formación integrada en el objetivo de la calidad total.
- **Zontur (patronal de los hoteles de costa).** Entre los años 1995 y 2001, ha patrocinado todos los programas formativos propuestos a Forcem, a la vez que Cadena Hotelera ha contribuido al conjunto de los establecimientos hoteleros de las zonas turísticas, con monitores formados en Cadena Hotelera, en el diseño y formación del personal en los métodos y evaluaciones de la calidad total.
- **Federación de Trabajadores de Comercio, Hostelería y Juego de la UGT.** En todo el proceso, se ha contado con el apoyo de los comités de empresa y, además, con el patrocinio de la UGT ante Forcem, así como en el seguimiento de la calidad de la formación impartida. Con la UGT, Cadena Hotelera ha participado en proyectos españoles y europeos tendentes al análisis y la mejora de las situaciones de los trabajadores de la hostelería en la empresa, programa NOEXOS y otros.

4.1.2. Subcriterio 4b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido

Las organizaciones excelentes, en la práctica:

- Desarrollan e implantan estrategias, políticas y procesos económico-financieros en apoyo de la estrategia general de la organización.
- Diseñan los procesos de planificación, control, información y revisión económica y financiera para utilizar los recursos del modo más eficaz y eficiente.
- Establecen e implantan procesos económico-financieros de gobierno, que adaptan a todos los niveles adecuados de la organización.
- Evalúan, seleccionan y validan las inversiones y desinversiones en activos tangibles e intangibles tomando en consideración sus efectos económicos, sociales y ambientales a largo plazo.

- Consiguen un alto nivel de confianza de los grupos de interés al asegurarse de que los riesgos económico-financieros se identifican y se gestionan de forma adecuada.
- Se aseguran de que la planificación económica y financiera a corto plazo se adecua a los objetivos a largo plazo y apoya su consecución.

4.1.3. Subcriterio 4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales

Las organizaciones excelentes, en la práctica:

- Desarrollan e implantan una estrategia y políticas de apoyo para la gestión de edificios, equipos y materiales en apoyo de la estrategia general de la organización.
- Optimizan el uso y gestionan eficazmente el ciclo de vida y la seguridad física de sus activos tangibles, incluidos los edificios, equipos y materiales.
- Demuestran que gestionan activamente el impacto de sus operaciones sobre la salud pública, la seguridad y el medio ambiente.
- Miden y gestionan cualquier impacto negativo de sus operaciones sobre la comunidad y las personas de la organización.
- Adoptan e implantan políticas, iniciativas y procesos necesarios para minimizar su impacto ambiental en el ámbito local y mundial, incluido el establecimiento de objetivos ambiciosos para satisfacer y exceder los estándares y requisitos legales.

4.1.4. Subcriterio 4d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia

Las organizaciones excelentes, en la práctica:

- Desarrollan una estrategia y sus políticas de apoyo para gestionar una cartera tecnológica que apoye su estrategia general.
- Utilizan la tecnología, incluidos los procesos facilitados por las tecnologías de la información y la comunicación, para apoyar y mejorar la eficacia de las actividades de la organización.
- Gestionan su cartera tecnológica, incluido el uso óptimo de la tecnología existente y la sustitución de la obsoleta.

- Implican a las personas y otros grupos de interés relevantes en el desarrollo y despliegue de nuevas tecnologías para maximizar los beneficios generados.
- Identifican y evalúan las tecnologías alternativas y emergentes a la luz de su impacto sobre el rendimiento y las capacidades de la organización, así como el medio ambiente.
- Aprovechan la tecnología para apoyar la innovación y la creatividad.

4.1.5. Subcriterio 4e. Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una toma de decisiones eficaz y construir las capacidades de la organización

Las organizaciones excelentes, en la práctica:

- Se aseguran de dotar a sus líderes de una información precisa y suficiente para apoyarlos en la efectiva y oportuna toma de decisiones, al permitirles predecir eficazmente el rendimiento futuro de la organización.
- Transforman los datos en información y, cuando conviene, en conocimiento, que puede ser compartido y utilizado eficazmente.
- Proporcionan y controlan un acceso adecuado a la información y conocimiento relevantes para las personas de la organización y los usuarios externos, al tiempo que garantizan la protección de la propiedad intelectual de la organización y la seguridad de la información y el conocimiento.
- Establecen y gestionan redes para identificar oportunidades de innovación que puedan surgir dentro o fuera de la organización.
- Utilizan la innovación de modo que va mucho más allá de los cambios tecnológicos y que revela nuevos modos de aportar valor a los clientes, nuevas maneras de trabajar y nuevas formas de aprovechar las alianzas, recursos y competencias.
- Utilizan datos e información sobre el rendimiento y las capacidades actuales de los procesos para identificar y generar innovación.

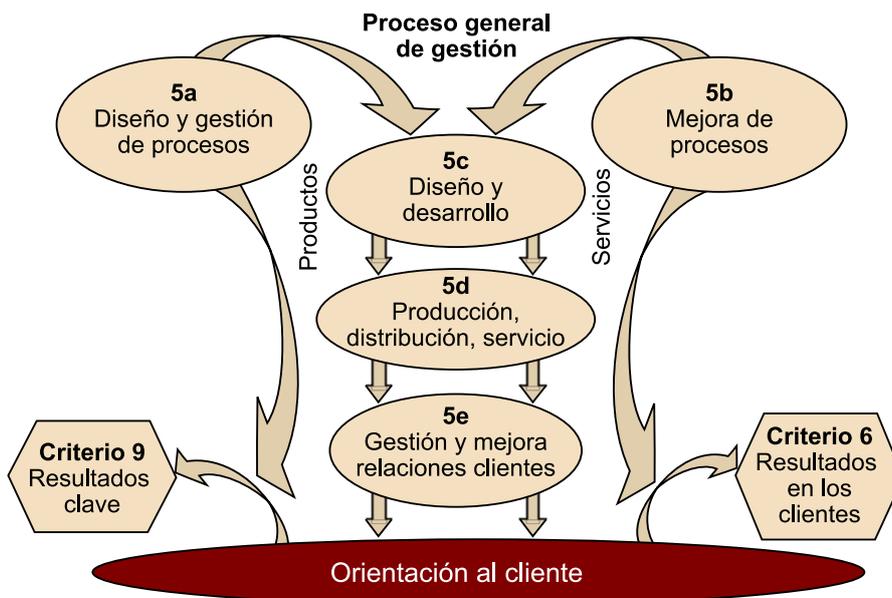
5. Procesos, productos y servicios

5.1. Criterio 5. Procesos, productos y servicios

Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.

Hoy en día, las organizaciones están estructuradas de manera jerárquica y sus funciones son presentadas en organigramas más o menos verticales, donde los diferentes niveles y dependencias quedan definidos. En paralelo a este tipo de estructura, presente en las organizaciones durante los últimos cien años, se está empezando a plantear e introducir la denominada gestión basada en procesos, mediante la cual la visión es más horizontal y transversal y se definen procesos que cruzan los diferentes departamentos históricos, con un claro enfoque de cumplimiento de requisitos del cliente para así conseguir su satisfacción y fidelización. Este nuevo sistema, más ágil y eficaz, está creando disfunciones en el ámbito directivo y de mandos intermedios. El criterio 5 del modelo EFQM de excelencia establece que una organización excelente ha de estar estructurada por procesos y mejorar estos de manera continua.

Figura 5. Relación entre los subcriterios de la gestión de procesos



En la figura 5, se aprecia cómo los diferentes subcriterios se van sucediendo unos tras otros hasta conseguir el objetivo final: obtener mejores resultados clave (criterio 9) y en los clientes (criterio 6), siempre a través de la orientación de todos los procesos desde y hasta los clientes. Las organizaciones excelentes

diseñan sus procesos de gestión (5a) y los mejoran de manera continua (5b) para llevar a cabo los procesos operativos o clave de la organización: proceso de diseño y desarrollo de productos y servicios (5c), producción, distribución o realización del servicio (5d), para al final fidelizar a los clientes a través de la gestión y la mejora de las relaciones de la organización con ellos (5e).

5.1.1. Subcriterio 5a

Los procesos se diseñan y se gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.

Las organizaciones excelentes, en la práctica:

- Analizan, clasifican y priorizan sus procesos completos (de principio a fin) como parte del sistema global de gestión y aplican los enfoques adecuados para gestionarlos y mejorarlos eficazmente, incluyendo aquellos procesos que exceden los límites de la organización.
- Definen claramente los propietarios de los procesos y sus funciones y responsabilidades en el desarrollo, mantenimiento y mejora del esquema de procesos clave.
- Para los procesos, establecen indicadores de rendimiento y de resultado que sean relevantes y que estén vinculados claramente a los objetivos estratégicos.
- Hacen realidad las nuevas ideas mediante procesos que facilitan la innovación y se adecuan a la naturaleza e importancia de los cambios que introducirán.
- Evalúan el impacto y el valor añadido de las innovaciones y mejoras en los procesos.

Ejemplo 5. Criterio 5a. Memoria EFQM de Cadena Hotelera

[5a] Los procesos se diseñan y se gestionan con el fin de optimizar el valor para los grupos de interés

En cada establecimiento de Cadena Hotelera, se dispone de un sistema de calidad documentado y actualizado que incluye al menos:

- El manual de calidad, que cubre los aspectos básicos de las normas y extiende a toda la organización la política de calidad.
- Los procedimientos o instrucciones de trabajo, que complementan el manual y describen qué, quién y cómo se realizan las actividades dirigidas a proporcionar la satisfacción del cliente en los servicios prestados por el establecimiento y el cumplimiento de las normas.

- Los registros, que demuestran que se ejecutan todas las actividades descritas en las normas y en los procedimientos internos.
- Los indicadores, que miden la evolución y el nivel de calidad de los servicios y de los procesos.
- Las auditorías, tanto internas como externas, que permiten verificar la eficacia del sistema.
- Los equipos de mejora, que permiten el proceso de mejora continua de la organización.

El sistema de calidad definido por Cadena Hotelera está implantado eficazmente con procesos documentados de manera que incluye la información necesaria para el buen desarrollo de las actividades que pretendemos regular y sistematizar. Identificamos y elaboramos los procedimientos necesarios para describir y planificar las actividades que pueden tener influencia sobre la calidad del servicio.

Los procesos estratégicos, la elaboración de un plan de gestión (plan estratégico) y la elaboración del presupuesto, los confecciona el corporativo de la cadena. Los demás procesos se desarrollan de igual manera en todos los establecimientos hoteleros de la cadena, así se logra una uniformidad de criterios y de estándares en el servicio ofrecido, dependiendo, eso sí, de la categoría y de las peculiaridades de cada hotel en particular. En consecuencia, y de acuerdo con dicho sistema, se ha definido una sistemática de actuación (ved la figura 5.a1).

Mapa de procesos de Cadena Hotelera

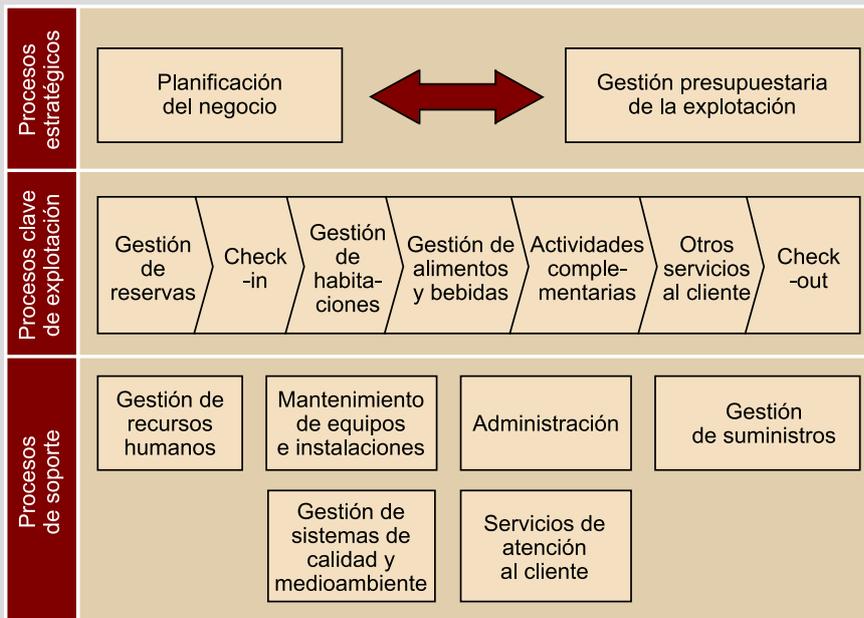


Figura 5.a1



Figura 5.a2

De acuerdo con cada una de las etapas enumeradas antes, se ha establecido, para cada una de las unidades de servicio, una correlación de pautas y actividades de gestión que tienen como objetivo el cumplimiento de dichas etapas:

| Unidad de servicio | Despliegue de la gestión de calidad |
|---|--|
| Unidad de servicio de dirección | <ul style="list-style-type: none"> • Política y objetivos de calidad • Sistema de calidad • Gestión de los recursos humanos • Organización y coordinación • Comercialización de los servicios • Gestión de las condiciones adversas a la calidad • Sistema de seguridad general • Gestión medioambiental |
| Unidad de servicio de recepción | <ul style="list-style-type: none"> • Política y objetivos de calidad de recepción • Tratamiento de los clientes repetidores • Normas de cortesía • Normas de comportamiento ante una queja del cliente • Atención continua al cliente |
| Unidad de servicio de limpieza y mantenimiento de pisos | <ul style="list-style-type: none"> • Política y objetivos de calidad de pisos • Planificación y organización de los trabajos de limpieza • Normas de cortesía • Normas de comportamiento ante una queja del cliente |
| Unidad de servicio de restauración | <ul style="list-style-type: none"> • Política y objetivos de calidad de restauración • Requerimientos generales del servicio • Normas de cortesía • Normas de comportamiento ante una queja del cliente |
| Unidad de servicio de animación | <ul style="list-style-type: none"> • Política y objetivos de animación • Planificación, organización y supervisión del departamento de animación • Normas de cortesía |
| Unidad de servicio de mantenimiento de las instalaciones | <ul style="list-style-type: none"> • Política y objetivos de calidad de la unidad de mantenimiento • Organización de las tareas de la unidad y plan de mantenimiento preventivo • Normas de cortesía |
| Unidad de aprovisionamiento y almacenaje | <ul style="list-style-type: none"> • Política y objetivos de calidad de la unidad de aprovisionamiento • Lista de proveedores autorizados |

Figura 5.a3

Cada establecimiento planifica las actividades encaminadas a asegurar el cumplimiento de los requisitos de calidad, incluyendo básicamente los controles y las verificaciones que hay que realizar, los indicadores de calidad del servicio y de los procesos, quiénes son los responsables de desempeñar dichas actividades, las formas de actuar ante resultados negativos en la prestación del servicio o ante el incumplimiento de un estándar de calidad, entre otros.

| Departamento | Indicador | Fuente |
|--------------------------|--|---|
| Recepción | <ul style="list-style-type: none"> • Overbooking • Satisfacción en asignación de habitaciones • Amabilidad personal Recepción | <ul style="list-style-type: none"> • Recepción • Recepción • Cuestionario |
| Habitaciones | <ul style="list-style-type: none"> • Nº de habitaciones asignadas antes de las 14h • Nº de quejas por habitación mal preparada • Satisfacción por la limpieza de la habitación • Amabilidad del personal de pisos • Fallos de proveedores de limpieza de ropa | <ul style="list-style-type: none"> • Recepción • Cuestionario • Cuestionario • Cuestionario • Gobernanta |
| Comida | <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente con la comida • Quejas por comida • Amabilidad personal del comedor • Satisfacción del servicio de comedor • Fallos de proveedores de comida | <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario • Cuestionario • Cuestionario • Cuestionario • Economato |
| Bebida | <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente en bar • Amabilidad del personal en bar • Amabilidad del personal en bar piscina • Quejas del servicio de bar • Fallo de proveedores de bebida | <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario • Cuestionario • Cuestionario • Cuestionario • Economato |
| Animación | <ul style="list-style-type: none"> • Participación del cliente en animación • Satisfacción del cliente en animación • Amabilidad del personal de animación • Fallos en servicios externos de animación | <ul style="list-style-type: none"> • Animación • Cuestionario • Cuestionario • Animación |
| Reparaciones | <ul style="list-style-type: none"> • Rapidez en reparación partes de clientes • Fallos en servicios externos de mantenimiento • Satisfacción del cliente con mantenimiento | <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento • Cuestionario • Cuestionario |
| Aprovisionamiento | <ul style="list-style-type: none"> • Fallos de proveedores • Fallos de stocks • Devoluciones de productos a proveedores | <ul style="list-style-type: none"> • Economato • Economato • Economato |
| Hotel global | <ul style="list-style-type: none"> • Ocupación media del mes • Clientes repetidores • Satisfacción general de los clientes • Intención de repetir • Reclamaciones con derecho a compensación | <ul style="list-style-type: none"> • Recepción • Dirección • Cuestionario • Cuestionario • Dirección |

Figura 5.a4

Cada establecimiento dispone de un sistema de indicadores, de manera que la dirección puede disponer de la información adecuada, correspondiente a la evolución y al nivel de calidad de los servicios y de los procesos.

Los indicadores están implantados en las principales unidades de servicio de cada hotel (pisos, recepción, bar) y en aquellos procesos y servicios prioritarios como podemos ver en la figura 5.a4. Esta prioridad varía entre cada establecimiento atendiendo al nivel de calidad de un proceso o servicio, por el nivel de satisfacción o de demanda de los clientes de un servicio, por el coste que puede suponer un proceso deficiente, entre otros. La vigencia de un indicador viene determinada por la utilidad que éste puede aportar a la dirección o persona asignada a tal efecto y de manera que, cuando un indicador ya haya acabado su función correctora, preventiva o de medición para la mejora continua, puede ser sustituido.

El responsable de cada departamento de cada hotel define, conjuntamente con la dirección del establecimiento y de acuerdo con la política y objetivos de la empresa, el conjunto de indicadores de calidad a partir de los que se hace un seguimiento del nivel de servicio ofrecido y del nivel de satisfacción alcanzado por el cliente (ved el criterio 6). Los resultados de estos indicadores son accesibles a todo el personal del departamento implicado.

La información recogida como resultado de las actividades de calidad (garantía de la calidad, indicadores, quejas y sugerencias), así como las conclusiones que de ella se obtienen, se comunica a toda la organización a través de los mecanismos establecidos cada quince días.

5.1.2. Subcriterio 5b

Los productos y servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.

Las organizaciones excelentes, en la práctica:

- Se esfuerzan por innovar y crear valor para sus clientes.
- Utilizan la investigación de mercado, las encuestas de clientes y otras formas de información para anticipar e identificar mejoras destinadas a fortalecer la cartera de productos y servicios.
- Implican a su personal, clientes, *partners* y proveedores en el desarrollo de nuevos e innovadores productos, servicios y experiencias para sus clientes actuales y futuros.
- Entienden y anticipan el impacto y el valor potencial de las nuevas tecnologías en los productos y servicios.
- Utilizan la creatividad para diseñar y desarrollar productos y servicios nuevos e innovadores junto a clientes, *partners* y otros grupos de interés.
- Consideran el impacto del ciclo de vida de los productos y servicios sobre la sostenibilidad económica, social y ambiental.

5.1.3. Subcriterio 5c

Los productos y servicios se promocionan y se ponen en el mercado de forma eficaz.

Las organizaciones excelentes, en la práctica:

- Definen claramente sus proposiciones de valor y equilibran las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para asegurar la sostenibilidad.
- Definen su modelo empresarial en términos de capacidades fundamentales, procesos, *partners* y proposición de valor.
- Implantan el modelo empresarial y la proposición de valor definiendo los puntos de venta que les diferencian, su posicionamiento en el mercado, grupos de clientes a los que se dirigen y canales de distribución.

- Desarrollan estrategias de marketing para promocionar eficazmente sus productos y servicios entre los clientes y grupos de usuarios a los que se dirigen.
- Ponen eficazmente en el mercado su cartera de productos y servicios para los clientes actuales y potenciales.
- Se aseguran de que son capaces de cumplir sus promesas.

5.1.4. Subcriterio 5d

Los productos y servicios se producen, se distribuyen y se gestionan.

Las organizaciones excelentes, en la práctica:

- Producen y distribuyen productos y servicios que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los clientes de acuerdo con la proposición de valor que ofrecen.
- Se aseguran de que las personas disponen de las herramientas, competencias, información y grado de delegación necesarios para que la experiencia del cliente sea óptima.
- Gestionan productos y servicios a lo largo de todo su ciclo de vida considerando cualquier impacto en la salud pública, la seguridad y el medio ambiente y teniendo en cuenta su reutilización y reciclado cuando sea conveniente.
- Comparan el rendimiento de la distribución de productos y servicios con referencias relevantes (*benchmarks*) y analizan sus puntos fuertes para maximizar el valor generado para los clientes.
- Implican a su personal, clientes, *partners* y proveedores en la optimización de la eficacia y eficiencia de su cadena de valor.

5.1.5. Subcriterio 5e

Las relaciones con los clientes se gestionan y se mejoran.

Las organizaciones excelentes, en la práctica:

- Saben quiénes son sus distintos grupos de clientes, responden y se anticipan a sus distintas necesidades y expectativas.
- Determinan y satisfacen los requisitos de los clientes en cuanto a los contactos habituales y a largo plazo con la organización.
- Establecen y mantienen un diálogo con todos sus clientes basado en la franqueza, la transparencia y la confianza.
- Supervisan y revisan continuamente las experiencias y percepciones de los clientes y responden rápida y eficazmente a cualquier información que estos les remiten.
- Asesoran a los clientes sobre el uso responsable de los productos y servicios.

6. Resultados de los clientes

6.1. Criterio 6. Resultados de los clientes

Las organizaciones excelentes desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales, basado en las necesidades y expectativas de sus clientes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo. Establecen objetivos claros para los resultados clave obtenidos respecto a los clientes basándose en sus necesidades y expectativas y en línea con la estrategia escogida. Demuestran resultados en los clientes positivos o sostenidos durante al menos tres años. Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados. Anticipan el rendimiento y los resultados futuros. Entienden cómo se comparan los resultados clave obtenidos respecto a los clientes con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos. Segmentan los resultados para entender la experiencia, las necesidades y las expectativas de grupos de clientes específicos.

Las organizaciones excelentes lo son si así lo consideran sus clientes. Esta afirmación puede evidenciarse a través de dos métodos, que se fomentan desde el modelo EFQM de excelencia, en los criterios 6, 7 y 8: mediante medidas de percepción (6a) e indicadores de rendimiento (6b).

Las medidas de percepción deben ser buscadas desde la organización, de manera sistemática, y recoger las opiniones, los comentarios, las sugerencias, las valoraciones de los productos y servicios ofrecidos. Por lo general, se lleva a cabo a través de encuestas, bien realizadas internamente a clientes o contratadas a una empresa externa. Pero existen otros métodos igualmente válidos, como por ejemplo reuniones enfocadas de clientes, en las que se les plantea directamente preguntas abiertas. En cada organización, debe definirse cómo deben buscarse estas medidas de percepción de los clientes. En cualquier caso, debe tenerse en cuenta que la muestra de respuestas sea suficientemente representativa del total de clientes y estén recogidas las opiniones de todos los segmentos, convenientemente diferenciados. En el subcriterio 6a, se describen los diferentes aspectos que preguntar a los clientes para su valoración respecto a la percepción que tienen de nuestros productos y servicios.

En cuanto a los indicadores de rendimiento, deben ser también recogidos de manera sistemática, pero en este caso no es necesario salir fuera de la organización a buscarlos. Los datos que configuran los indicadores de rendimiento se van produciendo de manera automática con la propia actividad de la organización. Por ejemplo, los premios recibidos de clientes, la cuota de mercado alcanzada, el nivel de fidelidad de los clientes, el ciclo de vida de los productos que se fabrican o el tiempo de respuesta medio. Son todos ellos datos que simplemente hace falta recoger y analizar.

Los factores que causan los resultados en clientes, en una organización excelente, son principalmente el estilo y el desarrollo del liderazgo (criterio 1), el planteamiento estratégico y las políticas de empresa (criterio 2), así como el sistema de gestión de procesos (criterio 5).

Los resultados obtenidos, en los cuatro criterios de resultados, debemos compararlos con los de la competencia, medias del sector e incluso con nuestros propios objetivos propuestos inicialmente.

6.1.1. Subcriterio 6a. Percepciones

Son las percepciones que de la organización tienen los clientes. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas a clientes, grupos focales, clasificaciones de proveedores, felicitaciones y quejas.

Estas percepciones de los clientes deben dejar claro qué opinan sobre la eficacia del despliegue y la ejecución de la estrategia de clientes, sus políticas de apoyo y sus procesos.

Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en:

- reputación e imagen,
- valor otorgado por los clientes a los productos y servicios,
- distribución de productos y servicios,
- servicio, atención y apoyo al cliente,
- fidelidad y compromiso del cliente.

Ejemplo 6. Criterio 6a. Memoria EFQM de Cadena Hotelera

[6a] Percepciones de resultados en los clientes en Cadena Hotelera

Percepción que tienen los clientes de la organización. Se obtienen, por ejemplo, de las encuestas a clientes, grupos focales, clasificaciones de proveedores existentes en el mercado, felicitaciones y reclamaciones.

En Cadena Hotelera, utilizamos programas informáticos que nos permiten conocer el lugar de origen de cada uno de los clientes que recibimos en los hoteles, así podemos segmentar por nacionalidades y actuar según la tipología de nuestros huéspedes.

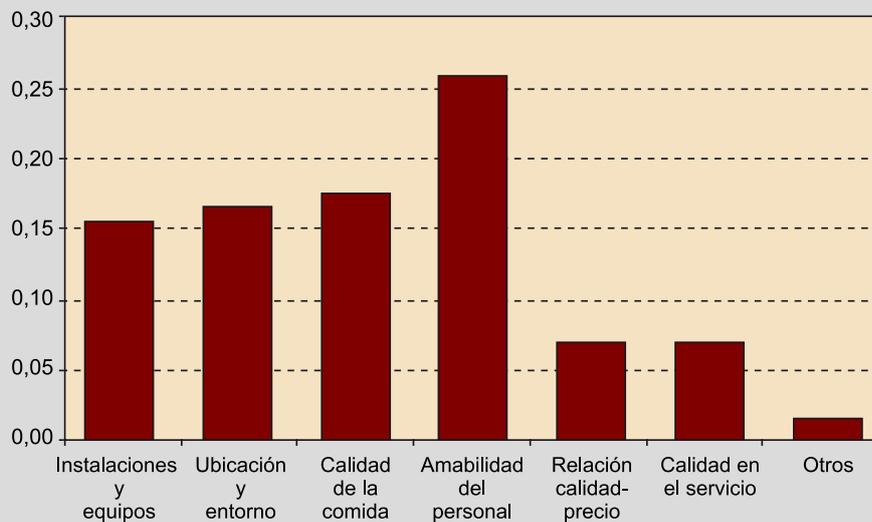
Como se puede comprobar en la siguiente tabla, tenemos tres hoteles en garantía 100% de ocupación, además de que algunos hoteles tienen una ocupación elevada debido a las buenas relaciones con los turoperadores con los que trabajamos.

En cada hotel, disponemos de una serie de medidas para conocer las incidencias, quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes, así como la percepción que tienen sobre las instalaciones y el servicio ofrecido en cada uno de los departamentos. Para ello, contamos con los comités de calidad y el *duty manager*, que son quienes recogen y supervisan los resultados de las siguientes herramientas de medida tanto cualitativas como cuantitativas:

| Herramienta | Periodicidad | Responsable | Medición | Qué mide |
|--------------------------------------|---|---------------------|--|--|
| Cuestionario general | A la salida del cliente | Dirección y calidad | Encuesta | Nivel de satisfacción de los departamentos y del hotel en general |
| Cuestionarios departamentales | Mínimo anual | Dirección y calidad | Encuesta | Nivel de satisfacción en departamentos concretos (por ej. Animación) |
| Cuestionarios específicos | Mínimo anual | Dirección y calidad | Encuesta | Nivel de satisfacción de aspectos concretos (calidad de la comida, etc.) |
| Cocktail de bienvenida | A la entrada del cliente | Duty manager | Comentarios | Primera impresión del hotel |
| Duty manager | Diario | Duty manager | Comentarios y hojas de reclamaciones | Incidencias, quejas, reclamaciones y sugerencias |
| Grupos enfocados | Mínimo mensual | Dirección y calidad | Entrevista personalizada de 5 a 7 clientes | Valoración de las instalaciones y servicios prestados por el hotel |
| Valoración TT.OO | A la salida del cliente (sólo si vienen por este medio) | TT.OO | Cuestionarios | Valoración de las instalaciones y servicios en general del hotel |

Figura 6.a2

Una de las herramientas que hemos puesto en marcha recientemente son las encuestas específicas a clientes repetidores con la intención de averiguar cuáles son los motivos principales que les han atraído a visitarnos de nuevo. En el siguiente gráfico, podemos observar que el motivo principal es la amabilidad del personal.



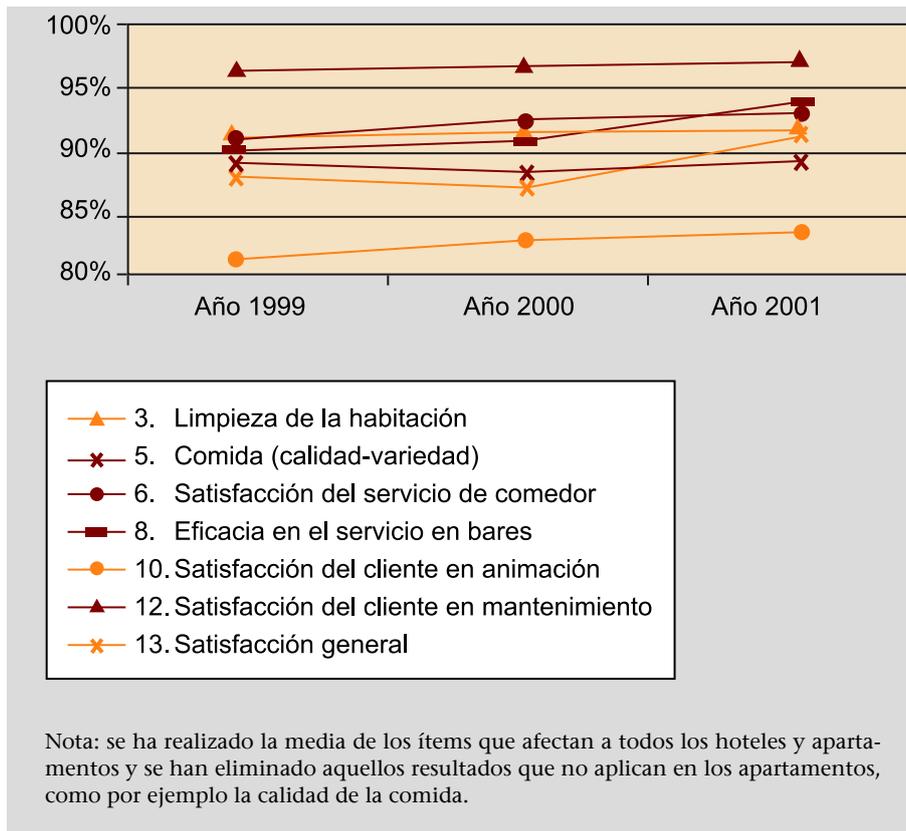
De la evaluación que realizan los clientes en los cuestionarios de satisfacción de los turoperadores o agencias con los que trabajan conjuntamente, se otorgan premios,

certificados, distinciones de los establecimientos preferidos por los clientes. En la siguiente tabla, podemos observar los diferentes premios otorgados a cada hotel:

| TT.OO o Agencia | Año | Reconocimiento |
|------------------|------|-----------------------------------|
| VIAJES PANORAMA | 1995 | GOLD AWARD |
| PORLAND | 1995 | GOLD AWARD |
| PORLAND | 1996 | GOLD AWARD |
| ECLIPSE | 1996 | GOLD CHOICE |
| THOMSON HOLIDAYS | 1997 | GOLD AWARD |
| AIRTOURS | 1997 | QUALITY & SERVICE |
| AIRTOURS | 1998 | ACCOMMODATION AWARD |
| ECLIPSE DIRECT | 1998 | GOLD CHOICE AWARD |
| PORLAND | 1999 | GOLD AWARD |
| AIRTOURS | 1999 | ACCOMMODATION AWARD |
| PORLAND | 2000 | GOLD AWARD |
| S. IRIS | 2000 | MÉRITO TURÍSTICO |
| PORLAND | 2001 | GOLD AWARD |
| ECOTUR | 2001 | CERTIFICADO |
| VIRGIN SUN | 1999 | VIRGIN ON EXCELLENCE |
| SKYTOURS-THOMSON | 2000 | MEDALLA ORO ACOMODACIÓN |
| THOMSON HOLIDAYS | 1998 | GOLD AWARDS |
| THOMSON HOLIDAYS | 1999 | GOLD AWARDS |
| THOMSON HOLIDAYS | 1992 | MEDALLA ORO YOUNG AT HEART |
| THOMSON HOLIDAYS | 1995 | MEDALLA ORO YOUNG AT HEART |
| THOMSON HOLIDAYS | 1996 | MEDALLA ORO YOUNG AT HEART |
| THOMSON HOLIDAYS | 1999 | MEDALLA DE ORO MEJOR HOTEL VERANO |

De todas las herramientas que utilizamos, las más interesantes son los cuestionarios de satisfacción de clientes, que se recogen cuando los huéspedes salen del hotel. Al tener en todos los hoteles un mismo formato, nos permiten poder obtener resultados globales de la cadena, así como poder realizar una comparación de los distintos ítems entre hoteles. En la figura, podemos ver algunos de los resultados obtenidos en las encuestas de carácter mundial, es decir, una media de los diez establecimientos. En la siguiente figura, podemos observar gráficamente la evolución de los resultados obtenidos en las encuestas. Como se puede apreciar, los resultados tienen una tendencia al alza año tras año, hecho provocado por las mejoras implantadas en la cadena.

| ITEMS | 1999 | 2000 | 2001 |
|---|--------|--------|--------|
| 1. Amabilidad personal de recepción | 91,45% | 92,15% | 93,45% |
| 2. Eficacia recepción | 93,14% | 92,31% | 93,88% |
| 3. Limpieza de la habitación | 90,72% | 90,95% | 91,43% |
| 4. Amabilidad personal de pisos | 93,10% | 93,87% | 94,31% |
| 5. Comida (calidad-variedad) | 88,50% | 89,08% | 89,75% |
| 6. Satisfacción del servicio de comedor | 90,48% | 92,30% | 93,04% |
| 7. Amabilidad personal comedor | 90,12% | 93,10% | 95,71% |
| 8. Eficacia en el servicio en bares | 89,72% | 90,80% | 93,36% |
| 9. Amabilidad personal bares | 91,35% | 92,00% | 93,67% |
| 10. Satisfacción del cliente en animación | 81,12% | 83,47% | 84,27% |
| 11. Amabilidad personal animación | 93,27% | 94,01% | 94,85% |
| 12. Satisfacción del cliente en mantenimiento | 96,10% | 96,35% | 96,79% |
| 13. Satisfacción general | 87,95% | 88,35% | 91,73% |



6.1.2. Subcriterio 6b. Indicadores de rendimiento

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de clientes y para predecir sus percepciones.

Estos indicadores deben dar una idea clara de la eficacia y eficiencia del despliegue y la ejecución de la estrategia de clientes, sus políticas de apoyo y sus procesos.

Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en:

- la distribución de productos y servicios,
- el servicio, la atención y el apoyo al cliente,
- las quejas y felicitaciones,
- el reconocimiento externo.

Ejemplo 7. Criterio 6b. Memoria EFQM de Cadena Hotelera

[6b] Indicadores de rendimiento en Cadena Hotelera

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

En la figura siguiente están todos los indicadores que manejamos en cada uno de los hoteles, el departamento implicado y la fuente de su obtención, mientras que aquí

podemos observar los resultados de los ítems que son más interesantes para la gestión del negocio.

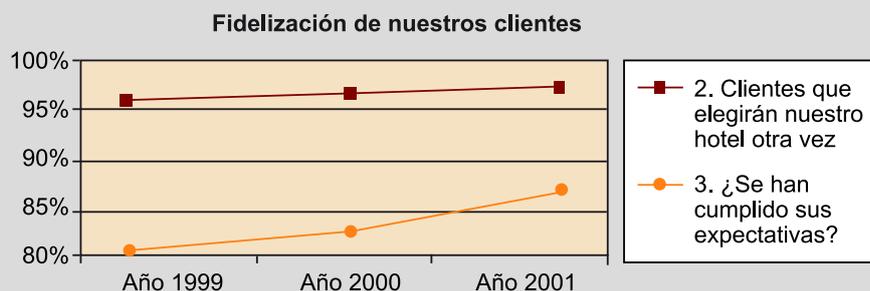
Como hemos explicado antes, cada establecimiento dispone de un sistema de indicadores, de manera que la dirección puede disponer de la información adecuada, correspondiente a la evolución y al nivel de calidad de los servicios y de los procesos.

Los indicadores están implantados en las principales unidades de servicio de cada hotel (pisos, recepción, bar) y en aquellos procesos y servicios prioritarios, tal como podemos ver en la figura.

| ITEMS | 1999 | 2000 | 2001 |
|--|--------|--------|--------|
| 1. Intención de repetir | 27,05% | 30,68% | 32,15% |
| 2. Clientes que elegirían nuestro hotel otra vez | 94,63% | 95,44% | 97,05% |
| 3. ¿Se han cumplido sus expectativas? | 80,30% | 82,60% | 87,20% |
| 4. Controles de calidad implantados | 75 | 91 | 105 |
| 5. Reclamaciones con derecho a compensación | 23 | 19 | 17 |

| ITEMS | 1999 | 2000 | 2001 |
|---|--------|--------|--------|
| 1. Satisfacción en asignación de habitaciones | 91,85% | 91,85% | 91,85% |
| 2. Nº de habitaciones asignadas antes de las 14 horas | 98,30% | 98,30% | 98,30% |
| 3. Fallos de proveedores de limpieza de ropa | 7 | 6 | 4 |
| 4. Fallos de proveedores de comida | 6 | 5 | 4 |
| 5. Fallos de proveedores de bebidas | 7 | 5 | 3 |
| 6. Participación del cliente en animación | 18% | 21% | 25% |
| 7. Fallos en servicios externos de animación | 2 | 2 | 1 |
| 8. Rapidez en reparaciones partes de clientes | 95,30% | 97,12% | 98,79% |
| 9. Fallos en servicios externos de mantenimiento | 2 | 3 | 2 |
| 10. Fallos de proveedores en aprovisionamiento | 3 | 2 | 2 |

Esta prioridad varía entre cada establecimiento atendiendo al nivel de calidad de un proceso o servicio, por el nivel de satisfacción o de demanda de los clientes de un servicio o por el coste que puede suponer un proceso deficiente, entre otros.



Como se puede apreciar en las figuras anteriores, la fidelización de los clientes es alta y cada vez mayor; esto se refleja claramente con la pregunta de intención de repetir, que pasó a ser de un 27% en 1999 al 32% en el 2001, dato muy importante si tenemos en cuenta que en el año 2001 existió una bajada en el número total de clientes recibidos, lo que implica que en épocas de recesión podemos contar con un número importante de clientes que van a seguir acercándose a nuestros establecimientos.

7. Resultados en las personas

7.1. Criterio 7. Resultados en las personas

Las organizaciones excelentes desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales basado en las necesidades y expectativas de las personas para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo. Establecen objetivos claros para los resultados clave obtenidos respecto a las personas basándose en sus necesidades y expectativas y en línea con la estrategia escogida. Demuestran resultados en las personas positivos o sostenidos durante al menos tres años. Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados. Anticipan el rendimiento y los resultados futuros. Entienden cómo se comparan los resultados clave obtenidos respecto a las personas con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos. Segmentan los resultados para entender las necesidades y expectativas de grupos específicos de personas.

Del mismo modo que en los criterios 6 y 8, los resultados en las personas se pueden evaluar mediante medidas de percepción (7a) e indicadores de rendimiento (7b). En el primer caso, se trata de buscar resultados de manera activa, preguntando al personal su opinión, sugerencias y valoración sobre su nivel de satisfacción, integración y motivación respecto a la organización donde colabora, mediante encuestas o entrevistas estructuradas (índice de clima laboral). En el segundo, los indicadores de rendimiento, simplemente se han de recoger datos que se generan en la empresa, como el nivel de absentismo laboral, el número de sugerencias internas recibidas o los reconocimientos concedidos a los empleados.

Estos datos los deberíamos contrastar con los de la competencia o medias del sector para obtener un análisis completo, así como compararlos con los propios objetivos.

Existe una clara relación entre cómo lidera (criterio 1), cómo planifica la estrategia (criterio 2) y, sobre todo, cómo gestiona a las personas (criterio 3) una organización excelente y los resultados que obtiene en la percepción e implicación de las personas que trabajan en ella.

7.1.1. Subcriterio 7a. Percepciones

Son las percepciones que de la organización tienen las personas que la integran. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones del desempeño.

Estas percepciones de las personas deben dejar claro qué opinan estas sobre la eficacia del despliegue y la ejecución de la estrategia de recursos humanos, sus políticas de apoyo y sus procesos.

Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en:

- satisfacción, implicación y compromiso,
- orgullo de pertenencia y desempeño de su trabajo,
- liderazgo y gestión,
- establecimiento de objetivos, gestión de competencias y del rendimiento,
- formación y desarrollo de carreras,
- comunicación eficaz,
- condiciones de trabajo.

Ejemplo 8. Criterio 7a. Memoria EFQM de Cadena Hotelera

[7a]. Percepciones en resultados de las personas en Cadena Hotelera

Percepción de la organización por parte de las personas que la integran; se obtiene, por ejemplo, de encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones del rendimiento estructuradas.

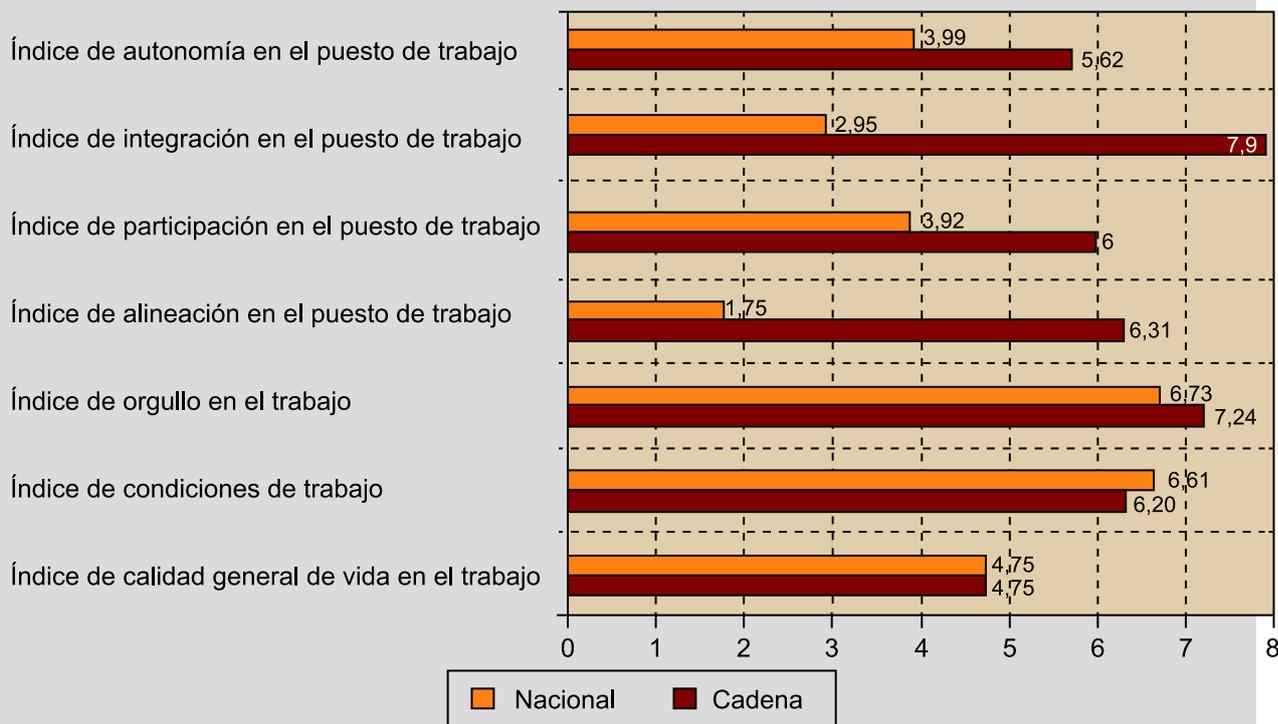
Para conocer lo que piensan nuestros empleados de su entorno laboral, en Cadena Hotelera utilizamos las siguientes herramientas:

| HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DE LA PERCEPCIÓN DEL EMPLEADO | | | | |
|--|-------------------------|-----------------------|-----------------------|--|
| Herramienta | Frecuencia | Responsable | Participantes | Qué mide |
| Buzón de quejas y sugerencias | Recogida quincenalmente | Dirección Calidad | Todos los empleados | Incidencias, quejas y sugerencias (pueden ser anónimas) |
| Encuesta de clima laboral | Anual | Comité de calidad | Todos los empleados | Información cuantitativa, percepción de los empleados sobre la calidad de vida en el trabajo. Son 50 preguntas agrupadas en 7 categorías |
| Comité de empresa | Trimestral | Directores | Delegados de personal | Incidencias y quejas sobre la política laboral de la empresa |
| Reuniones de personal | Mínimo mensual | Jefes de departamento | Todos los empleados | Iniciativas e inquietudes propuestas |

Encuesta a empleados: un mecanismo que utiliza Cadena Hotelera para medir el grado de satisfacción del personal con el objetivo de desencadenar la siguiente creación de ciclos de mejora que afectan a dicha satisfacción es la encuesta de satisfacción para el personal que todos los años pasa a todos sus empleados y que

se compara con la media nacional. La encuesta consta de cincuenta preguntas que se agrupan en siete categorías.

Índices de calidad de vida en el trabajo



7.1.2. Subcriterio 7b. Indicadores de rendimiento

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

Estos indicadores deben dar una idea clara de la eficacia y eficiencia del despliegue y ejecución de la estrategia de recursos humanos, sus políticas de apoyo y sus procesos.

Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en:

- implicación y compromiso,
- establecimiento de objetivos, gestión de las competencias y del rendimiento,
- resultados de la gestión del liderazgo,
- formación y desarrollo de carreras,
- comunicación interna.

8. Resultados en la sociedad

8.1. Criterio 8. Resultados en la sociedad

Las organizaciones excelentes desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales, basado en las necesidades y expectativas de los grupos de interés externos relevantes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia social y ambiental y sus políticas de apoyo. Establecen objetivos claros para los resultados clave relacionados con la sociedad, basándose en sus necesidades y expectativas y en línea con la estrategia escogida. Demuestran resultados en la sociedad positivos o sostenidos durante al menos tres años. Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados. Anticipan el rendimiento y los resultados futuros. Entienden cómo se comparan los resultados clave relacionados con la sociedad con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos. Segmentan los resultados para entender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de interés específicos relacionados con la sociedad.

Uno de los ítems que está en alza y demuestra el nivel de sensibilidad y humanidad de la organización es el criterio de resultados en la sociedad. En este capítulo del modelo EFQM de excelencia, se evalúa el impacto social de la empresa desde los dos parámetros introducidos en los dos criterios anteriores, las medidas de percepción (8a) y los indicadores de rendimiento (8b).

En lo que se refiere a resultados en la sociedad, una organización excelente mide directamente el nivel de satisfacción, conocimiento, valoración general que tiene la sociedad de la empresa. Así, se evalúa la percepción sobre actividades de reducción de residuos, de contaminación atmosférica, riesgos y accidentes laborales, entre otros.

Los indicadores de rendimiento son medidas indirectas, internas, que permiten a la organización evaluar y revisar las percepciones que la sociedad tiene de ella. Por ejemplo, se pueden incluir indicadores como niveles de ocupación, nivel de integración de mujeres, de discapacitados físicos y psíquicos e incluso resultados de la política medioambiental implantada y nivel de residuos.

Del mismo modo que en los resultados de las personas, existe una clara relación entre cómo lidera (criterio 1), cómo planifica la estrategia (criterio 2) y cómo gestiona a las personas (criterio 3) una organización excelente y los resultados que obtiene en la percepción e impacto de la sociedad.

8.1.1. Subcriterio 8a. Percepciones

Son las percepciones que de la organización tiene la sociedad. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, informes, artículos de prensa, reuniones públicas, ONG, agentes sociales y Administraciones públicas.

Estas percepciones de la sociedad deben dejar claro qué opina esta sobre la eficacia del despliegue y ejecución de la estrategia social y ambiental, sus políticas de apoyo y sus procesos.

Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en:

- impacto ambiental,
- imagen y reputación,
- impacto en la sociedad,
- impacto del lugar de trabajo,
- premios y cobertura en prensa.

Ejemplo 9. Criterio 8a. Memoria EFQM de Cadena Hotelera

[8a]. Percepciones de resultados en la sociedad, en Cadena Hotelera

Por parte de la sociedad, percepción de la organización que obtenemos, por ejemplo, de encuestas, informes, reuniones públicas, representantes sociales y autoridades gubernativas.

Nuestra compañía participa y colabora económicamente en campañas solidarias con la sociedad más cercana y con los pueblos más necesitados de cualquier parte del mundo:

- Desde que se adquirió el Hotel A en el año 1981, situado en la población 1, heredó del anterior propietario la recepción de un grupo de minusválidos procedentes de Bélgica y que este año ha celebrado su 35 aniversario de visitas a la isla de Mallorca. Justo cuando se acaba la temporada de verano, recibimos a unos 140 minusválidos en compañía de unos treinta monitores durante una semana. Al cierre del ejercicio de cada año, se quedan trabajando para poder atender al mencionado grupo un total de catorce personas durante diez días, que en resumen le cuesta a la compañía 7.419 euros (1.234.417 pesetas), sin tener en cuenta los costes indirectos.
- Para la catástrofe de Ruanda de 1994, los trabajadores de todos los hoteles realizaron voluntariamente aportaciones importantes, se colocaron carteles en los establecimientos solicitando ayuda solidaria a los clientes y, finalmente, Cadena Hotelera aportó igual cantidad que la recaudada entre los trabajadores y los clientes. En total, casi 12.000 euros (1.970.000 pesetas), que entregamos al alcalde del municipio para que, a su vez, entregara a la Mesa de Solidaridad con Ruanda, junto con las demás aportaciones conseguidas; de esta manera, la población 1 se convirtió en el municipio que más ayudó a la creación de un hospital infantil y un orfanato en el país africano.

- Una campaña parecida se desarrolló en el año 2000, por la que la compañía, con la colaboración de sus trabajadores, realizó aportaciones económicas para contribuir a paliar la catástrofe del huracán Mitch.
- La Hermandad de Donantes de Sangre ha felicitado a los hoteles B y C por su colaboración en las tareas solidarias de esta organización dedicada a promover la donación desinteresada de sangre para abastecer las necesidades sanitarias de la comunidad autónoma.
- En los últimos años, Cadena Hotelera ha dirigido su colaboración preferentemente a la isla de Cuba, al colaborar en proyectos educativos y en ayudas dirigidas a la juventud. Con este objetivo, en el año 2001, ha enviado material escolar a pequeñas escuelas rurales de la isla, así como camisetas al Hospital Oncológico de Cuba.
- Se ha enviado material de ropa de cama y baño al Hospital B (La Habana).
- Cuando se realizan inversiones de cambio de mobiliarios y enseres, lo aprovechable (como, por ejemplo, sillas y mesas) se cede a entidades sociales.

Cadena Hotelera es una empresa que destaca en el sector hotelero de la comunidad autónoma. Sus hoteles están ubicados en zonas turísticas, en consecuencia, nuestro serio compromiso estratégico con las comunidades en las que convivimos se caracteriza por lo siguiente:

- La mayoría de los trabajadores de los hoteles residen en las zonas turísticas en las que nos situamos, por lo que contribuimos a generar empleo local.
- Algunos de los hoteles permanecen abiertos toda la temporada y otros alargan la temporada varios meses después de verano, lo que ayuda a desestacionalizar la zona y alargar la productividad de la oferta complementaria que les rodea.
- Nuestra política laboral aboga por la igualdad de oportunidades entre los distintos colectivos, sin hacer ningún tipo de discriminación social. Por otra parte, el convenio de hostelería establece que un mínimo del 65% de la plantilla debe ser fija o fija discontinua. El promedio de Cadena Hotelera se sitúa en el 72% en relación laboral de fija o fija discontinua, lo que contribuye a que el trabajador pueda proyectar su futuro con mayor tranquilidad.
- Participa activamente en planes de mutuo interés, con la Federación Empresarial Hotelera de la Provincia, así como con las asociaciones hoteleras de cada zona, en su gestión en beneficio propio y de la comunidad. Los directivos participan gestionando algunas asociaciones, como presidentes, tesoreros, secretarios, por ejemplo, de las mismas.
- Trabajamos en estrecha colaboración con los ayuntamientos y la Administración en general para gestionar conjuntamente los procesos de modernización, actualización, embellecimiento y seguridad de las zonas en las que estamos situados.
- Colaboración en el Plan de Excelencia Turística del municipio.
- También participamos, y sin ánimo de especificar cada una de las actividades, en proyectos educativos, culturales y benéficos, en actividades de ocio y deportivas y, en definitiva, contribuimos al progreso y al bienestar de la sociedad en la que vivimos.

La comunidad autónoma es un destino vacacional preferente para los europeos gracias a su situación geográfica, sus extraordinarios valores paisajísticos y naturales y al desarrollo dinámico de la sociedad balear, que ha promovido una actividad turística competitiva y atractiva, una sociedad que ahora se muestra interesada en preservar sus recursos naturales. Por ello, Cadena Hotelera ha asumido el compromiso cívico de colaborar con el equilibrio medioambiental, al implantar prácticas activas para el desarrollo sostenible y acogerse voluntariamente a los planes, programas y ayudas que ofrece el Gobierno autonómico en materia ambiental.

Los hoteles de la compañía en otras zonas han sido los pioneros en asumir este compromiso y ya han conseguido el certificado EMAS, que evidencia y asegura su correcto funcionamiento. Además, se están realizando programas de gestión ambiental en todos los establecimientos a la espera de que los esfuerzos sean recompensados muy pronto con la acreditación EMAS para todos sus hoteles.

Para ello, inspeccionamos los depósitos de gas, los certificados de proveedores y subcontratistas, las fichas de seguridad de sustancias peligrosas, revisamos los equipos de refrigeración, analizamos las aguas residuales, medimos los niveles sonoros, controlamos el consumo de agua, de electricidad y de gas, llevamos a cabo la gestión de residuos entregando por separado el papel y el cartón, el cristal, los plásticos y los envases, entregamos los residuos peligrosos a gestores autorizados y colaboramos con las Administraciones locales e impartimos formación a los empleados, entre otros.

8.1.2. Subcriterio 8b. Indicadores de rendimiento

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de su impacto en la sociedad y para predecir su percepción.

Estos indicadores deben dar una idea clara de la eficacia y eficiencia del despliegue y la ejecución de la estrategia social y ambiental, sus políticas de apoyo y sus procesos.

Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en:

- resultados ambientales,
- cumplimiento de la legislación y las diferentes normativas oficiales,
- resultados en la sociedad,
- resultados respecto a salud y seguridad,
- gestión de compras y proveedores socialmente responsables.

9. Resultados clave

9.1. Criterio 9. Resultados clave

Las organizaciones excelentes desarrollan y acuerdan un conjunto de resultados clave económico-financieros y no económicos basado en las necesidades y expectativas de los grupos de interés clave con el fin de determinar el éxito del despliegue de su estrategia. Establecen objetivos claros para los resultados clave basándose en sus necesidades y expectativas y en línea con la estrategia escogida. Demuestran resultados clave positivos o sostenidos durante al menos tres años. Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados. Anticipan el rendimiento y los resultados futuros. Entienden cómo se comparan los resultados clave con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan esos datos para establecer objetivos. Segmentan los resultados para entender el rendimiento y los resultados estratégicos de la organización en áreas o niveles específicos de la misma.

Nota

Los resultados clave relativos a clientes, personas y sociedad se abordan en los criterios 6, 7 y 8.

El modelo EFQM de excelencia otorga a los resultados clave de una organización el mayor peso específico en importancia e impacto en su gestión. Se trata en este caso de evaluar los resultados que obtiene la empresa, por un lado las medidas relacionadas con los resultados clave planificados (subcriterio 9a), como por ejemplo ventas, margen bruto, inversiones y activos, así como otros de tipo financiero y, en cuanto a los no financieros planificados, tenemos la cuota de mercado y rendimiento de los procesos de la empresa. Por otro lado, existen las medidas indicadoras de rendimiento financiero, como el nivel de tesorería, los costes de mantenimiento y costes de los proyectos; en cuanto a los indicadores de rendimiento no financieros, podrían incluirse la gestión de edificios, la tecnología o la gestión del conocimiento.

Los resultados clave de la organización se obtienen principalmente de la gestión de procesos (criterio 5), de recursos y alianzas (criterio 4) y de la política y estrategia de la organización (criterio 2).

9.1.1. Subcriterio 9a. Resultados estratégicos clave

Son los resultados clave económico-financieros y no económicos que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de la estrategia. El conjunto de medidas y objetivos relevantes se definirá y se acordará con los grupos de interés clave.

Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en:

- resultados económico-financieros,
- gestión y control del presupuesto,
- volumen de productos o servicios clave,
- resultados de los procesos clave.

Ejemplo 10. Criterio 9a. Memoria EFQM de Cadena Hotelera

[9a] Resultados estratégicos clave en Cadena Hotelera

Los resultados económicos de nuestra gestión reflejan muy claramente que Cadena Hotelera es una empresa sólida y estable que año tras año aumenta su calidad para sorprender agradablemente a sus huéspedes y potenciar, a la vez, unos resultados económicos competitivos y beneficiosos.

Ventas: las ventas han ido aumentando desde los 21 millones de euros en 1996 hasta los 34 millones de euros en el año 2001. Entre los años 1996 y 2001, los precios de pensión han aumentado un 25,65%, mientras que el volumen de ventas ha experimentado un aumento del 62,03%. Esto se debe, en gran parte, a la incorporación en la explotación desde 1999 del Hotel C, una incorporación que incrementó el volumen de ventas en aproximadamente un 21%. El año 2001 no es representativo, ya que debido a los acontecimientos del 11-S y a otras salvedades coyunturales (recesión económica internacional), el sector turístico se resintió considerablemente durante ese periodo.

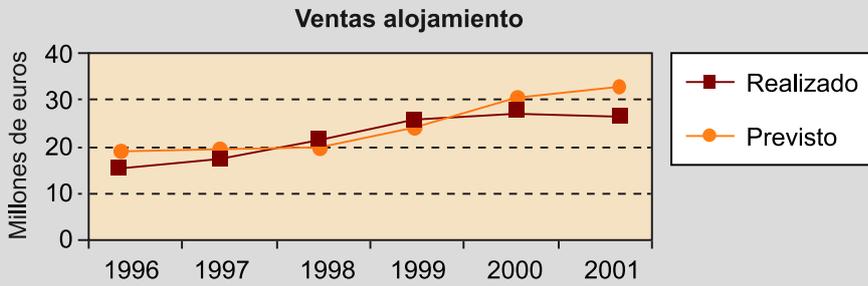
Plan de inversiones: uno de los objetivos de la cadena es conservar en perfecto estado las instalaciones y modernizarlas año tras año. Por ello, hemos realizado fuertes inversiones como podemos ver en la figura 9.a2, según las necesidades de cada hotel, en cuanto a maquinaria, reformas totales o parciales de habitaciones, áreas nobles, jardines, lo que nos ha permitido negociar mejores precios con los turoperadores gracias al alto *standing* de calidad de las instalaciones y servicios.

Ventas según procedencia: el aumento de las ventas viene precedido por el incremento de las distintas fuentes de ingresos, como son las ventas de alojamiento, comida y bebida, servicios y otros ingresos. Como podemos ver en las siguientes figuras, en todos existe una tendencia al alza de estas cifras (datos en miles de euros).

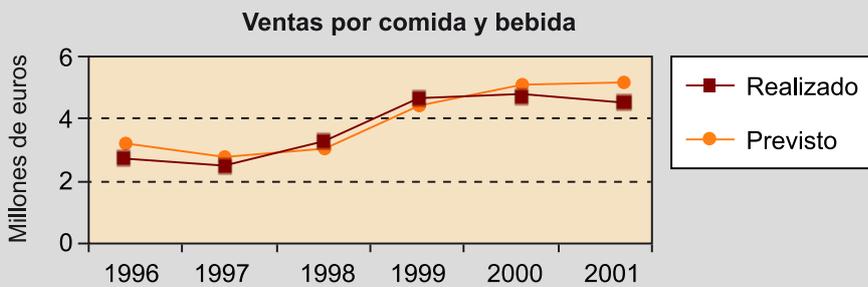
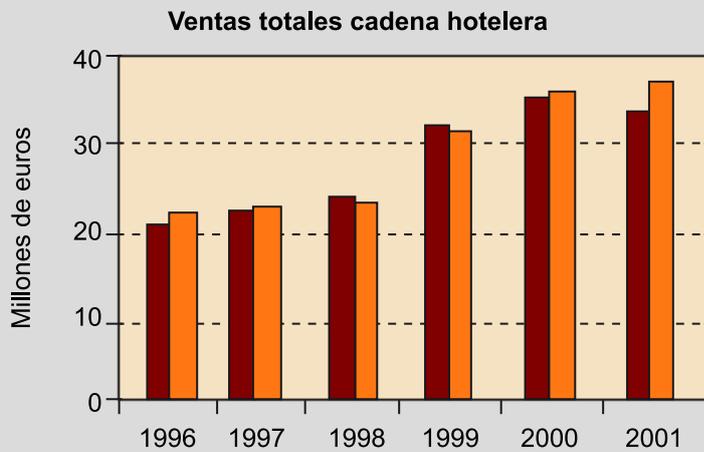
En el periodo comprendido entre los años 1996 y 2001, las ventas por pensión (alojamiento) se han incrementado un 60,43%, las ventas por comida y bebida se han incrementado un 77,96% y las ventas por servicios un 54,7% con la inclusión del Hotel C.

| Total inversiones Cadena Hotelera | cifras en euros |
|-----------------------------------|-----------------|
| 1996 | 5.133.479 |
| 1997 | 4.154.083 |
| 1998 | 5.108.142 |
| 1999 | 5.083.898 |
| 2000 | 3.345.233 |

| Total inversiones Cadena Hotelera | cifras en euros |
|-----------------------------------|-----------------|
| 2001 | 4.356.866 |

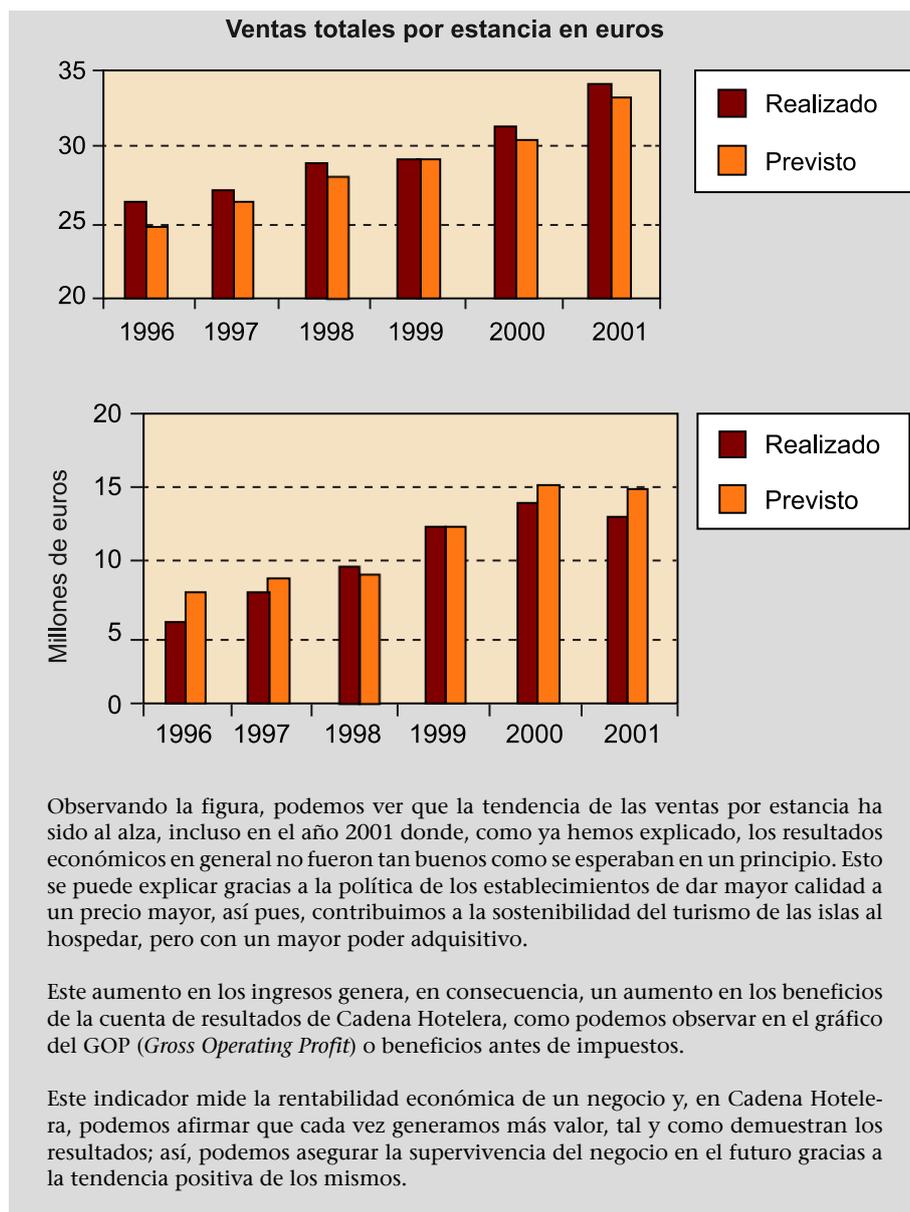


Ventas totales de Cadena Hotelera



GOP de Cadena Hotelera





9.1.2. Subcriterio 9b. Indicadores clave del rendimiento

Son los indicadores clave económico-financieros y no económicos que utiliza la organización para medir su rendimiento operativo. Ayudan a supervisar, entender, predecir y mejorar los posibles resultados estratégicos clave.

Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en:

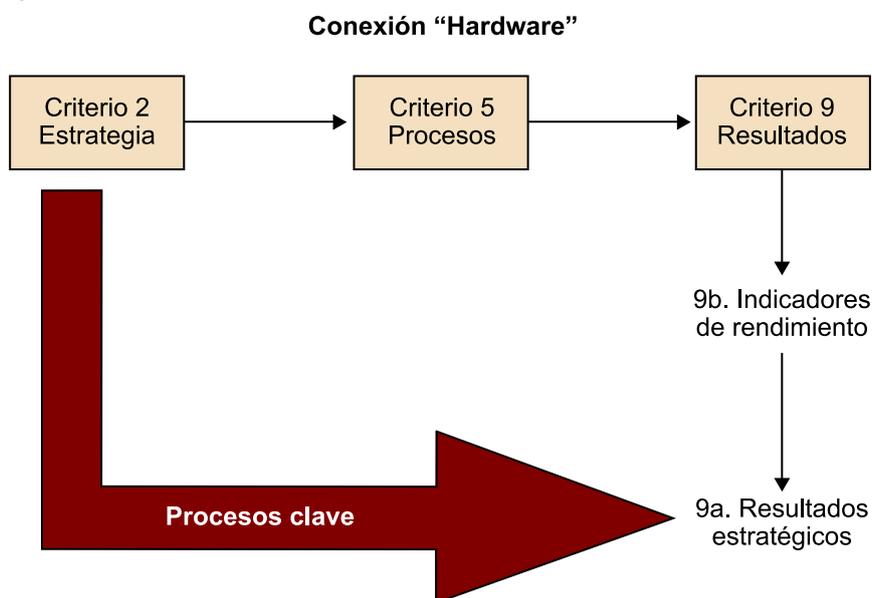
- indicadores de rendimiento económico-financieros,
- costes de los proyectos,
- indicadores de rendimiento de los procesos clave,
- rendimiento de *partners* y proveedores,
- tecnología, información y conocimiento.

10. Relación entre criterios

Una vez analizados cada uno de los criterios y subcriterios del modelo EFQM de excelencia, conviene realizar una lectura horizontal del modelo, pasando por ellos y siguiendo un hipotético Plan de Excelencia en la Gestión.

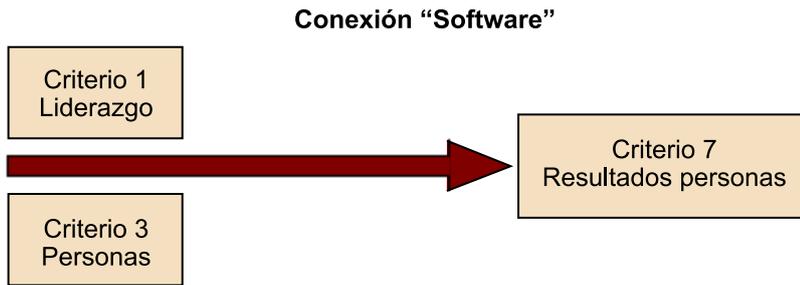
Una primera y fácil lectura sería la conexión entre la planificación estratégica (criterio 2) como inicio del plan, la gestión por procesos (criterio 5) como motor de aplicación de dicha estrategia y, por fin, los resultados económico-financieros (criterio 9). Se trata de tres criterios considerados, con un símil informático, como hardware del modelo (figura 12).

Figura 6. Conexión horizontal del modelo EFQM de excelencia hardware



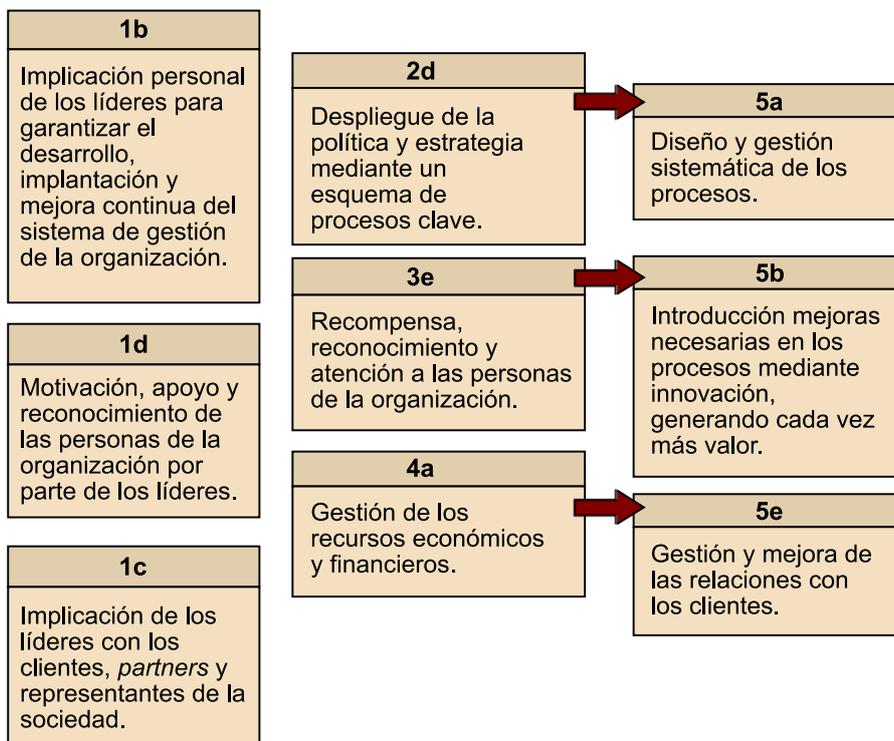
Por otro lado, existe una visión humana del modelo EFQM de excelencia que no conviene olvidar, ya que se trata del aspecto más importante, pues tiene que ver con actitudes y emociones. Siguiendo el símil informático, podría considerarse como la conexión software del modelo, que une en relación causa-efecto el liderazgo (criterio 1) y la gestión de las personas (criterio 3) con los resultados en las personas (criterio 7).

Figura 7. Conexión horizontal del modelo EFQM de excelencia software



Existe un enlace horizontal claro igualmente entre los subcriterios, que se muestra a continuación:

Figura 8. Conexión horizontal del modelo EFQM de excelencia (subcriterios)



Y como visión final de los criterios del modelo EFQM de excelencia, de una manera transversal y global (figura 9), que conviene analizar con profundidad siempre comparándolo con la propia organización, podemos concluir que el desarrollo de un Plan de Excelencia en la Gestión, siguiendo la estructura del modelo, podría ser:

- 1) subcriterio 1a implicación del líder en la definición de la misión, visión y valores de la organización,
- 2) subcriterios 2a, 2b y 2c definición del Plan Estratégico en todas las áreas de la organización,
- 3) subcriterio 2d desarrollo del plan (comunicación y despliegue),

4) subcriterios 5c, 5d y 5e motor de la organización; gestión de los procesos operativos siguiendo el orden establecido (diseño, producción y mejora),

5) subcriterios 3a, 4a, 4b, 4c, 4d y 4e gestión de los recursos materiales y humanos para el desarrollo y aplicación del plan,

6) criterios 6 y 9 resultados económicos financieros y no financieros, así como resultados en los clientes.

Figura 9. Plan de Excelencia en la Gestión siguiendo los subcriterios EFQM

