Models internacionals d'excel·lència en la gestió

César Camisón

PID_00182230

UOC
Universitat Oberta de Catalunya

Els textos i imatges publicats en aquesta obra estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los i transmetre'ls públicament sempre que en citeu l'autor i la font (FUOC. Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya), no en feu un ús comercial i no en feu obra derivada. La llicència completa es pot consultar a http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca

Índex

Introducció 5

Objectius 6

1. Models d'excel·lència en la gestió. La naturalesa de models integrats i d'autodiagnòstic 7

2. El model Malcolm Baldrige 11
2.1. El model i el Premi Nacional a la Qualitat Malcolm Baldrige 11
2.2. Estructura i criteris 11
2.2.1. Descripció dels criteris 13
2.3. Conceptes fonamentals 17
2.4. Procés d'avaluació 22
2.5. Beneficis de l'aplicació 24

3. El model d'excel·lència de la Fundació Europea per a la Gestió de la Qualitat 25
3.1. El model i el Premi Europeu a la Qualitat 25
3.2. Estructura i criteris 27
3.2.1. Descripció dels criteris 32
3.3. Conceptes fonamentals 38
3.4. Procés d'avaluació. La lògica REDAR 42
3.4.1. Eines d'avaluació 47
3.5. Marcs d'aplicació del model EFQM 51
3.6. Beneficis de l'aplicació 52

4. El model Premi Deming 54
4.1. El model i el Premi Deming 54
4.2. Estructura i criteris 54
4.3. El procés d'avaluació 55
4.4. Beneficis de l'aplicació 57

5. El model iberoamericà d'excel·lència en la gestió 61
5.1. El model i el Premi Iberoamericà de la Qualitat 61
5.2. Estructura i criteris 61
5.3. Procés d'avaluació 66
5.4. Beneficis de l'aplicació 67

6. Altres models d'implantació de l'excel·lència en la gestió 69

7. Comparació del model d'excel·lència de l'EFQM i les normes ISO 9000..... 70

Bibliografia..... 75

Introducció

En aquest mòdul s'analitzen els models més importants que permeten la implantació de l'excel·lència en la gestió en una organització. Es tracta de models àmpliament reconeguts i utilitzats, en gran mesura perquè són les referències de presentació a diferents premis internacionals a la qualitat. L'existència d'aquests models facilita la tasca de les empreses en el procés d'implantació de sistemes d'excel·lència en la gestió, ja que representen una manera sistematitzada i global de dur-la a terme.

El primer esquema que es presenta és el model Malcolm Baldrige, suport del Premi Nacional a la Qualitat Malcolm Baldrige (*Malcolm Baldrige Quality National Award*, Estats Units). En segon lloc, s'analitza el model d'excel·lència de la Fundació Europea per a la Gestió de la Qualitat (EFQM, European Foundation for Quality Management), estructura de base per a presentar el Premi Europeu a la Qualitat (*European Quality Award*). A continuació, es presenta un altre dels sistemes més reconeguts, el model Premi Deming (*Deming Prize*) japonès. En quart lloc, s'estudia el model iberoamericà a l'excel·lència en la gestió, patrocinat per la Fundació Iberoamericana per a la Gestió de la Qualitat (Funfibeq) i en què es basa el Premi Iberoamericà de la Qualitat. També cal esmentar altres models de GQT rellevants en l'àmbit nacional, entre els quals presentem el subjacent al Premi Príncep Felip a l'Excel·lència Empresarial i al Segell d'Excel·lència Europea que concedeix el Club d'Excel·lència en Gestió.

El capítol finalitza amb una reflexió sobre les diferències i les semblances que hi ha entre els models d'excel·lència en la gestió i d'assegurament, prenent com a referents el model d'excel·lència de l'EFQM i les normes ISO 9000: 2000, respectivament.

Objectius

En acabar l'estudi d'aquest mòdul didàctic, haureu de ser capaços del següent:

1. Reconèixer la importància dels models que hi ha per a implantar un enfocament d'excel·lència en la gestió.

2. Conèixer en profunditat els trets característics dels principals models d'autodiagnòstic internacionals.

3. Conèixer l'existència d'altres models nacionals d'excel·lència.

4. Analitzar les diferències que hi ha entre els models d'excel·lència en la gestió i d'assegurament, prenent com a referents el model d'excel·lència de l'EFQM i les normes ISO 9000:2000, respectivament.

1. Models d'excel·lència en la gestió. La naturalesa de models integrats i d'autodiagnòstic

Els models per a implantar un sistema d'excel·lència en la gestió són ja abundants. Els més coneguts són aquells en què es basen els diferents premis internacionals a la qualitat. Els problemes detectats en la cultura organitzativa i en l'estructura de direcció de la major part de les empreses poc avançades en qualitat aconsellen prudència en la innovació de metodologies d'implantació de l'enfocament d'excel·lència en la gestió. Les empreses que intenten dur a terme pràctiques d'una manera independent per a implementar més qualitat no obtenen els resultats esperats perquè en molts casos aquests mètodes no s'ajusten a l'estratègia o, fins i tot, no estan coordinats entre si. Pot ser preferible recórrer a algun dels models d'àmplia difusió i fonamentats en un nombre més gran o més petit d'aplicacions reeixides, amb la seguretat que conjuguen harmoniosament tots els ingredients bàsics irrenunciables.

Taula 1. Els criteris dels models Malcolm Baldrige, EFQM i Premi Deming

Model Malcolm Baldrige	Model d'excel·lència de l'EFQM	Model Premi Deming
1. Lideratge	1. Lideratge	1. Polítiques de direcció i el desplegament d'aquestes
2. Planificació estratègica	2. Política i estratègia	2. Desenvolupament de nous productes, innovació de processos
3. Enfocament en el client i el mercat	3. Persones	3. Manteniment i millora
4. Mesurament, anàlisi i gestió del coneixement	4. Aliances i recursos	4. Recollida, transmissió i utilització de la informació sobre qualitat
5. Enfocament en els recursos humans	5. Processos	5. Sistemes de direcció
6. Gestió per processos	6. Resultats en els clients.	6. Anàlisi d'informació i utilització de les tecnologies de la informació i la comunicació
7. Resultats	7. Resultats en les persones	
	8. Resultats en la societat	
	9. Resultats clau	

Font: elaboració pròpia a partir de Baldrige National Quality Program (2006). *2006 Criteria for performance excellence.* Milwaukee: American Society for Quality; EFQM (2003a). *Introducción a la excelencia.* Brussel·les: European Foundation for Quality Management, i JUSE (2006). *The Deming Prize guide 2006 for overseas.* The Deming Prize Committee, JUSE, Tòquio.

Entre els models més populars trobem el model d'excel·lència creat per la Fundació Europea per a la Gestió de la Qualitat (*EFQM excellence model*) com a base per a establir els criteris d'avaluació del Premi Europeu a la Qualitat; els criteris Malcolm Baldrige per a l'excel·lència en la gestió (*Malcolm Baldrige cri-*

teria for performance excellence), que serveixen de base per a avaluar les organitzacions candidates al Premi Nacional de Qualitat Malcolm Baldrige impulsat pel govern nord-americà, i els criteris d'avaluació del Premi Deming japonès. Cadascun proposa un model diferent, amb una sèrie de criteris organitzats en categories agrupades en blocs homogenis (taula 1). Aquests models han servit de base a altres models que inspiren premis nacionals amb la mateixa finalitat, posats en pràctica en un gran nombre de països. En tots els casos, les empreses aspirants a un dels premis han de demostrar que el seu sistema de gestió general de la qualitat s'adapta als criteris desenvolupats en el model base del guardó.

La finalitat principal dels premis és procurar reconeixement a les empreses que són exemplars en gestió de la qualitat. Cada model sorgeix com a suport obligat perquè qualsevol empresa pugui presentar la seva candidatura als premis esmentats. A més d'aquesta finalitat de reconeixement, els criteris que integren els premis constitueixen també models útils per al disseny i la implantació d'un enfocament d'excel·lència de gestió. Els models detallen els criteris que donen contingut a aquest enfocament i aporten un mètode per a mesurar el progrés d'una organització cap a l'excel·lència:

- L'estructura dels models reuneix pràcticament tots els elements fonamentals que serveixen de referència perquè les empreses introdueixin l'excel·lència en la gestió, referents tant als esforços per a dur-ne a terme la implantació com als resultats esperats, tot en un llenguatge clar i pràctic.

- Els models ofereixen un **camí** per a la **integració de sistemes de gestió** alternatiu al que es basa en la conciliació i integració de sistemes normalitzats. Una empresa pot implantar i certificar sistemes de gestió normalitzats en diferents àmbits i integrar-los en un sol sistema integrat de gestió (SIG) o, alternativament, introduir un sistema de gestió inspirat en algun dels models per a portar a la pràctica l'excel·lència en la gestió.

- Atès que el model requereix inexcusablement que les empreses aspirants als premis facin una **autoavaluació** (***self-assesment***), segons un procediment determinat (vegeu les diverses alternatives en la taula 2), representa a més una guia per a diagnosticar les fortaleses i les debilitats organitzatives, de manera que serveix de base per a accions de millora, innovació i aprenentatge. Els models són eines d'autoavaluació que permeten les accions següents:
  - Examinar regularment totes les activitats i els resultats d'una organització i comparar-los amb un model d'excel·lència.

  - Realçar les implicacions estratègiques de la qualitat, facilitant l'anàlisi interna de l'empresa, identificant punts forts i àrees de millora, que serveixin de base per a elaborar un pla d'excel·lència que s'ha d'integrar amb la planificació del negoci.

De fet, fins i tot en el cas de no resultar guanyadores, les empreses concursants obtenen ja un benefici indubtable: una avaluació exhaustiva de les fortaleses que tenen i les àrees que cal millorar, preparada per un equip d'experts. En la figura 1 es mostra un esquema de com se sol plasmar la identificació de punts forts de l'organització, en aquest cas prenent com a base el model EFQM.

- D'una manera simultània, els premis busquen augmentar la conscienciació de qualsevol organització sobre la importància que té una gestió excel·lent per a ser més competitives i rendibles. El seu caràcter universal té un altre avantatge: permetre **anàlisis comparatives de caràcter sectorial** i fins i tot a partir d'un **enfocament *benchmarking***, d'acord amb una metodologia uniforme. Les empreses guanyadores esdevenen models empresarials per a la resta d'empreses amb vista als esforços que cal dur a terme per a millorar la qualitat, per mitjà de la difusió dels seus coneixements i les experiències.

Figura 1. Identificació de fortaleses a partir del model EFQM

Punts forts de l'organització

Organització: **Exemple per a guia**

Data: **set-07**

Ajustar cel·les

Relacionar en aquest imprès els punts forts absoluts i relatius consensuats definits en l'autoavaluació feta segons el model EFQM d'excel·lència europea

Núm. ordre	Criteri i subcriteri		Puntuació del subcriteri	Punt fort (bona pràctica)
1	Lideratge	1c	5	Punt fort A
2	Persones	3d	15	Punt fort B
3	Rts. usuaris	5a	6	Punt fort C
4	Rts. usuaris	5a	6	Punt fort D
5	Rts. clau	9a	5	Punt fort E
6				
7				
8				
9				
10				

Font: J. L. Moreno (2007). *Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia en entidades de acción social*. Barcelona: Fundación Luis Vives.

Taula 2. Enfocaments que es poden utilitzar en l'autoavaluació: característiques

Enfocament	Potència	Implicació direcció	Implicació persones	Sessió consens	Dedicació avaluadors	Durada efectiva
Enfocament A (un sol grup d'autoavaluació)	Alta	Més alta	Baixa	No	Alta en la fase d'autoavaluació Mitjana en la fase de contrastació	Seixanta dies
Enfocament A (diversos grups d'autoavaluació)	Alta	Més baixa	Alta	Sí	Mitjana en la fase d'autoavaluació Alta en la fase de contrastació	Noranta dies

Fase d'autoavaluació

Subfase	Equip de treball	Durada	Objecte que s'ha de tractar
Primera	(6-7 persones) Màxims responsables de l'òrgan.	15 dies	- Estratègia i planificació (missió i objectius). - Identificació de processos (subcriteri 2d). - Determinació dels processos clau. - Públics d'interès i clients. - Indicadors associats. Recopilació de resultats: - D'èxit (9a). - Interns de rendiment (9b).
Segona	Resta del personal format, distribuït en grups. Possibles incorporacions d'altres persones (potestatiu).	45 dies	Elaboració del diagnòstic: - Punts forts. - Àrees de millora. - Evidències. } En relació amb els 32 subcriteris del model EFQM. Aquest diagnòstic constitueix la proposta d'autoavaluació que se sotmetrà a la fase següent de consens.

Font: "Gestió del canvi de l'Administració pública valenciana". Àrea de Modernització, Gestió de Qualitat i Inspecció de Serveis.

2. El model Malcolm Baldrige

2.1. El model i el Premi Nacional a la Qualitat Malcolm Baldrige

El model nord-americà d'excel·lència és format pels criteris del Premi Nacional a la Qualitat Malcolm Baldrige (**MBNQA**, **Malcolm Baldrige National Quality Award**). Els criteris establerts per la llei fundadora es referien al fet que les organitzacions candidates haguessin aconseguit millores excel·lents en la qualitat dels seus productes i que haguessin demostrat una gestió de la qualitat efectiva mitjançant la formació i la implicació dels empleats de tots els nivells en la millora de l'empresa.

El model Malcolm Baldrige estableix que els líders de l'organització han d'estar orientats a la direcció estratègica i als clients. També han de dirigir, respondre i gestionar l'acompliment basant-se en els resultats. Les mesures i els indicadors de l'acompliment i el coneixement organitzatiu han de ser la base per a construir les estratègies clau. Aquestes estratègies han d'estar relacionades amb els processos clau i amb l'alineació dels recursos. D'aquesta manera, s'aconseguirà una millora en l'acompliment general de l'organització i la satisfacció dels consumidors i dels grups d'interès. L'esperit del model pren forma amb els criteris i subcriteris que s'analitzen a continuació.

2.2. Estructura i criteris

L'avaluació de les organitzacions candidates a l'MBNQA es basa en els assoliments i les millores en set àrees conegudes com a *criteris Malcolm Baldrige per a l'excel·lència en la gestió*. Aquests criteris també són una eina útil per a les empreses que volen dur a terme una autoavaluació i per a proporcionar una retroalimentació a les organitzacions candidates.

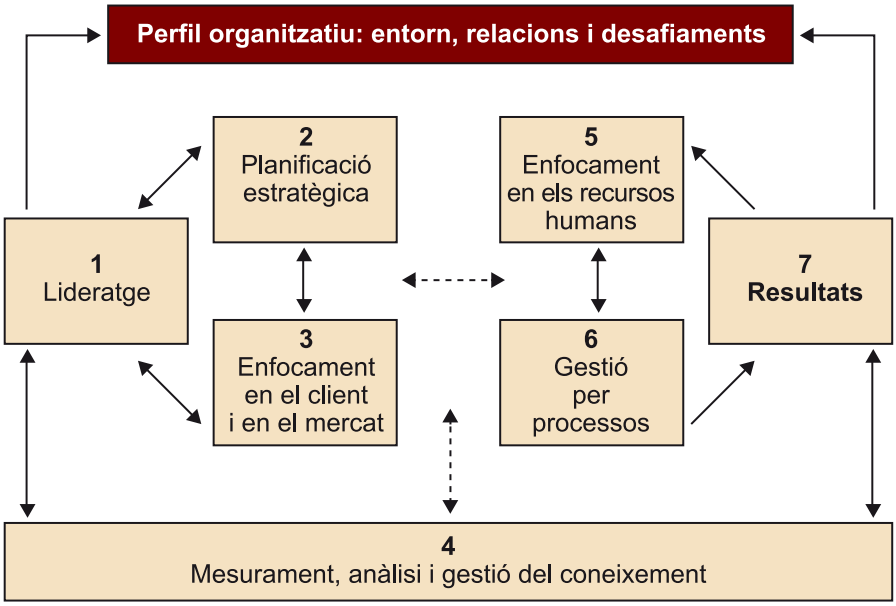
Els criteris en què es fonamenta el model Malcolm Baldrige han de servir per a millorar la competitivitat de les organitzacions nord-americanes en tres sentits:

- Ajudar a millorar les pràctiques de l'acompliment organitzatiu, les capacitats i els resultats.
- Facilitar la comunicació i compartir la informació sobre les millors pràctiques entre les organitzacions nord-americanes de tota classe.
- Servir com a eina de treball per a comprendre i gestionar l'acompliment i per a guiar la planificació de l'organització i les oportunitats d'aprenentatge.

Aquests criteris van sorgir amb un triple objectiu:

- Lliurament de valor, sempre en procés de millora, als consumidors i als públics d'interès, contribuint així a la sostenibilitat de l'organització.
- Millora de l'eficàcia general de l'organització i de les capacitats que té.
- Aprenentatge organitzatiu i personal.

Figura 2. Model Malcolm Baldrige (MBNQA) d'excel·lència en la gestió



Font: Baldrige National Quality Program (2006). *2006 Criteria for performance excellence.* Milwaukee: American Society for Quality.

Els criteris es distribueixen en set categories clau interrelacionades (figura 2). Cada categoria o criteri té atorgat un pes diferent que aporta un marc integrat per a l'aplicació dels dinou ítems o subcriteris en els quals se subdivideixen. De dalt a baix, el model es compon de tres elements bàsics:

- **Prefaci. Perfil de l'organització: entorn, relacions i desafiaments**. El perfil específic de cada organització estableix el context per a la manera com opera l'organització. L'entorn, les relacions de treball clau i els desafiaments estratègics serveixen de guia al sistema de gestió de l'acompliment organitzatiu.

- **Operacions del sistema**. Les operacions del sistema es componen dels sis criteris situats en el centre de la figura i dels resultats que cal aconseguir:
  - El **lideratge** (criteri 1), la **planificació estratègica** (criteri 2) i l'**enfocament en el client i en el mercat** (criteri 3) emfatitzen la importància de l'enfocament del lideratge en l'estratègia i en els consumidors.

  - L'**enfocament en els recursos humans** (criteri 5), la **gestió per processos** (criteri 6) i els **resultats del negoci / organitzatius** (criteri 7)

assenyalen que els empleats de l'organització i els processos clau són determinants per a l'acompliment de l'organització.

Totes les accions assenyalen els resultats. La fletxa horitzontal situada al centre del gràfic uneix el lideratge, la planificació estratègica i l'enfocament en el client i en el mercat amb l'enfocament en els recursos humans, la gestió per processos i els resultats. La fletxa assenyala dues direccions, la qual cosa indica la importància de la retroalimentació per a assolir un sistema de gestió de l'acompliment eficaç.

- **Fonaments del sistema**. **El mesurament, l'anàlisi i la gestió del coneixement** (criteri 4) són elements crítics per a aconseguir una gestió eficaç de l'organització, per a assolir un sistema basat en fets guiat pel coneixement i per a millorar l'acompliment i la competitivitat. El mesurament, l'anàlisi i la gestió del coneixement serveixen de base per al sistema de gestió de l'acompliment.

Abans de descriure amb detall cadascun dels criteris en què es basa el model Malcolm Baldrige, cal assenyalar-ne unes quantes **característiques clau**:

- Estan basats en sis àrees de l'acompliment organitzatiu:
  - Resultats del producte i servei
  - Resultats orientats als clients
  - Resultats financers i de mercat
  - Resultats dels recursos humans.
  - Resultats de l'eficàcia organitzativa.
  - Resultats del lideratge i de la responsabilitat social.

  D'aquesta manera es pretén que les estratègies es desenvolupin d'una manera equilibrada.
- Són no prescriptius i adaptables. Difereixen entre organitzacions i canvien alhora que les necessitats i les estratègies de l'organització evolucionen.

- Fonamenten una perspectiva del sistema que persegueix l'alineació dels objectius de l'organització.

- Fan referència a un diagnòstic basat en els objectius. Així, el diagnòstic aconseguit per les organitzacions que apliquen aquest model esdevé una eina útil de gestió que assenyala a l'organització les fortaleses i les oportunitats de millora que té en relació amb els dinou requisits orientats a l'acompliment en què es basa el model.

2.2.1. Descripció dels criteris

Criteri 1: lideratge (120 punts)

"La categoria *lideratge* examina com els líders sèniors de l'organització guien i sostenen l'organització. També analitza el govern de l'organització i la gestió que aquesta fa de les seves responsabilitats ètiques, legals i amb la comunitat."

Amb aquest criteri s'avalua com guien i sostenen l'organització els líders sèniors, i s'estableix la visió de l'organització, els valors i les expectatives de l'acompliment. Es para esment a la manera com es comuniquen els líders amb els empleats, com desenvolupen futurs líders i com creen un entorn que fomenti el comportament ètic i un elevat acompliment. En aquesta categoria també s'inclou el sistema de govern de l'organització, les responsabilitats legals i ètiques que té amb el públic i el suport que l'organització dóna a la comunitat.

Aquest criteri se subdivideix en els subcriteris següents:

- **Subcriteri 1.1.** Lideratge (70 punts).
- **Subcriteri 1.2.** Govern i responsabilitat social (50 punts).

Criteri 2: planificació estratègica (85 punts)

"La categoria *planificació* examina com desenvolupa l'organització els objectius estratègics i els plans d'actuació. També analitza com es desenvolupen i es modifiquen els objectius estratègics que s'han triat i els plans d'actuació si les circumstàncies ho requereixen i com es mesura el progrés."

Amb aquest criteri s'examina com l'organització realitza la planificació i l'actuació estratègica, com desenvolupa els plans, com canvia aquests plans si ho requereixen les circumstàncies i com es mesuren i sostenen els assoliments que s'han fet. En aquesta categoria s'emfatitza que la sostenibilitat a llarg termini de l'organització i el seu entorn competitiu són qüestions estratègiques clau que cal integrar en la planificació global de l'empresa.

Aquí s'estableixen dos subcriteris, que són els següents:

- **Subcriteri 2.1.** Desenvolupament de l'estratègia (40 punts).
- **Subcriteri 2.2.** Desplegament de l'estratègia (45 punts).

Criteri 3: enfocament en el client i en el mercat (85 punts)

La categoria *enfocament en el client i en el mercat* examina com determina l'organització els requeriments, les necessitats, les expectatives i les preferències dels clients i dels mercats. També analitza com l'organització construeix relacions amb els clients i determina els factors clau que portaran a l'adquisició, satisfacció, fidelització i retenció del consumidor."

Aquesta categoria permet avaluar com desenvolupen les organitzacions una orientació al consumidor i al mercat, és a dir, com comprenen les necessitats dels consumidors i del mercat. Aquest criteri considera que una bona relació amb els clients basada en l'escolta i en l'aprenentatge és fonamental per a aconseguir que estiguin satisfets. La satisfacció (o el descontentament) dels consumidors és crucial per a comprendre els clients i el mercat.

Aquest criteri se subdivideix en dos subcriteris, que són els següents:

- **Subcriteri 3.1.** Coneixement del client i del mercat (40 punts).
- **Subcriteri 3.2.** Relacions amb el client i satisfacció (45 punts).

Criteri 4: mesurament, anàlisi i gestió del coneixement (90 punts)

"La categoria *mesurament, anàlisi i gestió del coneixement* examina com l'organització selecciona, recull, analitza, dirigeix i millora les dades, la informació i els actius basats en el coneixement de què disposa. També analitza com l'organització en revisa l'acompliment."

S'examina si l'organització fa una gestió, un ús efectiu, una anàlisi i una millora de les dades i de la informació que fonamenten els processos organitzatius clau i el sistema de gestió dels resultats de l'organització. Amb aquest criteri es contrasten les operacions que ha dut a terme l'organització amb els objectius estratègics que tenia. Per tant, és important que l'organització tingui emmagatzemades les dades i la informació de manera que se'n pugui disposar fàcilment i siguin de qualitat. La informació, l'anàlisi i la gestió del coneixement són una font important d'avantatges competitius i permeten un creixement de la productivitat.

Aquest criteri se subdivideix en dos subcriteris, que són els següents:

- **Subcriteri 4.1.** Mesurament, anàlisi i revisió de l'acompliment organitzatiu (45 punts).
- **Subcriteri 4.2.** Informació i gestió del coneixement (45 punts).

Criteri 5: Enfocament en els recursos humans (85 punts)

"La categoria *enfocament en els recursos humans* examina com els sistemes de treball de l'organització i l'aprenentatge dels empleats i la motivació permeten a tots els empleats desenvolupar i utilitzar tot el potencial que tenen d'acord amb els objectius generals de l'organització, l'estratègia i els plans d'actuació. També analitza els esforços de l'organització per a crear i mantenir un entorn de treball i un clima de suport als empleats que portin a l'excel·lència de l'acompliment i a un creixement personal i organitzatiu."

S'examina la manera que l'organització té de desenvolupar les pràctiques clau de recursos humans. Aquestes pràctiques han de desenvolupar el màxim potencial dels empleats i han de concordar amb els objectius de l'organització i amb els plans d'actuació.

Aquest criteri se subdivideix en tres subcriteris, que són els següents:

- **Subcriteri 5.1.** Sistemes de treball (35 punts).
- **Subcriteri 5.2.** Aprenentatge dels empleats i motivació (25 punts).
- **Subcriteri 5.3.** Benestar dels empleats i satisfacció (25 punts).

Criteri 6: gestió per processos (85 punts)

"La categoria *gestió per processos* examina els aspectes clau del procés de gestió de l'organització, incloent-hi processos clau dels productes, serveis i organitzatius per a crear valor als consumidors i a l'organització. Aquesta categoria comprèn tots els processos clau i totes les unitats de treball."

Amb aquest criteri s'avalua si el procés de gestió és eficaç i eficient. Són elements centrals d'un sistema de gestió amb aquestes característiques: un disseny eficaç, una orientació a la prevenció, l'establiment de nexes d'unió amb clients, proveïdors, socis i col·laboradors, l'aportació de valor a tots els públics d'interès, l'acompliment operatiu i financer, el cicle del temps i, finalment, l'avaluació, la millora contínua i l'aprenentatge organitzatiu.

Aquest criteri se subdivideix en dos subcriteris, que són els següents:

- **Subcriteri 6.1.** Processos de creació de valor (45 punts).
- **Subcriteri 6.2.** Processos de suport i planificació operativa (40 punts).

Criteri 7: resultats (450 punts)

"La categoria *resultats* examina l'acompliment de l'organització i la millora en totes les àrees clau: resultats del producte i servei, satisfacció dels clients, resultats financers i de mercat, resultats dels recursos humans, resultats operatius i lideratge i responsabilitat social. Els nivells de l'acompliment s'examinen en relació amb la competència i amb altres organitzacions que proporcionen productes i serveis similars."

S'examina l'acompliment de l'organització i la millora en les seves àrees de negoci principals: l'avaluació per part dels clients dels productes i serveis, la satisfacció dels clients, l'acompliment financer i de mercat, l'acompliment dels recursos humans, l'acompliment dels proveïdors i socis, l'acompliment operatiu i el govern i la responsabilitat social. L'acompliment de l'organització en cadascuna d'aquestes àrees clau s'avalua en relació amb la competència.

Aquest criteri se subdivideix en sis subcriteris, que són els següents:

- **Subcriteri 7.1.** Resultats del producte i servei (100 punts).
- **Subcriteri 7.2.** Resultats orientats als clients (70 punts).
- **Subcriteri 7.3.** Resultats financers i de mercat (70 punts).
- **Subcriteri 7.4.** Resultats dels recursos humans (70 punts).
- **Subcriteri 7.5.** Resultats de l'eficàcia organitzativa (70 punts).
- **Subcriteri 7.6.** Resultats del lideratge i de la responsabilitat social (70 punts).

2.3. Conceptes fonamentals

Els criteris del model Malcolm Baldrige es van construir a partir d'uns valors i conceptes nuclears. Les organitzacions que persegueixen un acompliment excel·lent han de difondre aquests conceptes i valors per tal que s'introdueixin en les creences i en els comportaments de l'organització:

- **Lideratge visionari**. Els líders de l'organització han d'establir una direcció clara cap a la qual ha d'avançar l'organització, crear una orientació al consumidor, establir uns valors clars i visibles i unes expectatives elevades. Les direccions, els valors i les expectatives han de satisfer les necessitats de tots els públics d'interès de l'organització. Els líders han de crear estratègies, sistemes i mètodes que permetin la consecució de l'excel·lència, a més d'estimular la innovació, crear coneixement i capacitats i assegurar la sostenibilitat de l'organització. Els valors i les estratègies han de guiar totes les accions i decisions de l'organització. Els líders de l'organització han d'inspirar i motivar els recursos humans de l'organització perquè contribueixin, desenvolupin, aprenguin i siguin innovadors i creatius. Han de servir de model a la resta de la força de treball de l'organització i ser responsables del cos de govern d'aquesta. El cos de govern té la respon-

sabilitat d'assegurar el comportament ètic de tots els públics d'interès de l'organització.

- **Excel·lència orientada al consumidor**. La qualitat i l'acompliment de l'organització són avaluats pels consumidors. Les organitzacions han d'estar orientades al consumidor. Per a això, és especialment important que l'organització conegui els gustos i les necessitats dels consumidors i pugui aportar-los valor. Les organitzacions no solament s'han de preocupar per a conèixer els desitjos actuals dels consumidors, sinó que també han de fer un esforç per a conèixer els desitjos futurs. Amb l'orientació al consumidor es persegueix la fidelitat dels clients, per mitjà del lliurament de valor i de satisfacció. Per tant, les organitzacions han de tenir màxima cura de les relacions amb els clients, aconseguir la confiança d'aquests, mantenir la seva confidencialitat i obtenir la seva lleialtat. També és important que l'empresa sigui capaç d'oferir productes o serveis diferenciats dels productes de les empreses competidores. Aquesta diferenciació es pot basar en característiques noves o modificades, en combinacions de productes i serveis, personalitzant les ofertes, oferint una resposta ràpida o mantenint relacions especials amb els clients.

- **Aprenentatge organitzatiu i personal**. Les organitzacions han de promoure l'aprenentatge organitzatiu i personal. L'aprenentatge organitzatiu inclou tant la millora contínua de les aproximacions existents com el canvi significatiu, que porta a la consecució de nous objectius i aproximacions. L'aprenentatge ha d'estar immers en la manera com opera l'organització. Això significa que l'aprenentatge:
  - És part de la feina diària.
  - Es practica de manera individual, com a unitat organitzativa i com a organització.
  - Té com a resultat la resolució de problemes en origen.
  - Se centra en la creació i compartició de coneixement en l'organització.
  - Està dirigit per les oportunitats d'efectuar un canvi significatiu i important.

  Les fonts d'aprenentatge inclouen les idees dels empleats i de voluntaris, la investigació i el desenvolupament, els consumidors, la compartició de les millors pràctiques i el *benchmarking*. L'aprenentatge organitzatiu té com a resultat els aspectes següents:
  - Un augment en l'aportació de valor als consumidors per mitjà de productes nous i millorats.
  - El desenvolupament de noves oportunitats de negoci.
  - La reducció d'errors, defectes, despeses i costos relacionats.
  - Una millora de la responsabilitat i del cicle del temps de l'acompliment.
  - L'increment de la productivitat i de l'eficàcia a l'hora d'utilitzar els recursos de l'organització.

– L'augment de l'acompliment de l'organització complint amb les responsabilitats socials i els serveis que fan a la comunitat.

L'aprenentatge individual és igualment important. Les organitzacions han d'invertir en l'aprenentatge dels empleats per mitjà de l'educació, la formació i altres oportunitats que permetin el creixement i el desenvolupament de l'aprenentatge individual dels empleats. L'aprenentatge individual pot tenir com a resultat els aspectes següents:
– Uns empleats més satisfets i versàtils
– L'aprenentatge organitzatiu *cross-functional*
– La creació d'actius basats en el coneixement
– La millora de l'entorn per a la innovació

- **Valorar els empleats i els socis**. L'èxit d'una organització depèn dels diversos antecedents, coneixements, habilitats, creativitat i motivació de tots els empleats i socis de l'organització. L'organització ha d'estar compromesa amb l'aportació de valor als empleats i els socis. Per a això, s'ha de perseguir la satisfacció, el desenvolupament i el saber fer d'aquests. Els desafiaments més importants que han d'afrontar les organitzacions en l'aplicació d'aquest concepte són els següents:
  – Demostrar el compromís dels líders de l'organització en l'èxit dels empleats.
  – Proporcionar un reconeixement que vagi més enllà del sistema de compensació tradicional.
  – Oferir el desenvolupament i la progressió dins de l'organització.
  – Compartir el coneixement de l'organització perquè els empleats serveixin millor els consumidors i contribueixin a la consecució dels objectius estratègics.
  – Crear un entorn que afavoreixi la presa de riscos i la innovació.
  – Crear un entorn que contribueixi a la força de treball.

  Les organitzacions han d'establir relacions internes i externes que li facilitin la consecució dels objectius. Les relacions internes poden incloure la cooperació amb empleats o amb altres unitats organitzatives. Les relacions externes es poden materialitzar en acords de cooperació amb clients, proveïdors, organismes sense ànim de lucre o centres educatius. Les aliances estratègiques han adquirit un paper especialment important avui dia, ja que permeten combinar les competències nuclears de l'organització amb les fortaleses dels socis per a aconseguir interessos comuns. L'establiment reeixit de relacions internes i relacions externes permet a l'organització desenvolupar objectius a llarg termini a partir d'inversions mútues i respecte.
- **Agilitat**. Les organitzacions han d'operar en entorns altament canviants i globalment competitius que requereixen agilitat. Les organitzacions han d'afrontar cicles curts per a la introducció de productes nous o millorats. Per a poder oferir respostes ràpides, les organitzacions han de simplificar les unitats de treball i els processos, i augmentar l'habilitat per a canviar

ràpidament d'un procés a un altre. Ateses les circumstàncies de l'entorn actual, els recursos polivalents i amb capacitat per a prendre decisions han esdevingut actius vitals. Tots els aspectes de l'organització que afecten el factor temps són crítics i el cicle del temps s'ha convertit en una mesura clau. Les millores en aquest sentit comportaran millores en l'organització, en la qualitat, en el cost i en la productivitat.

- **Enfocament en el futur**. Tenint en compte les condicions de l'entorn actual, la creació d'una organització sostenible requereix comprendre els factors que n'afecten el desenvolupament a curt i llarg termini. La persecució del creixement sostingut i del lideratge del mercat requereix una gran orientació al futur i a la disponibilitat d'assumir compromisos a llarg termini amb els públics d'interès. La planificació de l'organització ha d'anticipar factors com els següents:
  - Les expectatives dels clients
  - La creació de nous negocis i les oportunitats de col·laboració
  - El desenvolupament dels empleats i les necessitats d'una força de treball futura
  - El mercat cada vegada més global
  - Els desenvolupaments tecnològics
  - L'evolució dels negocis digitals
  - Els canvis en els consumidors i en els segments de mercat
  - Els possibles canvis en la regulació
  - Els canvis en les expectatives i necessitats de la comunitat i de la societat
  - Els moviments estratègics dels competidors

  Els objectius estratègics i la distribució dels recursos han de tenir en compte aquestes influències.
- **Gestió per a la innovació**. Les organitzacions han de fomentar la millora dels seus productes, serveis, programes, processos i operacions i crear un nou valor per als públics d'interès de l'organització. La innovació és important per a totes les operacions i processos de l'organització. La innovació no pertoca tan sols al departament d'investigació i desenvolupament; les organitzacions han de guiar i gestionar perquè la innovació esdevingui part de la cultura d'aprenentatge. La innovació ha d'estar integrada en la feina diària i ha d'estar fonamentada en el sistema de millora de l'acompliment. La innovació es construeix a partir del coneixement acumulat de l'organització i els seus empleats. Per tant, l'habilitat de l'organització per a divulgar i capitalitzar aquest coneixement esdevé cabdal.

- **Gestió per fets**. Des d'aquest concepte es destaca la importància de mesurar bé l'acompliment i dur-ne a terme l'anàlisi. Els mesuraments de l'acompliment han de provenir de les necessitats dels negocis i de l'estratègia, i han de proporcionar dades i informació crítics sobre els processos, els productes i els resultats clau. Per a gestionar bé l'acompliment es

necessiten molts tipus de dades i informació. En concret, el mesurament de l'acompliment ha d'incloure els aspectes següents:

– Acompliment dels consumidors, del producte, del servei
– Comparacions de l'acompliment operatiu, de mercat i competitiu
– Acompliment dels proveïdors, dels empleats, dels costos i financers
– Govern
– Conformitat

Per a facilitar l'anàlisi de les dades convé segmentar-les per mercats, línies de productes o grups d'empleats. L'anàlisi d'aquestes dades ha de proporcionar informació rellevant sobre tendències o projeccions i s'ha d'utilitzar per a millorar la planificació, revisar l'acompliment general de l'organització, millorar les operacions, afrontar el canvi estratègic, efectuar la comparació amb altres organitzacions competidores o realitzar *benchmarking*. Un aspecte important de la millora de l'acompliment i de la gestió del canvi fa referència als indicadors que es prenguin per a mesurar l'acompliment. Les mesures o indicadors que l'organització esculli han de representar de la millor manera possible els factors que porten a una millora de l'acompliment organitzatiu, operatiu, financer i ètic. Un conjunt de mesures o indicadors lligats als consumidors i als requisits de l'acompliment organitzatiu representa una base clara per a fer concordar tots els processos amb els objectius de l'organització.

- **Responsabilitat social**. Els líders de l'organització han de destacar la importància de complir amb les responsabilitats públiques, seguir un comportament ètic i promoure la pràctica d'una bona ciutadania. Els líders han de ser els models que cal seguir per l'organització que tenen, promovent l'ètica i la protecció de la salut pública, la seguretat i l'entorn.
  Les organitzacions han d'emfatitzar la conservació de recursos i la reducció de despeses. La planificació ha d'anticipar impactes adversos de la producció, la distribució, el transport, l'ús i la disponibilitat dels productes. Una planificació efectiva ha de prevenir problemes i, si aquests s'esdevenen, ha d'oferir respostes ràpides i directes que permetin mantenir la consciència pública, la seguretat i la confiança. Les organitzacions han de complir amb totes les lleis locals, estatals i federals, i amb els sistemes de regulació, i han d'entendre'ls com oportunitats de millora, més enllà de complir amb els requisits mínims exigits. La pràctica de la bona ciutadania fa referència al lideratge i el suport dels propòsits públics importants. El lideratge com a pràctica de bona ciutadania implica influir en altres organitzacions perquè participin en els propòsits públics.

- **Enfocament en resultats i creació de valor**. Les mesures de l'acompliment de l'organització s'han de centrar en els resultats clau. Els resultats s'han d'utilitzar per a crear i equilibrar el valor dels públics d'interès. L'aportació de valor als públics d'interès clau permet a l'organització guanyar lleialtat, contribuir al creixement de l'economia i també beneficiar la societat. Les organitzacions veuran facilitat el camí cap a la satisfacció de tots els seus públics d'interès si en l'estratègia empresarial ja s'inclouen

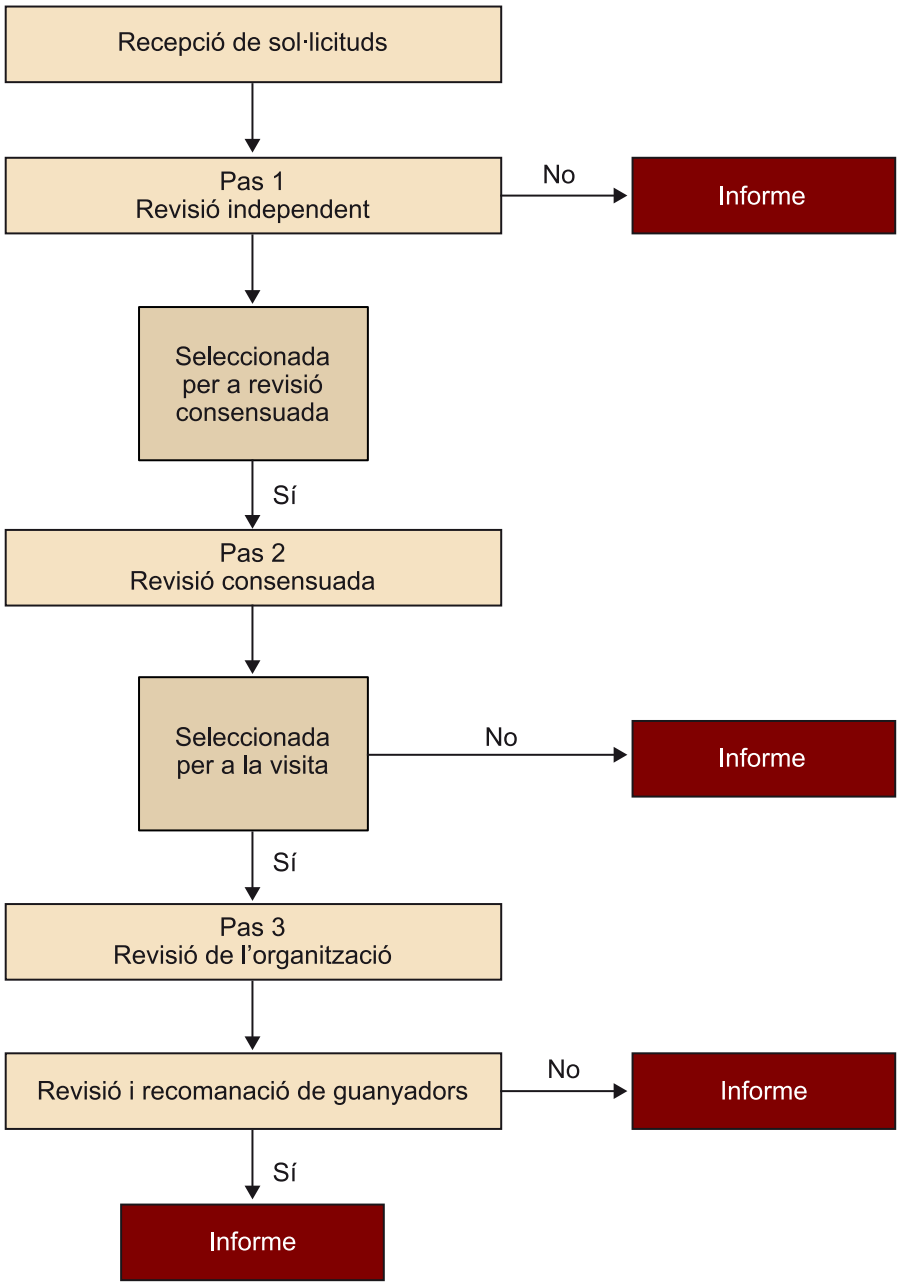
les diferents necessitats d'aquests grups. Això ajudarà al fet que els plans i les accions compleixin amb les demandes dels públics d'interès i evitarà impactes negatius en algun d'aquests grups.

- **Perspectiva del sistema**. Els criteris proporcionen una perspectiva per a gestionar l'organització i els processos clau d'aquesta, que obre el camí a la consecució d'un acompliment excel·lent. Els set criteris del model i els valors nuclears formen els blocs a partir dels quals es construeix el model i el mecanisme integrador del sistema. No obstant això, la gestió reeixida de l'acompliment general de l'organització requereix una síntesi específica del model i l'alineació i la integració d'aquest. El concepte *síntesi* significa mirar l'organització com un conjunt i construir a partir de les necessitats clau que té, incloent-hi els objectius estratègics i els plans d'actuació. El terme *alineació* significa utilitzar les relacions clau d'acord amb les categories Baldrige per a assegurar consistència en els plans, en els processos, en les mesures i en les accions. La integració es construeix a partir de l'alineació, perquè els components individuals del sistema de gestió de l'acompliment operin d'una manera interrelacionada.

2.4. Procés d'avaluació

Les empreses que volen presentar la seva candidatura a l'MBNQA han d'aportar informació detallada sobre cadascun dels set criteris que s'han detallat anteriorment. A les empreses sol·licitants se'ls dediquen entre tres-centes i mil hores de revisió i un equip d'experts independents els fa un informe sobre les fortaleses i les possibles oportunitats de millora de l'organització. A continuació, es descriuen les quatre fases que componen el procés d'avaluació per al premi. En la figura 3 es presenta aquest procés gràficament.

Figura 3. Procés d'avaluació de les organitzacions candidates a l'MBNQA



Font: Baldrige National Quality Program (2006). *2006 Criteria for performance excellence.* Milwaukee: American Society for Quality.

- **Primera fase: revisió independent**. Cada sol·licitud és revisada per un grup d'examinadors que realitzen l'avaluació en solitari. Cada examinador llegeix la sol·licitud, escriu els comentaris sobre les fortaleses i les oportunitats de millora, i puntua cada ítem segons els criteris establerts. Els jutges utilitzen aquestes valoracions per a decidir quins sol·licitants passen a la segona fase.

- **Segona fase: revisió consensuada**. En aquesta segona fase, un equip d'examinadors aconsegueix consens sobre els temes clau, les fortaleses dels sol·licitants i les oportunitats de millora, les puntuacions obtingudes i les qüestions que cal aclarir i verificar si el sol·licitant és seleccionat per a una visita. El panel de jutges utilitza les puntuacions consensuades per a seleccionar els sol·licitants que seran visitats. Si els sol·licitants no són selecci-

onats per a una visita, els comentaris de l'equip s'utilitzen per a crear un informe per a l'empresa.

- **Tercera fase: revisió en l'organització**. Per mitjà d'una visita a l'organització, l'equip d'examinadors pot aclarir punts incerts de la sol·licitud, verificar que la informació que hi apareix és correcta i obtenir informació addicional. Els resultats d'aquesta visita determinaran si els sol·licitants són recomanats com a beneficiaris de premi. Tots els sol·licitants, tant si són seleccionats com a candidats per a obtenir el premi com si no ho són reben un informe de l'empresa.

- **Quarta fase: selecció dels beneficiaris finals**. El panel de jutges revisa les puntuacions obtingudes en la visita a l'organització i selecciona els sol·licitants que seran recomanats a la Secretaria de Comerç. Els jutges escullen candidats per a cadascuna de les cinc categories (empreses industrials, de serveis, petites empreses, centres educatius i centres sanitaris). Per llei, els jutges poden recomanar fins a tres candidats per a cada categoria.

2.5. Beneficis de l'aplicació

Els beneficis que les organitzacions poden extreure de l'aplicació d'aquest model de la GQT van més enllà de la consecució d'un premi. Segons les mateixes fonts de l'ASQ, l'aplicació dels criteris Malcolm Baldrige per a l'excel·lència en la gestió es tradueix generalment en una millora en les relacions dels empleats, en una productivitat més alta, en una satisfacció més gran dels clients, en un increment en la quota de mercat i en una millora en la rendibilitat. A més a més, moltes organitzacions decideixen participar en el premi Baldrige Award Performance Excellence Criteria amb la finalitat d'aconseguir una valoració crítica de la seva organització que els permeti identificar les fortaleses i les oportunitats de millora.

3. El model d'excel·lència de la Fundació Europea per a la Gestió de la Qualitat

3.1. El model i el Premi Europeu a la Qualitat

El model europeu d'excel·lència va ser desenvolupat per la Fundació Europea per a la Gestió de la Qualitat el 1990 com a base per a avaluar les organitzacions candidates al Premi Europeu a la Qualitat, concedit anualment des del 1992. El Premi Europeu a la Qualitat és un reconeixement a l'excel·lència. A més a més, proporciona una valuosa retroalimentació a les organitzacions candidates gràcies a un informe detallat que dissenya un equip d'experts independents.

Partint de l'experiència de l'MBNQA i del Premi Deming, el model europeu va ser desenvolupat primerament el 1990 com un model bàsic a partir de la premissa que els resultats superiors de l'empresa s'obtenen implicant les persones en la millora dels processos, amb la denominació *model d'excel·lència empresarial* (*business excellence model*). A partir del 1997, es va desenvolupar aquest model fins a obtenir el 1999 un model més general anomenat *model d'excel·lència de l'EFQM* (*EFQM excellence model*).

Raons per al canvi

Aquest canvi de denominació s'explica perquè, segons que sembla, el terme *business* podia induir a equívoc, i portar a pensar que el model no era aplicable per a organitzacions sense ànim de lucre. La nova denominació reflecteix la idea que el model és aplicable en tots els sectors i organitzacions, públics o privats, amb ànim de lucre o sense.

Els canvis més substancials fan referència a la inclusió de la innovació i l'aprenentatge com a elements clau de l'avantatge competitiu; més èmfasi en els aspectes referits als clients i altres públics d'interès influents en l'organització, com també en la importància atribuïda al coneixement dins de l'empresa; un reflex superior dels aspectes referents a l'enfocament en resultats per mitjà de l'estratègia, i a l'ampliació dels continguts dels diferents criteris i subcriteris que el componen. El 2003, es van modificar una mica alguns criteris del model. L'EFQM ha elaborat també una adaptació del model d'excel·lència per a pimes, que en simplifica l'estructura i els criteris exigits.

El model d'excel·lència de l'EFQM es pot aplicar amb diverses finalitats com, per exemple, les següents:

- Fer una autoavaluació.
- Fer una autoavaluació per part d'un tercer.
- Dur a terme activitats de *benchmarking*.
- Utilitzar-lo com a base per a presentar la candidatura de l'organització al Premi Europeu a la Qualitat.

El cas Siemens España

"Des que es va fundar fa gairebé 160 anys, Siemens és una companyia sobradament coneguda en el camp de la innovació tecnològica. A escala mundial, Siemens ha generat 800.000 productes nous en els últims cinc anys.

La nostra estratègia principal és aconseguir l'excel·lència en tots els camps d'activitat de l'empresa, i la innovació és un dels eixos prioritaris de la nostra actuació amb el desenvolupament del nostre capital humà emprenedor. Qualitat i innovació formen un binomi estretament relacionat que és present en totes les activitats que es desenvolupen a Siemens des que Werner von Siemens va fundar la companyia a partir d'aquests mateixos principis fa 160 anys."

Aquesta és la presentació de la companyia en paraules de Nerea Torres, directora corporativa de Qualitat Total i Desenvolupament Sostenible, en la revista *Excelencia*. De fet, en la definició de la visió de l'empresa es recullen com a punts fonamentals la tecnologia i la innovació:

"Serem centre de competència en unes àrees tecnològiques determinades, oferint solucions innovadores i integrals i contribuint activament a la globalització de Siemens".

Però Siemens no solament innova en tecnologia, tal com escriu el president de la companyia a Espanya, Eduardo Montes, en la seva carta de presentació, sinó també en serveis, processos i gestió. Els seus resultats per a l'any 2005 confirmen una evolució positiva de l'empresa amb un benefici abans d'interessos i impostos de més de 239 milions d'euros, 2.773 milions d'euros en vendes i un guany de l'1% en quota de mercat, fet que la situa en un 13% actualment. Però, a més a més, com a mostra no solament dels resultats econòmics, l'empresa ofereix anualment un compte de resultats triple: econòmic, social i mediambiental.

L'empresa utilitza el model EFQM d'excel·lència empresarial "com un instrument que s'ha revelat extraordinàriament eficaç, per a crear un clima adequat per a la introducció constant d'elements innovadors de gestió de la companyia."

Entre les mesures que han tingut un impacte significatiu en els resultats de l'empresa hi ha les que explica la directora corporativa de Qualitat Total:

"A Siemens es plantejava la necessitat de millorar els comportaments directius dels membres del quadre de comandament i d'incrementar la satisfacció dels empleats. Com a resposta a aquesta necessitat sorgeix el *model de lideratge* vigent a Siemens, construït a partir d'un conjunt de fonts entre les quals destaquen els principis corporatius de Siemens a escala mundial, el marc de lideratge de Siemens, els valors compartits, les estratègies bàsiques de la companyia i el perfil del col·laborador amb potencial. A més a més es van organitzar grups en què els empleats de base, juntament amb comandaments de les diferents empreses del Grup Siemens a Espanya, van elaborar el perfil ideal del líder a Siemens, que és aplicable a tots els empleats.

Amb aquest plantejament es va elaborar una eina d'avaluació en què cada comandament és avaluat pel seu cap directe, pels companys, pels col·laboradors i per ell mateix, que dóna lloc a un informe personal de resultats conegut com a *Informe de feed-back 360°*. La informació obtinguda d'aquests informes es presenta de manera individual als interessats de mans d'un entrenador (*coach*) extern que els ajuda a interpretar els missatges i a confeccionar un pla d'acció per a millorar les competències com a líder. Al principi era xocant el fet de poder avaluar el teu propi cap o de sentir-te avaluat pels teus col·laboradors, però actualment és d'allò més natural i molt útil per a modelar la conducta dels líders cap al model de lideratge desenvolupat en la companyia.

D'altra banda, es va produir també la creació de *vision workshops* anuals, en què l'estratègia i els objectius previstos per a un nou exercici no són formulats exclusivament per l'alta direcció, sinó que es generen per mitjà de la participació d'un ampli nombre de col·laboradors que aporten experiència i coneixement de mercat. D'aquesta manera s'aconsegueix un compromís important amb els objectius previstos, atès que són el resultat d'una anàlisi en què han participat tots els comandaments de la companyia i un nombre elevat de col·laboradors de base.

També s'ha fet un esforç en l'estandardització dels processos, unificant el llenguatge i les activitats de la companyia a escala mundial, per mitjà de la iniciativa *partenariat amb clients*. Amb aquest programa i prenent com a referència els processos que compartim amb els clients, establim models de treball particularitzats que ens permeten,

mitjançant la formació d'equips mixtos de client i proveïdor, mesurar i millorar d'una manera continuada la relació amb els nostres clients."

Fonts: *Excelencia* (2005, novembre, núm. 44) i pàgina web de Siemens.

Activitat 1

a) Identifiqueu i expliqueu enraonadament quins criteris i subcriteris del model EFQM es veuen reflectits en el *model de lideratge*, en l'*Informe de feed-back 360°*, en l'acció anomenada *vision workshops* i en la iniciativa *partenariat amb clients* de l'empresa Siemens.

b) Es fa referència en algun moment en el text als criteris resultat del model EFQM? En cas afirmatiu, indiqueu on.

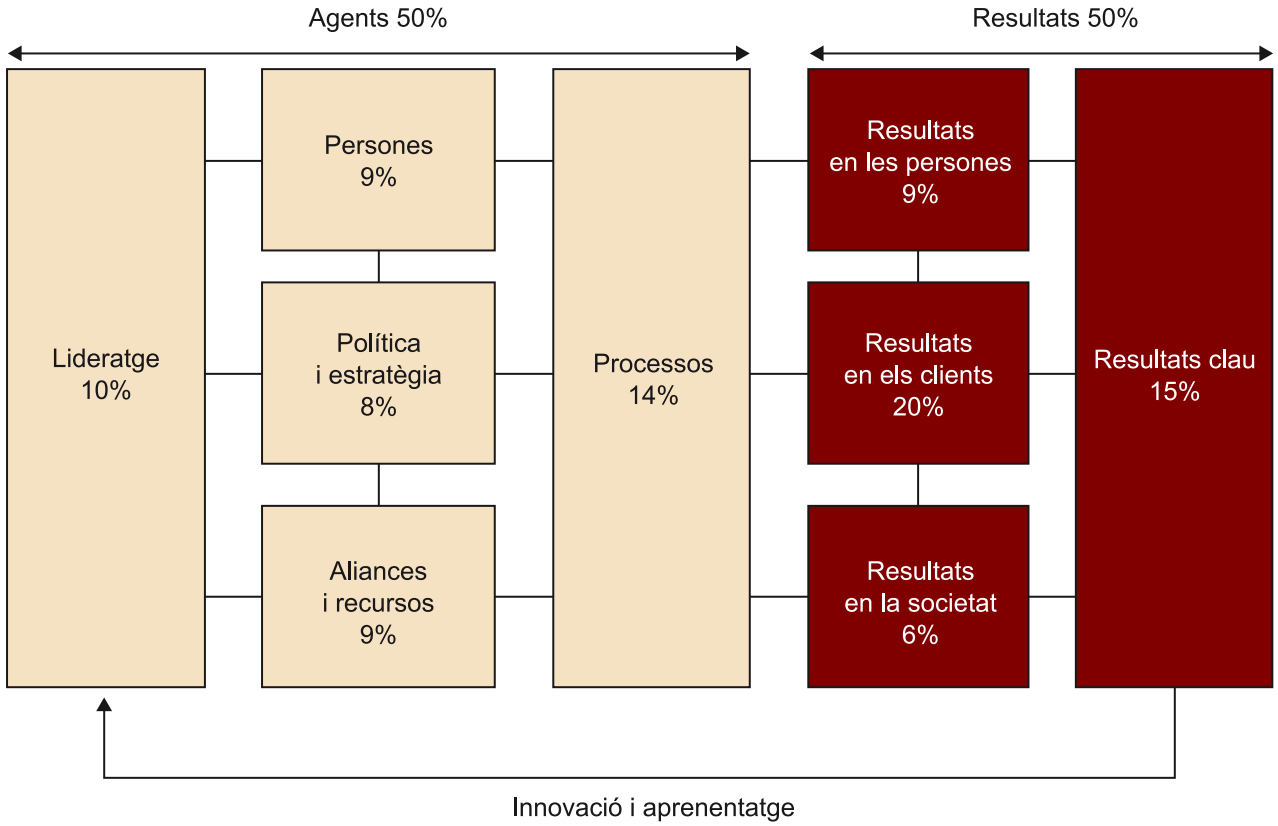
c) L'empresa Siemens desenvolupa àmpliament el model EFQM, però, si ens fixem únicament en la informació que apareix en aquest text, considereu que caldria dur a terme alguna iniciativa més que completés algun dels punts del model EFQM? En cas afirmatiu, expliqueu l'orientació en què es basarien les iniciatives que proposeu.

d) Comproveu a partir de fonts com la pàgina web de l'empresa si aquesta realitza també accions com les que heu recomanat en la pregunta anterior i amplieu la informació relativa als criteris de resultats.

3.2. Estructura i criteris

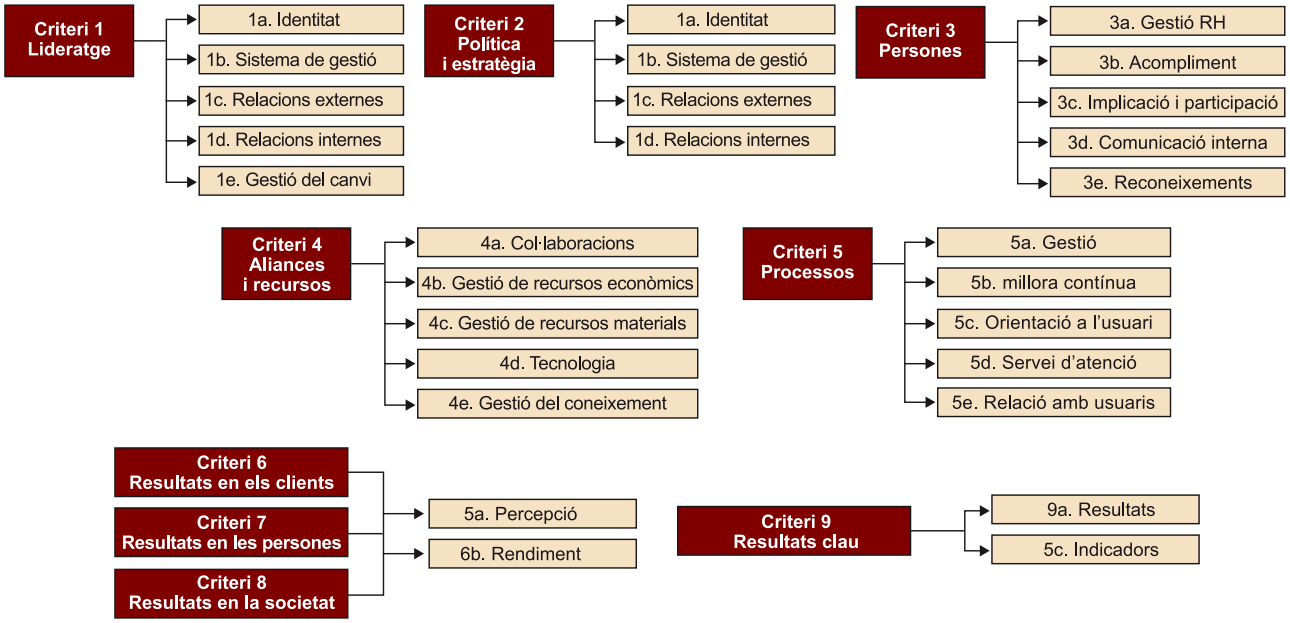
El model d'excel·lència de l'EFQM busca identificar els punts forts i els punts febles d'una empresa, i per a això se centra en la relació entre el personal que la integra, els processos i els resultats. Els nou elements que constitueixen el model estan organitzats en **agents facilitadors** i **resultats** (figura 4). Aquest model representa un sistema de gestió que posa l'èmfasi a mantenir un lideratge en la consecució de la qualitat, formular les polítiques i estratègies que cal seguir, aconseguir una direcció adequada dels recursos i el personal, i orientar el disseny de tots els processos de l'empresa al client. Tot això, amb vista a aconseguir uns resultats: satisfacció del client, satisfacció del personal, un impacte positiu en la societat i uns resultats econòmics excel·lents que permetin mantenir un avantatge competitiu sostingut. Cal destacar la interrelació dels criteris i el caràcter dinàmic d'aquests.

Figura 4. Model d'excel·lència de l'EFQM



Font: EFQM (2003a). *Introducción a la excelencia.* Brussel·les: European Foundation for Quality Management.

Figura 5. Estructura completa dels elements del model EFQM



Font: J. L. Moreno (2007). *Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia en entidades de acción social.* Barcelona: Fundación Luis Vives.

La premissa bàsica del model és que els processos són les vies per mitjà de les quals l'empresa canalitza i allibera les aptituds del seu personal, a fi de produir uns resultats determinats. Dit d'una altra manera, els processos i el personal són agents facilitadors que proporcionen els resultats.

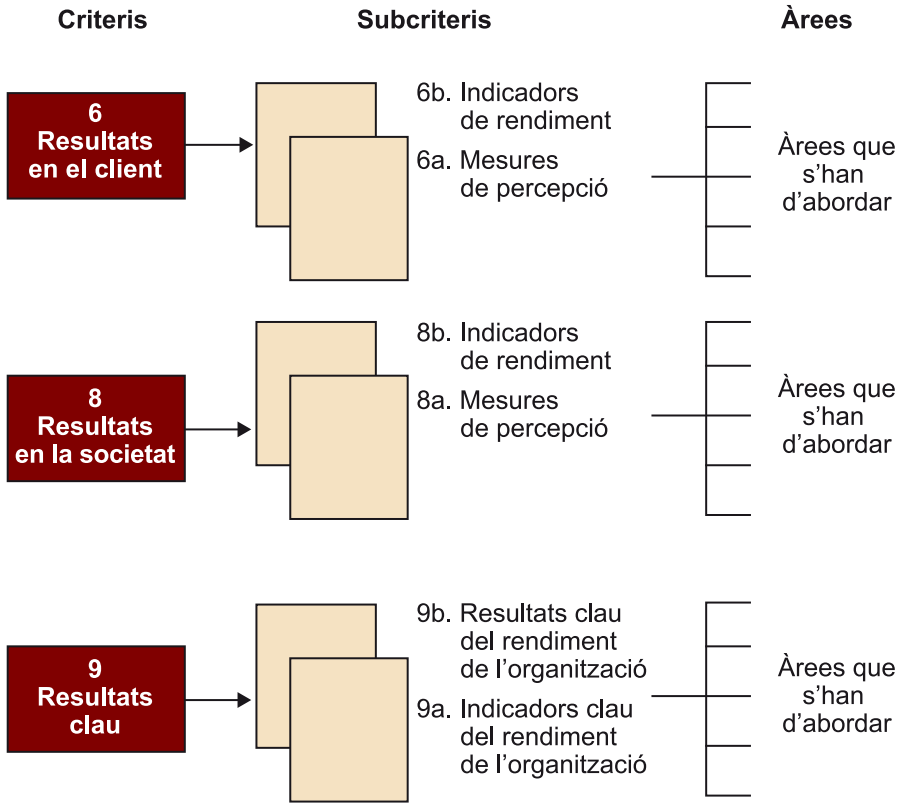
Els aspectes relatius als **resultats** fan referència al que ha assolit i aconsegueix actualment l'empresa en el rendiment general de l'organització, en els seus clients, en les persones i en la societat en què actua (figura 6). Per la seva banda, els aspectes relacionats amb els **agents facilitadors** es refereixen a la manera com s'aconsegueixen els resultats i, per tant, representen el com en comptes del què. Aquests agents defineixen la manera que l'empresa té de gestionar i desplegar els seus recursos, processos i activitats per tal d'assolir l'excel·lència, comprenent accions organitzatives que van des del lideratge d'una direcció que impulsi l'estratègia i la política fins a la gestió de recursos, processos, persones i aliances.

Els cinc agents facilitadors se subdivideixen en 32 subcriteris que exemplifiquen el que pot fer l'organització per desenvolupar els elements agents. Cadascun dels cinc criteris *agents facilitadors* s'estructura en cinc subcriteris, excepte el criteri *lideratge*, que es descompon en quatre subcriteris (figura 7). Tots aquests agents componen un marc en el qual s'han de dur a terme conjuntament els diferents criteris per a poder obtenir resultats, és a dir, la caracterització del model com a sistema obliga a l'anàlisi conjunta de tots els elements.

Les fletxes en les dues figures destaquen la naturalesa dinàmica del model, en què es presenten la innovació i l'aprenentatge com a determinants dels resultats de l'organització. El model entén el camí cap a l'excel·lència com un procés en què la generació i el processament de la informació i els mecanismes de retroalimentació afavoreixen l'aprenentatge i la millora contínua, per la qual cosa cal una gran implicació de l'alta direcció.

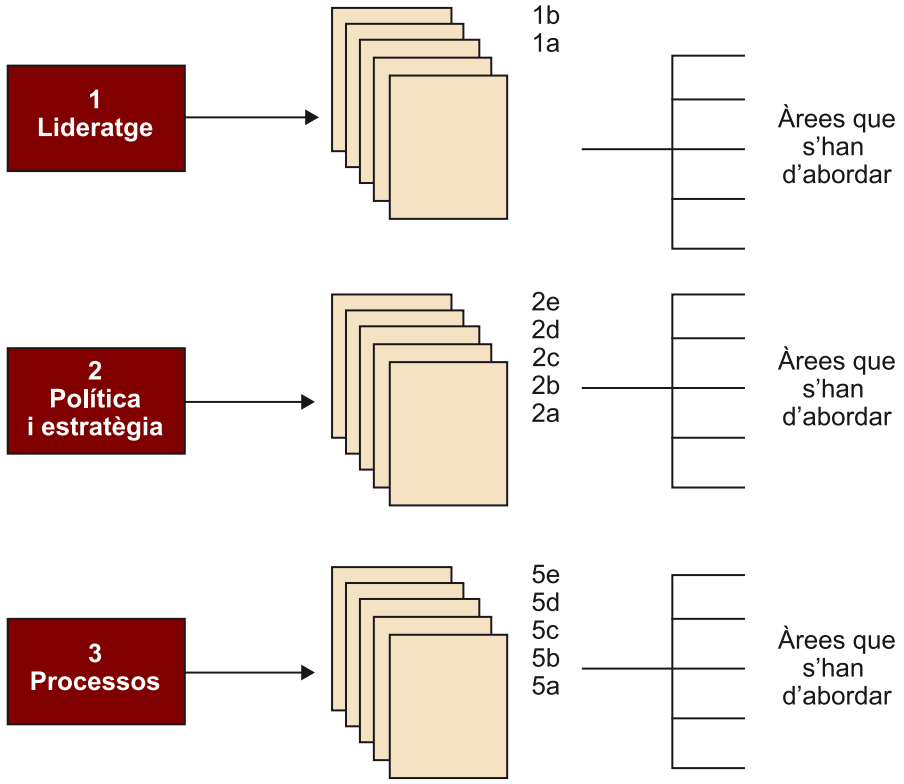
Cadascun dels elements del model, juntament amb les avaluacions respecte a la qualitat, constitueix un criteri que cal utilitzar per a valorar el progrés d'una organització cap a l'excel·lència. La importància de cada element és establerta pel mateix model, que estableix una valoració igual entre els agents i resultats. Els percentatges corresponen al pes específic que s'atorga a cada criteri per a la sol·licitud del premi. Aquests percentatges són orientatius per a les organitzacions que volen emprar el model com una eina d'autoavaluació, per bé que és poden atorgar altres elements importants que s'adeqüin millor a les característiques específiques de la seva organització. Al seu torn, cadascun dels elements està format per un conjunt de subcriteris o àrees d'aplicació, que en recullen el contingut i que són utilitzats com a criteris d'avaluació de cada element.

Figura 6. Estructura dels criteris *resultats* en el model EFQM



Font: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2001). *Modelo Europeo de Excelencia*. Madrid.

Figura 7. Estructura dels criteris *agents facilitadors* en el model EFQM



Font: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2001). *Modelo Europeo de Excelencia*. Madrid.

El model reconeix que hi ha diverses maneres d'aconseguir l'excel·lència sostinguda, per la qual cosa les empreses han d'entendre aquests criteris com a àrees importants a les quals cal parar esment i no com a àrees de revisió obli-

gada. En la taula 3 es presenta una comparació entre els criteris i subcriteris dels models EFQM 1999 i 2003. Els canvis introduïts el 2003 són subtils i es concentren principalment en els dos primers criteris.

Taula 3. Comparació de les versions dels anys 1999 i 2003 del model d'excel·lència de l'EFQM

Criteris i punts		**Subcriteris del model del 1999**	**Subcriteris del model del 2003**
Agents facilitadors	1. Lideratge. 100 punts	1a. Desenvolupament de la missió, visió i valors per part dels líders, que serveixen de model de referència dins d'una cultura d'excel·lència. 1b. Implicació personal dels líders per a garantir el desenvolupament, la implantació i la millora contínua del sistema de gestió de l'organització. 1c. Implicació dels líders amb els clients, amb els socis i amb els representants de la societat. 1d. Motivació, suport i reconeixement de les persones de l'organització per part dels líders.	1a. Els líders desenvolupen la missió, la visió, els valors i els principis ètics i serveixen de model de referència d'una cultura d'excel·lència. 1b. Els líders s'impliquen personalment per a garantir el desenvolupament, la implantació i la millora contínua del sistema de gestió de l'organització. 1c. Els líders interaccionen amb els clients, amb els socis i amb els representants de la societat. 1d. Els líders reforcen una cultura d'excel·lència entre les persones de l'organització. 1e. Els líders defineixen i impulsen el canvi de l'organització.
	2. Política i estratègia. 90 punts	2a. Les necessitats i expectatives actuals i futures dels públics d'interès són el fonament de la política i l'estratègia. 2b. La informació procedent de les activitats relacionades amb el mesurament del rendiment, la investigació, l'aprenentatge i la credibilitat són el fonament de la política i l'estratègia. 2c. Desenvolupament, revisió i actualització de la política i l'estratègia. 2d. Desplegament de la política i l'estratègia mitjançant un esquema de processos clau. 2e. Comunicació i implantació de la política i l'estratègia.	2a. La política i l'estratègia es basen en les necessitats i expectatives actuals i futures dels públics d'interès. 2b. La política i l'estratègia es basen en la informació dels indicadors de rendiment, la investigació, l'aprenentatge i les activitats externes. 2c. La política i l'estratègia es desenvolupen, revisen i actualitzen. 2d. La política i l'estratègia es comuniquen i despleguen mitjançant un esquema de processos clau.
	3. Persones. 80 punts	3a. Planificació, gestió i millora dels recursos humans. 3b. Identificació, desenvolupament i manteniment del coneixement i la capacitat de les persones de l'organització. 3c. Implicació i assumpció de responsabilitats per part de les persones de l'organització. 3d. Existència d'un diàleg entre les persones i l'organització. 3e. Recompensa, reconeixement i atenció a les persones de l'organització.	3a. Planificació, gestió i millora dels recursos humans. 3b. Identificació, desenvolupament i manteniment del coneixement i la capacitat de les persones de l'organització. 3c. Implicació i assumpció de responsabilitats per part de les persones de l'organització. 3d. Existència d'un diàleg entre les persones i l'organització. 3e. Recompensa, reconeixement i atenció a les persones de l'organització.

Font: elaboració pròpia a partir de l'EFQM (1999). *EFQM Model for Business Excellence: Company Guidelines*. Brussel·les: European Foundation for Quality Management i EFQM (2003a). *Introducción a la excelencia*. Brussel·les: European Foundation for Quality Management.

Criteris i punts		Subcriteris del model del 1999	Subcriteris del model del 2003
	4. Aliances i recursos. 90 punts	4a. Gestió de les aliances externes. 4b. Gestió dels recursos econòmics i financers. 4c. Gestió dels edificis, equips i materials. 4d. Gestió de la tecnologia. 4e. Gestió de la informació i del coneixement.	4a. Gestió de les aliances externes. 4b. Gestió dels recursos econòmics i financers. 4c. Gestió dels edificis, equips i materials. 4d. Gestió de la tecnologia. 4e. Gestió de la informació i del coneixement.
	5. Processos. 140 punts	5a. Disseny i gestió sistemàtica dels processos. 5b. Introducció de les millores necessàries en els processos mitjançant la innovació, a fi de satisfer plenament els clients i altres públics d'interès, generant cada vegada més valor. 5c. Disseny i desenvolupament dels productes i serveis a partir de les necessitats i expectatives dels clients. 5d. Producció, distribució i servei d'atenció dels productes i serveis. 5e. Gestió i millora de les relacions amb els clients.	5a. Disseny i gestió sistemàtica dels processos. 5b. Introducció de les millores necessàries en els processos mitjançant la innovació, a fi de satisfer plenament els clients i altres públics d'interès, generant cada vegada més valor. 5c. Disseny i desenvolupament dels productes i serveis a partir de les necessitats i expectatives dels clients. 5d. Producció, distribució i servei d'atenció dels productes i serveis. 5e. Gestió i millora de les relacions amb els clients.
Resultats	6. Resultats en els clients. 90 punts	6a. Mesures de percepció. 6b. Indicadors de rendiment.	6a. Mesures de percepció. 6b. Indicadors de rendiment.
	7. Resultats en les persones. 200 punts	7a. Mesures de percepció. 7b. Indicadors de rendiment.	7a. Mesures de percepció. 7b. Indicadors de rendiment.
	8. Resultats en la societat. 60 punts	8a. Mesures de percepció. 8b. Indicadors de rendiment.	8a. Mesures de percepció. 8b. Indicadors de rendiment.
	9. Resultats clau 150 punts	9a. Resultats clau del rendiment de l'organització. 9b. Indicadors clau del rendiment de l'organització.	9a. Resultats clau del rendiment de l'organització. 9b. Indicadors clau del rendiment de l'organització.

Font: elaboració pròpia a partir de l'EFQM (1999). *EFQM Model for Business Excellence: Company Guidelines*. Brussel·les: European Foundation for Quality Management i EFQM (2003a). *Introducción a la excelencia*. Brussel·les: European Foundation for Quality Management.

3.2.1. Descripció dels criteris

Criteri 1: lideratge

"Els líders excel·lents desenvolupen i faciliten la consecució de la missió i la visió, desenvolupen els valors i sistemes necessaris perquè l'organització aconsegueixi un èxit sostingut i fan realitat tot això mitjançant les seves accions i comportaments. En períodes de canvi són coherents amb el propòsit de l'organització; i, quan cal, són capaços de reorientar la direcció de l'organització i aconsegueixen arrossegar després d'ells la resta de persones."

Aquest criteri indica com el comportament i les actuacions de l'equip de direcció i de tots els altres líders de l'organització estimulen i fomenten una cultura d'excel·lència i com hi contribueixen. Els líders han d'utilitzar el carisma que tenen per a guiar els altres empleats cap a l'objectiu perseguit.

Aquest criteri se subdivideix en cinc subcriteris, que reflecteixen les actuacions específiques que guiaran els líders de l'organització cap a l'excel·lència:

- **Subcriteri 1a**: els líders han de desenvolupar la missió, la visió, els valors i els principis ètics i servir de model de referència d'una cultura d'excel·lència.

- **Subcriteri 1b**: els líders s'han d'implicar personalment per a garantir el desenvolupament, la implantació i la millora contínua del sistema de gestió de l'organització.

- **Subcriteri 1c**: els líders han d'interaccionar amb els clients, amb els socis i amb els representants de la societat.

- **Subcriteri 1d**: els líders han de reforçar una cultura d'excel·lència entre les persones de l'organització.

- **Subcriteri 1e**: els líders han de definir i impulsar el canvi de l'organització.

Criteri 2: política i estratègia

> "Les organitzacions excel·lents implanten la seva missió i visió desenvolupant una estratègia centrada en els públics d'interès i en què es té en compte el mercat i el sector on operen. Aquestes organitzacions desenvolupen i despleguen polítiques, plans, objectius i processos per a fer realitat l'estratègia."

Amb aquest criteri es tracta d'analitzar com es reflecteix el concepte d'excel·lència en la política i l'estratègia de l'empresa, com incorpora aquesta els principis de la qualitat total a la formulació, implantació, revisió i millora de la seva política i estratègia, i com els converteix en plans i accions.

Per a la consecució d'una política i estratègia orientada cap a l'excel·lència, les empreses han de seguir quatre subcriteris, que són els següents:

- **Subcriteri 2a**: basar la política i l'estratègia en les necessitats i expectatives actuals i futures dels públics d'interès.

- **Subcriteri 2b**: basar la política i l'estratègia en la informació dels indicadors de rendiment, la investigació, l'aprenentatge i les activitats externes.

- **Subcriteri 2c**: desenvolupar la política i l'estratègia contínuament; revisar-la i actualitzar-la.

- **Subcriteri 2d**: comunicar i desplegar la política i l'estratègia mitjançant un esquema de processos clau.

En la figura 8, i a manera d'exemple, es mostra com es podria plantejar la pregunta corresponent el subcriteri 2a.

Figura 8. Avaluació d'un subcriteri del criteri 2, *política i estratègia*

Criteri 2. Política i estratègia
Tracta d'avaluar com és la planificació (en tota la seva extensió) i en quina mesura està implantat el principi d'orientació al públic d'interès.

Resum de puntuació				
Subcriteri	2a	2b	2c	2d
Puntuació				

2a. Avalua l'orientació envers els públics d'interès de l'organització.
2.1. En la planificació de l'activitat es recullen i consideren les necessitats i les expectatives dels públics d'interès?
- S'identifiquen necessitats i expectatives d'usuaris, clients o beneficiaris, tant directes com indirectes o potencials.
- S'identifiquen necessitats i expectatives de personal que treballa o col·labora voluntàriament per a l'organització.
- S'identifiquen necessitats i expectatives de finançadors, administracions públiques, col•laboradors i altres entitats.
- S'identifiquen necessites i expectatives d'altres públics d'interès.
- S'ha analitzat el comportament del sector.

Informació escassa i majoritàriament d'elaboració pròpia			S'identifiquen i recullen les necessitats i expectatives més rellevants per estudi d'enquestes, consultes, estudis, etc. Aquesta informació s'utilitza per a la planificació anual.					Hi ha processos formals per a la identificació de necessitats i expectatives de tots els públics objectiu. Aquesta informació s'actualitza periòdicament, amb les dades procedents dels canals previstos.					Hi ha processos sistemàtics de recollida i anàlisi de necessitats i expectatives de tots els públics objectiu, mantenint-se actualitzats de manera permanent. Aquests processos estan contrastats amb una experiència no inferior a dos anys.					Es revisa l'eficàcia del procés i s'introdueixen millores. Reflecteix una experiència d'almenys tres cicles de revisió i millora.			Puntuació
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

Evidències consensuades

Font: J. L. Moreno (2007). *Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia en entidades de acción social.* Barcelona: Fundación Luis Vives.

Criteri 3: persones

"Les organitzacions excel·lents gestionen, desenvolupen i fan que sorgeixi tot el potencial de les persones que les integren, tant de manera individual com en equips o l'organització en conjunt. Fomenten la justícia i la igualtat i impliquen i faculten les persones. Es preocupen, comuniquen, recompensen i donen reconeixement a les persones per tal de motivar-les i incrementar el seu compromís amb l'organització aconseguint que utilitzin les capacitats i els coneixements que tenen en benefici de l'organització."

Aquest criteri estudia la manera que l'organització té d'alliberar tot el potencial del personal que la integra a fi de millorar el negoci d'una manera continuada. S'hi inclouen la planificació i la millora dels recursos humans, com es mantenen i desenvolupen les capacitats del personal, com s'acorden els seus objectius i es revisa contínuament el rendiment, com s'implica, faculta i reconeix el personal, com hi ha un diàleg eficaç entre el personal i l'organització, i com té cura l'organització dels empleats. Tot això es duu a terme amb la finalitat d'aconseguir que el personal de l'organització dediqui totes les habilitats que té perquè l'organització obtingui el màxim benefici.

Les organitzacions poden orientar els seus recursos humans cap a l'excel·lència per mitjà dels subcriteris següents:

- **Subcriteri 3a**: la planificació, la gestió i la millora dels recursos humans.
- **Subcriteri 3b**: la identificació, el desenvolupament i el manteniment del coneixement i la capacitat de les persones de l'organització.
- **Subcriteri 3c**: la implicació i l'assumpció de responsabilitats per part de les persones de l'organització.
- **Subcriteri 3d**: l'existència d'un diàleg entre les persones i l'organització.
- **Subcriteri 3e**: la recompensa, el reconeixement i l'atenció a les persones de l'organització.

En la figura 9, i a manera d'exemple, es mostra com es podria plantejar la pregunta corresponent el criteri 3b.

Figura 9. Avaluació d'un subcriteri del criteri 3, *persones*

Criteri 3. Persones
Tracta d'avaluar com són les polítiques aplicables als RH.

Resum de puntuació					
Subcriteri	3a	3b	3c	3d	3e
Puntuació					

3b. Avalua la gestió de les habilitats i competències de les persones i l'adequació a les necessitats de l'organització.

3.2. Es preocupen els gestors del desenvolupament personal i professional de les persones, procurant l'adequació dels coneixements i habilitats que tenen a les necessitats i competències que exigeix el lloc de treball?

– Hi ha una descripció dels llocs de treball, i també dels coneixements i habilitats que es requereixen per a un acompliment correcte.
– S'avaluen els coneixements i habilitats de les persones, a més del seu rendiment, que s'ajuda a millorar-lo.
– Es desenvolupen plans de formació per a adequar les competències de les persones als requisits del lloc de treball.
– Es comuniquen a les persones els objectius individuals i d'equip.

Evidències consensuades

Font: J. L. Moreno (2007). *Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia en entidades de acción social.* Barcelona: Fundación Luis Vives.

Criteri 4: aliances i recursos

"Les organitzacions excel·lents planifiquen i gestionen les aliances externes, els seus proveïdors i recursos interns, com a suport de la política i l'estratègia que segueixen i del funcionament eficaç dels seus processos. Durant la planificació, i al mateix temps que gestionen les seves aliances i recursos, estableixen un equilibri entre les necessitats actuals i futures de l'organització, la comunitat i el medi ambient."

Aquest criteri se centra en la gestió, l'ús i la conservació eficaços dels recursos de l'empresa i les relacions amb els proveïdors, com a suport de la política i l'estratègia, i també en la gestió del coneixement i la tecnologia.

Per a assolir aquest criteri les organitzacions han de perseguir els subcriteris següents:

- **Subcriteri 4a**: gestionar les aliances externes.
- **Subcriteri 4b**: gestionar els recursos econòmics i financers.
- **Subcriteri 4c**: gestionar els edificis, els equips i els materials.
- **Subcriteri 4d**: gestionar la tecnologia.
- **Subcriteri 4e**: gestionar la informació i el coneixement.

Criteri 5: processos

"Les organitzacions excel·lents dissenyen, gestionen i milloren els seus processos per satisfer plenament els clients i altres públics d'interès i generar cada vegada més valor per a ells."

En aquest criteri queda reflectit com s'identifiquen els processos (activitats generadores de valor afegit), especialment els crítics per a l'èxit, a fi de gestionar-los i revisar-los d'una manera sistemàtica i d'establir sistemes per a millorar-los constantment mitjançant la innovació i la creativitat.

Aquest criteri es compon dels subcriteris següents:

- **Subcriteri 5a**: dissenyar i gestionar sistemàticament els processos.

- **Subcriteri 5b**: introduir les millores necessàries en els processos mitjançant la innovació, a fi de satisfer plenament els clients i altres públics d'interès, generant cada vegada més valor.

- **Subcriteri 5c**: dissenyar i desenvolupar els productes i serveis a partir de les necessitats i les expectatives dels clients.

- **Subcriteri 5d**: produir, distribuir i prestar un servei d'atenció dels productes i serveis.

- **Subcriteri 5e**: gestionar i millorar les relacions amb els clients.

Criteri 6: resultats en els clients

> "Les organitzacions excel·lents mesuren d'una manera exhaustiva i aconsegueixen resultats excel·lents pel que fa als clients."

La versió del 1991 del model es referia exclusivament a la percepció que tenen els clients externs de l'empresa dels seus productes, és a dir, a la satisfacció dels clients externs. El model del 1999 va completar aquest criteri incloent-hi ara el mesurament de la satisfacció dels clients interns de l'organització. La millora del model realitzada el 2003 manté la conceptualització introduïda l'any 1999. En conseqüència, aquest criteri mesura d'una manera exhaustiva els resultats assolits pel que fa als clients tant interns com externs.

Les empreses han d'utilitzar els subcriteris següents:

- **Subcriteri 6a**: mesures de percepció.
- **Subcriteri 6b**: indicadors de rendiment.

Criteri 7: resultats en les persones

> "Les organitzacions excel·lents mesuren d'una manera exhaustiva i aconsegueixen resultats excel·lents pel que fa a les persones que les integren."

Per complir aquest criteri les empreses també s'han de valer dels subcriteris següents:

- **Subcriteri 7a**: mesures de percepció.
- **Subcriteri 7b**: indicadors de rendiment.

Criteri 8: resultats en la societat

> "Les organitzacions excel·lents mesuren d'una manera exhaustiva i aconsegueixen resultats excel·lents pel que fa a la societat."

Es mesuren essencialment els resultats que l'organització obté pel que fa a satisfacció de les necessitats i les expectatives de la comunitat local, nacional i internacional. Les àrees que són objecte de mesurament inclouen la percepció que té la societat de l'organització i l'impacte de l'organització en la societat.

En aquest punt també s'han d'emprar els subcriteris següents:

- **Subcriteri 8a**: mesures de percepció.
- **Subcriteri 8b**: indicadors de rendiment.

Criteri 9: resultats clau

> "Les organitzacions excel·lents mesuren d'una manera exhaustiva i obtenen resultats excel·lents pel que fa als elements clau de la política i l'estratègia que segueixen."

El model del 1991 només es referia als assoliments de l'empresa en relació amb el rendiment econòmic previst i als objectius financers i no financers planificats, i en la satisfacció de les necessitats i expectatives de tots els que tinguin un interès financer en la societat. El model del 1999 es refereix exclusivament als assoliments aconseguits en relació amb els objectius planificats, tant financers com no financers, i al mesurament d'aspectes com la comprensió, el coneixement, la predicció i la millora d'aquests resultats. El model revisat del 2003 manté la conceptualització anterior.

Les empreses han de valorar els subcriteris següents:

- **Subcriteri 9a**: resultats clau del rendiment de l'organització.
- **Subcriteri 9b**: indicadors clau del rendiment de l'organització.

3.3. Conceptes fonamentals

Perquè una organització maximitzi els beneficis gràcies a l'aplicació d'aquest model d'excel·lència, cal que l'equip directiu comprengui i apliqui perfectament els **vuit conceptes fonamentals de l'excel·lència** en què es fonamenta. A continuació es presenta una descripció general de cadascun dels conceptes que constitueixen la base del model. Les definicions següents descriuen les accions que s'han de realitzar per a aconseguir l'aplicació de cada concepte i els beneficis que l'organització pot obtenir si els aplica correctament.

- **Orientació cap als resultats**. L'organització ha de perseguir la consecució de resultats satisfactoris per a tots els públics d'interès que hi estan relacionats. Per a això, l'organització s'ha d'anticipar a les necessitats i expectatives dels públics d'interès, fer un seguiment de les experiències i percepcions d'aquests públics i supervisar i analitzar el comportament d'altres

organitzacions. Es recomana la recollida d'informació de les expectatives actuals i futures dels públics d'interès de l'organització. Amb aquestes accions, l'organització respondrà d'una manera satisfactòria als continus reptes que li presenten els públics d'interès. Els beneficis que poden obtenir les organitzacions amb la implementació d'aquest concepte són els següents:

– Aportació de valor afegit a tots els públics d'interès de l'organització.
– Èxit sostingut per a tots els públics d'interès.
– Comprensió dels requisits dels resultats actuals i futurs de l'organització amb la finalitat de fixar objectius.
– Alineació i focalització de tota l'organització en l'assoliment d'uns resultats determinats.
– Satisfacció plena de tots els públics d'interès.

- **Orientació al client**. Per mitjà d'aquest concepte es transmet el caràcter primordial de la satisfacció dels clients. Els consumidors són els jutges finals de la qualitat del producte i del servei, per la qual cosa és extremament important aconseguir la seva fidelització. S'ha de perseguir l'aportació de valor al consumidor d'una manera sostinguda. L'orientació als clients requereix que les organitzacions coneguin amb detall les necessitats i les preferències actuals i futures dels consumidors. També és necessària la recollida d'informació externa a l'organització que pugui afectar les necessitats i preferències dels consumidors. Els beneficis que es desprenen de l'aplicació d'aquest concepte són els següents:
  – Satisfacció plena dels clients
  – Fidelitat i retenció de clients
  – Increment en la quota de mercat
  – Èxit sostingut de l'organització
  – Empleats motivats
  – Comprensió dels avantatges competitius

Orientació al client en la fundació NoviaSalcedo

La fundació NoviaSalcedo és una organització privada sense ànim de lucre, centrada principalment a ajudar els joves en el seu desenvolupament professional i personal, amb l'objectiu de potenciar les capacitats que tenen per a integrar-los en el món professional. En la seva missió i visió es descriu també la importància per a la fundació d'estar prop de les necessitats dels joves i dels agents implicats en el seu desenvolupament, detectant les necessitats per a convertir-les en programes i serveis. Es pretén potenciar l'esperit emprenedor i fer partícips d'una manera activa els joves en la societat. Les quatre línies bàsiques d'actuació són les següents:

- Informació, documentació i prospectiva en la societat de la informació.
- Aprenentatge al llarg de tota la vida, orientat al desenvolupament de competències personals i professionals.
- Promoció de l'ocupació des de la igualtat d'oportunitats i l'adaptabilitat.
- Promoció dels valors de responsabilitat social i cultura de l'excel·lència.

Partint d'aquesta declaració de missió i línies d'actuació, la fundació ha tingut des del seu naixement el 1980 una marcada orientació cap al client, ja que va sorgir precisament per ajudar els joves, els seus principals destinataris. No obstant això, malgrat que darrere la idea d'orientació al client hi havia la mateixa activitat de la fundació, segons la directora general, Begoña Etxebarría, no va ser fins el 1994, i arran d'unes jornades de reflexió estratègica, que en l'organització es va començar a parlar explícitament de "clients" amb aquest terme. Des d'aleshores, l'organització ha

recorregut ja un llarg i reeixit camí, el reconeixement del qual ha culminat el 2005 com a guanyadora del Premi EFQM en orientació al client. Aquest reconeixement és determinat pel coneixement en profunditat que la fundació NoviaSalcedo té del que esperen els diversos tipus de clients amb què es relacionen –els joves als quals ajuden en el seu desenvolupament personal i professional–, i de les institucions clau que els acompanyen en el procés, com el sistema educatiu, les empreses, les institucions públiques i les organitzacions de la societat civil.

L'orientació al client és una característica distintiva de la fundació, en què els líders mantenen un contacte regular i sistemàtic amb els clients. S'arriba a un grau d'implicació que contribueix a la construcció de confiança i fidelitat per part dels clients. A més a més, cal desatacar que les principals raons del seu èxit es poden trobar en el propòsit a llarg termini de ser la millor, en la presa de decisions estratègiques adequades quant a producte i clients, en l'extensió de les activitats locals a accions d'abast internacional, en el desenvolupament d'un sistema directiu, en la diversificació de segments de mercat, en l'elevada fidelitat obtinguda i en la confiança en les persones com a únic actiu.

Font: pàgina web de l'EFQM, pàgina web de la fundació NoviaSalcedo i *Excelencia* (2005, novembre, núm. 44).

Activitat 2

a) Com valoreu l'aplicació del concepte *client* a una organització sense ànim de lucre (ONG)?

b) Quines peculiaritats haurien d'introduir els criteris del model EFQM en una ONG?

- **Lideratge i coherència**. Els líders de l'organització han de tenir un esperit visionari i inspirador. És a dir, han de ser capaços de traçar un camí clar cap a la consecució de l'excel·lència, i també guiar els empleats de l'organització en aquest trajecte. Per a aconseguir-ho és important la constància, amb la qual s'obtindrà la confiança i la motivació dels públics d'interès de l'organització. Els beneficis que es poden obtenir són els següents:
  - Claredat pel que fa a l'objecte i la direcció de l'organització en totes les persones que la integren.
  - Consecució d'una identitat organitzativa clara.
  - Existència en tota l'organització d'un conjunt de valors i principis ètics de comportament que comparteixen totes les persones que la integren.
  - Comportaments coherents de les persones que formen part de l'organització i que serviran de model de referència.
  - Actitud compromesa dels empleats de l'empresa que estaran motivats i seran eficaços i eficients.
  - Una organització amb confiança, fins i tot en temps difícils.

- **Gestió per processos i fets**. La gestió de l'organització ha de ser el resultat d'un conjunt de sistemes, processos i fets interdependents i interrelacionats. El sistema de gestió ha de ser eficaç i eficient, per la qual cosa cal considerar les preferències i les necessitats de tots els públics d'interès de l'organització. Els processos han de ser clars i integrats i les decisions s'han de fonamentar en informació fiable i basada en dades. Amb l'aplicació d'aquest concepte s'aconseguiran els aspectes següents:
  - Eficàcia i eficiència en la consecució dels objectius de l'organització i en l'elaboració dels productes (o prestació de serveis)

- Eficàcia i realisme en la presa de decisions
- Eficàcia i eficiència en la gestió de riscos
- Increment de la confiança de tots els públics d'interès de l'organització

- **Desenvolupament i implicació de les persones**. Les organitzacions excel·lents han de potenciar al màxim la contribució dels empleats per mitjà del desenvolupament i la participació d'aquests. Els recursos humans de l'organització han de ser motivats per a desenvolupar el màxim potencial. Cal que els empleats sentin suport i el reconeixement constant de l'organització. L'existència d'uns valors compartits i d'una cultura de confiança i d'assumpció de responsabilitats facilitarà la motivació dels recursos humans. Els beneficis que es poden obtenir amb aquest concepte són els següents:
  - Sentiment per part de tots els membres de l'organització que són propietaris de l'organització i comparteixen els mateixos objectius.
  - Implicació, fidelitat i motivació dels empleats.
  - Capital intel·lectual valuós.
  - Millora contínua de la capacitat i el rendiment de les persones.
  - Increment de la competitivitat de l'organització gràcies a la millora de la imatge de l'organització.
  - Desenvolupament màxim del potencial dels recursos humans de l'organització.

- **Procés continu d'aprenentatge, innovació i millora**. L'organització ha de desafiar constantment la seva posició actual. S'ha d'establir una cultura d'aprenentatge continu, d'innovació i de millora. Cal fomentar l'aprenentatge constant de les accions pròpies i dels altres. L'aprenentatge facilitarà la generació d'innovacions i permetrà treure el màxim partit a les oportunitats de millora. Els beneficis que les organitzacions poden aconseguir amb l'aplicació d'aquest concepte són els següents:
  - Augment de la creació de valor
  - Millora de l'eficàcia i de l'eficiència
  - Increment en la competitivitat
  - Creació de productes i serveis innovadors
  - Adquisició, estructuració i compartició del coneixement
  - Una organització més àgil

- **Desenvolupament d'aliances**. S'ha de fomentar el desenvolupament i el manteniment de relacions que aportin valor a l'organització. En l'entorn actual, les aliances estratègiques han esdevingut una exigència competitiva. Les empreses han d'utilitzar aquests acords no solament per a aconseguir els actius que necessiten, sinó també per a desenvolupar nous actius en els quals basaran nous avantatges competitius. L'objectiu de tota col·laboració ha de ser l'establiment d'aliances estratègiques duradores, en què hi hagi una confiança absoluta entre els socis i en què els actius d'aquests s'emprin per a satisfer les necessitats de les empreses que parti-

cipen de la col·laboració. Els beneficis que es poden aconseguir són els següents:
- Increment del valor de l'organització per als públics d'interès.
- Increment de la competitivitat
- Optimització de les competències clau
- Millora de l'eficàcia i de l'eficiència
- Increment de les possibilitats de supervivència
- Riscos i costos compartits

- **Responsabilitat social corporativa**. L'organització s'ha d'esforçar per a excedir el marc regulador mínim i per a comprendre i respondre a les expectatives dels públics d'interès. Les organitzacions excel·lents tenen un caràcter ètic altament desenvolupat que els permet satisfer, fins i tot excedir, les expectatives, les normatives i les lleis nacionals i, si escau, internacionals. La posada en pràctica d'aquest concepte permetrà a l'organització la consecució dels beneficis següents:
  - Millora de la imatge davant l'opinió pública.
  - Increment del valor de la marca.
  - Increment en la facilitat d'accés al finançament.
  - Millora de la salut i la seguretat dels empleats.
  - Millora de la gestió dels riscos i del govern de l'organització.
  - Millora de la motivació dels empleats.
  - Fidelitat dels clients.
  - Millora de la confiança de l'organització en si mateixa i de la que hi tenen els públics d'interès.

3.4. Procés d'avaluació. La lògica REDAR

Les organitzacions poden utilitzar el model EFQM com a mètode d'autoavaluació seguint enfocaments.

Cinc enfocaments per a realitzar l'autoavaluació

L'EFQM va analitzar les diverses metodologies que utilitzen les organitzacions en la pràctica per a l'autoavaluació. Com a resultat d'això, es recullen cinc enfocaments principals, que es resumeixen a continuació:

- **Enfocament d'autoavaluació per simulació de presentació al Premi Europeu a la Qualitat**. Consisteix a redactar una memòria de sol·licitud igual a la que ofereix el mateix Premi Europeu a la Qualitat.

- **Enfocament d'autoavaluació per formularis**. En aquest cas, es preestableix un formulari, per a cadascun dels subcriteris del premi, en què figura la descripció del criteri i les àrees que cal tractar, amb espai per a emplenar els punts forts, les àrees de millora i les evidències del subcriteri.

- **Enfocament d'autoavaluació mitjançant una matriu de millora**. Es tracta d'elaborar una matriu amb els nou criteris del model EFQM en forma de columna i deu nivells de grau de consecució segons el parer de l'avaluador.

- **Enfocament del qüestionari d'autoavaluació**. El qüestionari s'elabora per a cada criteri del model EFQM i es codifiquen les respostes com *sí/no*, o bé, amb un rang

de l'1 al 5. La mateixa associació desenvolupa un gran nombre de preguntes que comprenen tots els criteris del model.

- **Enfocament d'autoavaluació per reunió de treball**. Mitjançant aquest enfocament cadascun dels membres de l'equip directiu es responsabilitza de la informació rellevant pel que fa a algun dels criteris del model. Aquestes dades es posaran en comú en una reunió de treball i s'acordaran els plans de millora.

Aquests enfocaments tracten de sistematitzar el procés mitjançant formularis o documents que facilitin la valoració i que, a més, ofereixen l'avantatge de ser un mètode contrastat per altres empreses.

Font: J. Membrado (1999). *La gestión empresarial a través del modelo europeo de excelencia de la EFQM*. Madrid: Díaz de Santos.

L'aplicació del model EFQM pot seguir la metodologia d'intervenció que es descriu en la figura 10. Consta de les fases següents:

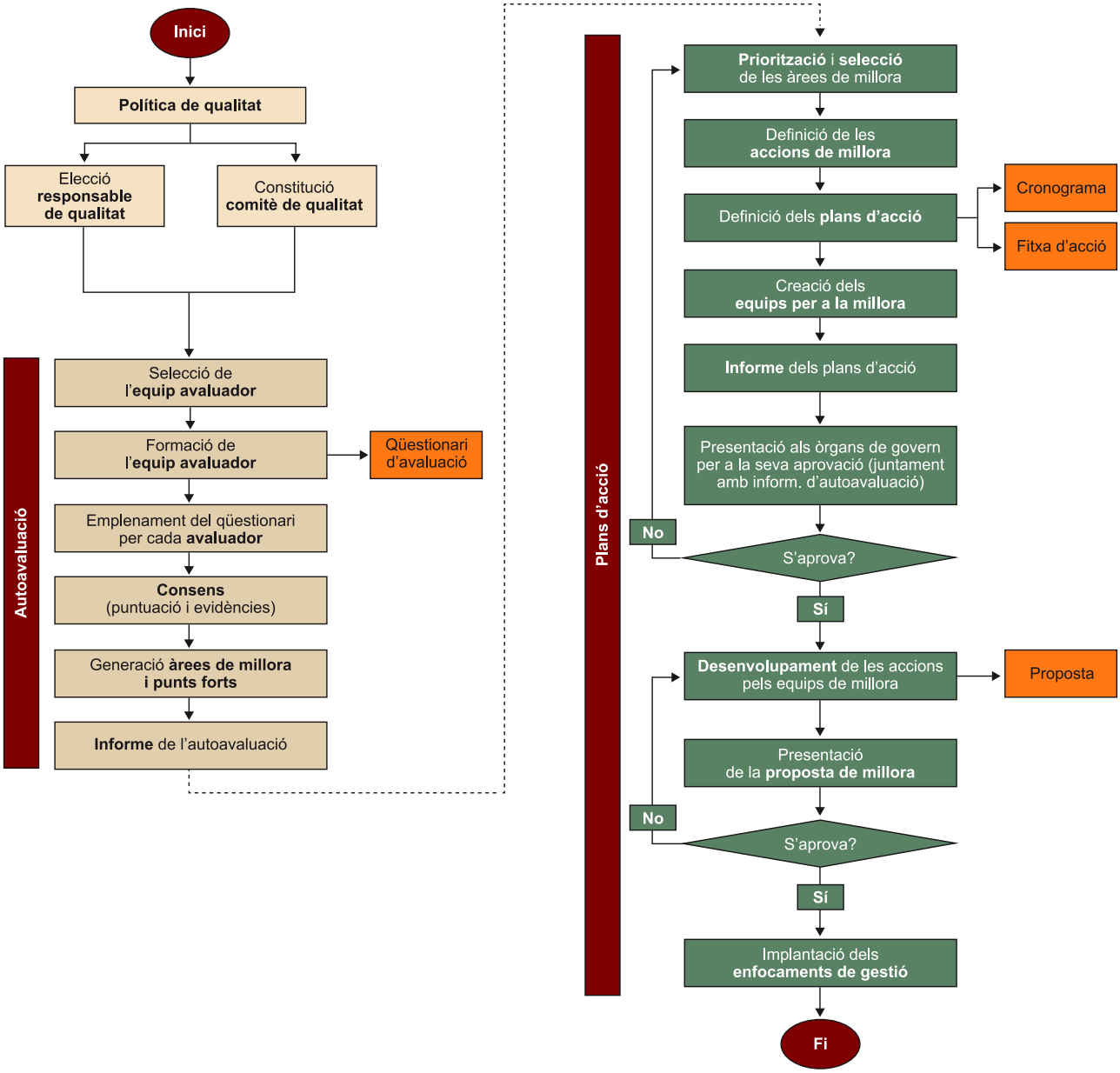
- L'autoavaluació (activitats en blau)
- La generació de plans d'acció (activitats en verd)

A més a més, aquesta guia identifica unes fases prèvies necessàries (activitats en taronja), independents de les dues següents, que són:

- Definició de la política de qualitat
- Elecció del responsable de qualitat
- Constitució del comitè de qualitat

En el cas particular del projecte TQM-ONG, la durada dels processos establerts en aquesta guia segueix el calendari que s'exposa en la figura 11. S'estimen dos mesos i mig per a dur a terme l'autoavaluació i un mes i mig per a definir els plans d'acció. El desenvolupament de les accions de millora, l'aprovació de les propostes i la implantació posterior d'aquestes queden supeditats a la durada dels plans d'acció que es defineixin; es proposa una durada per a aquests plans d'entre sis i dotze mesos.

Figura 10. Guia per a l'aplicació del model EFQM



Font: J. L. Moreno (2007). *Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia en entidades de acción social.* Barcelona: Fundación Luis Vives.

Figura 11. Planificació del procés d'implantació del model EFQM

Planificació proposada segons l'experiència del projecte TQM-ONG

	1r. mes				2n. mes				3r. mes				4t. mes				5è. mes					*n* mes			
1a. fase. Autoavaluació	1r.	2n.	3r.	4t.	1r.	2n.	3r.	4t.	1r.	2n.	3r.	4t.	1r.	2n.	3r.	4t.	1r.	2n.	3r.	4t.		1r.	2n.	3r.	4t.
Selecció de l'equip avaluador	X																								
Formació de l'equip avaluador		X	X																						
Realització de l'avaluació individual (respondre al qüestionari)				X	X	X																			
Consens							X																		
Generació d'àrees de millora i punts forts								X	X																
Informe de l'autoavaluació										X															
2a. fase. Plans d'acció																									
Priorització i selecció d'àrees de millora											X														
Definició de les accions de millora												X	X												
Definició dels plans d'acció														X											
Creació dels equips per a la millora														X											
Informe dels plans d'acció															X										
Presentació i aprovació pels òrgans de govern																X									
Desenvolupament de les accions de millora	El desenvolupament de les accions dependrà de la durada del pla d'acció que es defineixi. Es recomana entre 6 i 12 mesos.																X	X	X	X		X	X	X	X
Aprovació dels enfocaments proposats	La recomanació és que a mesura que es presenten les propostes de millora s'aprovin, si escau, i s'implantin. En qualsevol cas, això està supeditat al pla d'acció que s'hagi definit.																X	X	X	X		X	X	X	X
Implantació dels enfocaments aprovats																	X	X	X	X		X	X	X	X

Font: J. L. Moreno (2007). *Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia en entidades de acción social.* Barcelona: Fundación Luis Vives.

No obstant això, l'eina bàsica que s'utilitza en el procés d'avaluació és la **lògica REDAR** (RADAR, en anglès). Les empreses candidates han de tenir en compte que els avaluadors buscaran evidències que s'han tractat tots els elements REDAR en l'organització. Aquests elements són els següents:

- **Resultats**
- **Enfocament**
- **Desplegament**

- **Avaluació i revisió**

Els elements *enfocament*, *desplegament* i *avaluació i revisió* avaluen l'acompliment dels criteris *agents*, mentre que l'element *resultats* avalua els criteris que componen el grup de *resultats*.

A continuació es descriu la conceptualització que l'EFQM proporciona per a cadascun d'aquests elements (figura 12). D'aquestes definicions es desprenen els objectius que s'han d'establir les organitzacions que persegueixen l'excel·lència en l'aplicació d'aquests elements dins mateix de l'empresa:

- **Resultats**. Les organitzacions han de determinar els resultats que volen aconseguir com a part de la política i l'estratègia que segueixen. Els resultats han de fer referència al rendiment de l'organització, en termes econòmics, financers i operatius, i també a les percepcions dels públics d'interès de l'organització. En una organització excel·lent els resultats mostren tendències positives i un acompliment positiu sostingut, els objectius es compleixen o superen, l'acompliment és bo en comparació d'altres organitzacions i és conseqüència de l'enfocament adoptat. L'abast dels resultats cobrirà les àrees rellevants.

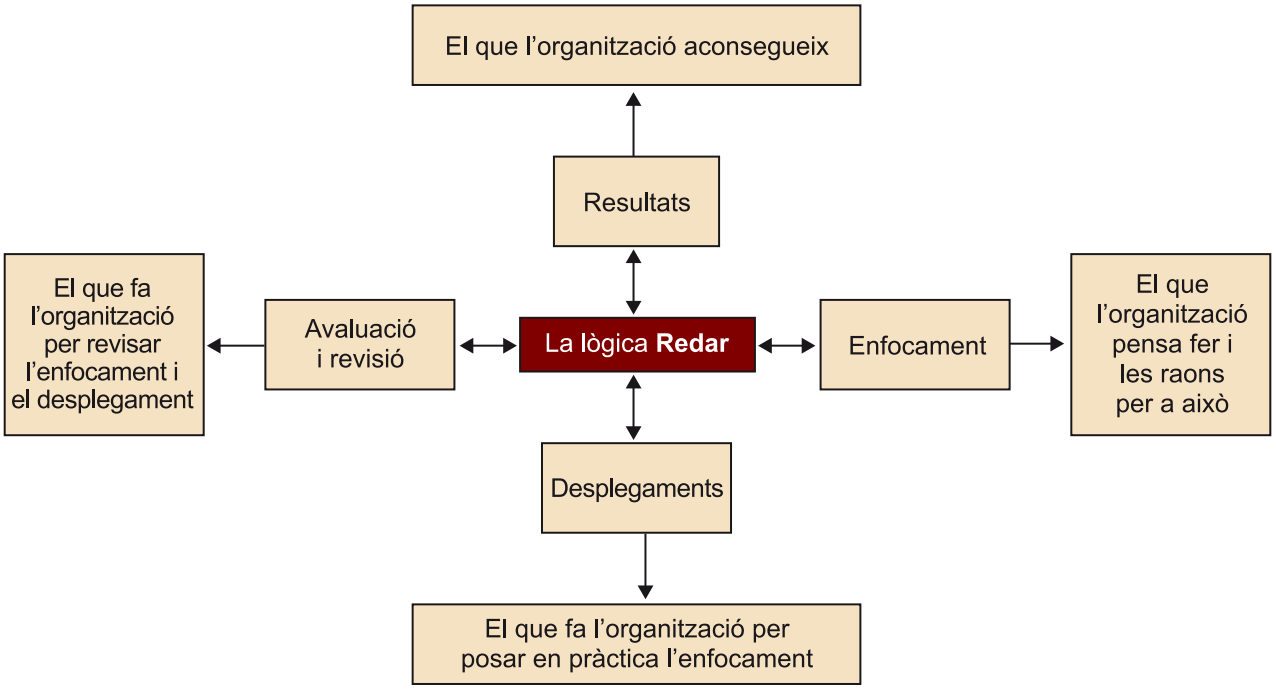
- **Enfocament**. Les organitzacions han de planificar i desenvolupar l'enfocament que adoptaran d'una manera fonamentada i integrada en l'organització. L'enfocament adoptat ha de perseguir la consecució dels resultats que es requereixen ara i en el futur. Per tant, una organització excel·lent ha de planificar acuradament i justificar detalladament les accions que cal dur a terme. Aquestes accions han d'estar fonamentades en una lògica racional i han d'estar ben definides. Per la seva banda, els processos han d'estar enfocats a satisfer les necessitats dels públics d'interès i a donar suport a la política i l'estratègia de l'organització.

- **Desplegament**. Amb aquest element s'avaluen les accions dutes a terme en les organitzacions per a posar en pràctica l'enfocament adoptat. Les organitzacions han de desplegar els enfocaments adoptats d'una manera sistemàtica que n'asseguri la implantació completa. Les organitzacions excel·lents han d'implementar l'enfocament a les àrees rellevants i d'una manera sistemàtica.

- **Avaluació i revisió**. Aquesta dimensió correspon a les accions que les organitzacions duen a terme per valorar i revisar l'enfocament i l'aplicació d'aquest. Les organitzacions han d'avaluar i revisar els enfocaments adoptats, i fer un seguiment i una anàlisi dels resultats assolits i de les activitats contínues d'aprenentatge. A partir d'aquí, s'hauran d'identificar i establir prioritats, a més de planificar i implantar possibles millores. Les organitzacions excel·lents sotmeten regularment a avaluació l'enfocament adoptat i la manera com aquest s'implementa. Les conclusions extretes d'aquesta

avaluació serviran de base per a l'aprenentatge, la qual cosa permetrà una millora contínua en les activitats de l'organització.

Figura 12. La lògica REDAR per a l'avaluació en el model EFQM



3.4.1. Eines d'avaluació

L'EFQM ha desenvolupat dues eines que permeten avaluar l'aplicació del model: la targeta explorador d'oportunitats i la matriu de puntuació REDAR.

La **targeta explorador d'oportunitats** reflecteix l'esquema lògic REDAR, que és la base en què es fonamenta el model EFQM. Consta d'una sèrie de preguntes a les quals l'organització ha de respondre d'una manera ràpida en el procés d'autoavaluació. Aquestes qüestions es poden formular a nivell de criteri o de subcriteri. Cal notar que aquestes qüestions tenen un caràcter no prescriptiu. Les organitzacions han de seleccionar un criteri i realitzar les preguntes corresponents. La reflexió sobre aquestes qüestions mostrarà a l'organització les llacunes que té o les diferències. L'aplicació d'aquesta eina d'avaluació és especialment valuosa perquè, més que una puntuació, serveix per a detectar oportunitats de millora. Els resultats obtinguts faciliten a l'organització l'elaboració de plans de millora, que haurà d'actuar sobre les àrees en què es detectin deficiències, amb la finalitat de perfeccionar-les i avançar així cap a l'excel·lència.

A manera d'exemple, presentem les preguntes que l'EFQM proposa per avaluar cadascun dels elements REDAR:

- Qüestions per a avaluar els criteris que componen l'element *resultats*:
  - Hi ha resultats per a tots els públics d'interès?
  - Mesuren els resultats tots els enfocaments rellevants i el desplegament d'aquests mitjançant indicadors de percepció i rendiment?
  - Mostren tendències positives o un bon rendiment sostingut? En cas afirmatiu, quant de temps?
  - Hi ha objectius? En cas afirmatiu, s'assoleixen?

- Es fan comparacions amb organitzacions externes com, per exemple, la competència, les mitjanes del sector o la reconeguda com "la millor"?
- Són bons els resultats comparats?
- Mostren els resultats una relació de causa i efecte amb els enfocaments?
- Mesuren els resultats un conjunt equilibrat de factors per a la situació actual i futura?
- Mostren els resultats una imatge holística de l'organització?

- Qüestions per a avaluar el cas d'*enfocament*:
  - Està sòlidament fonamentat l'enfocament?
  - Se centra en les necessitats dels públics d'interès l'enfocament?
  - Dóna suport a la política i l'estratègia l'enfocament?
  - L'enfocament està vinculat a altres enfocaments, segons que escaigui?
  - És capaç de sostenir-se en el temps l'enfocament?
  - És innovador l'enfocament?
  - És flexible l'enfocament?
  - Es pot mesurar l'enfocament?

- Qüestions per a avaluar el cas del *desplegament*:
  - El desplegament de l'enfocament està implantat en totes les àrees potencials de l'organització?
  - El desplegament de l'enfocament està implantat en tot el seu potencial o capacitat?
  - El desplegament de l'enfocament assoleix tots els beneficis planificats?
  - El desplegament de l'enfocament es realitza sistemàticament?
  - El desplegament de l'enfocament és entès i acceptat per tots els grups d'interès?
  - Es pot mesurar el desplegament de l'enfocament?

- Qüestions per a avaluar el cas d'*avaluació* i *revisió*:
  - Es mesura periòdicament l'efectivitat de l'enfocament i el desplegament d'aquest?
  - L'enfocament i el desplegament d'aquest proporcionen oportunitats per a l'aprenentatge?
  - L'enfocament i el desplegament d'aquest es comparen amb organitzacions externes com, per exemple, la competència, les mitjanes del sector o la reconeguda com "la millor"?
  - L'enfocament i el desplegament d'aquest es milloren prenent com a referència els resultats de l'aprenentatge i dels mesuraments de rendiment?

La valoració de cada pregunta presenta un rang de puntuació que varia de 0 a 100 en intervals de 5 punts. Aquesta escala es divideix en cinc trams cadascun dels quals inclou diverses puntuacions (tres, els trams extrems, i cinc, els centrals) (figura 13). A partir de les evidències identificades, el procés d'avaluació lògic és buscar la realitat de l'organització en els diferents trams per determinar una puntuació de les contingudes en el tram que s'ha triat.

Figura 13. Escala d'avaluació en la lògica REDAR

5.2 Disposen els processos de sistemes de mesurament o indicadors que permetin establir objectius i avaluar resultats?

– Tots els processos disposen d'indicadors que permeten mesurar-ne el rendiment i la percepció.

– Hi ha procediments de mesurament d'indicadors i comparació amb objectius.

Es mesuren únicament els resultats dels processos clau.			Els processos clau tenen definits indicadors, se'ls assignen objectius i es mesuren els resultats periòdicament. S'han desenvolupat els documents de control dels resultats i objectius dels processos clau.					S'ha desenvolupat i implantat un sistema de gestió que mesura els indicadors i els compara amb objectius de la major part dels processos. S'han desenvolupat els documents de control dels resultats i objectius de la major part dels processos clau.					Sistema de gestió per processos implantat completament i suportat per un sistema d'informació eficient, com a mínim durant dos anys.					Se'n revisa l'eficàcia i s'hi introdueixen millores, com a mínim durant tres anys.		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

En la figura 14 es mostra un esquema amb un exemple de la plantilla que es pot utilitzar per a obtenir l'avaluació final d'una autoavaluació amb el model EFQM.

Figura 14. Plantilla resum de l'avaluació en el model EFQM

Resum de resultats

1. Criteris agents facilitadors

Criteri	1		2		3		4		5	
Subcriteri	1a		2a		3a		4a		5a	
Subcriteri	1b		2b		3b		4b		5b	
Subcriteri	1c		2c		3c		4c		5c	
Subcriteri	1d		2d		3d		4d		5d	
Subcriteri	1e				3e		4e		5e	
Valoració del criteri		*f*5		*f*4		*f*5		*f*5		*f*5

2. Criteris resultats

Criteri	6			7			8			9		
Subcriteri	6a		75%	7a		75%	8a		25%	9a		50%
Subcriteri	6b		25%	7b		25%	8b		75%	9b		50%
Valoració del criteri												

3. Càlcul de la puntuació total

Criteri	Valoració	Factor	Puntuació
Criteri 1. Lideratge			
Criteri 2. Política i estratègia			
Criteri 3. Persones			
Criteri 4. Aliances i recursos			
Criteri 5. processos			
Criteri 6. Resultats en els clients			
Criteri 7. Resultats en les persones			
Criteri 8. Resultats en la societat			
Criteri 9. Resultats clau			
Puntuació total EFQM organització			

Font: J. L. Moreno (2007). *Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia en entidades de acción social*. Barcelona: Fundación Luis Vives.

La **matriu de puntuació REDAR** és l'eina que s'utilitza per a avaluar els documents de sol·licitud de les organitzacions candidates al Premi Europeu a la Qualitat. Aquest instrument també és útil per a les empreses que volen obtenir una avaluació per a realitzar *benchmarking* o per a una altra finalitat.

L'aplicació d'aquesta matriu requereix la puntuació de cadascun dels criteris i subcriteris del model. Tant els criteris com els subcriteris tenen una importància específica assignada. El pes específic atorgat a cada criteri es va establir el 1991, encara que se sotmet a revisió periòdicament. Quant als subcriteris, se'ls assigna el mateix pes específic dins del seu criteri, encara que n'hi ha diverses excepcions. Concretament, el subcriteri 6a té un pes del 75% del total dels punts del criteri 6, mentre que el subcriteri 6b té una importància del 25%;

el subcriteri 7a té un pes del 75% del total dels punts del criteri 7, mentre que el subcriteri 7b té una importància del 25% i; el subcriteri 8a té un pes del 25% del total dels punts del criteri 8, mentre que el subcriteri 8b té una importància del 75%.

Figura 15. Nivells d'excel·lència segons la puntuació en l'autoavaluació aplicant el model EFQM

Entre 201 i 300 punts EFQM
Compromís cap a l'excel·lència Club Excel·lència en Gestió (CEG) Committed to Excellence European Foundation for Quality Management (EFQM)
Entre 301 i 400 punts EFQM
Excel·lència europea 300+ Club Excel·lència en Gestió (CEG) Recognised for Excellence 3 Stars European Foundation for Quality Management (EFQM)
Entre 401 i 500 punts EFQM
Excel·lència europea 400+ Club Excel·lència en Gestió (CEG) Recognised for Excellence 4 Stars European Foundation for Quality Management (EFQM)
Més de 500 punts EFQM
Excel·lència europea 500+ Club Excel·lència en Gestió (CEG) Recognised for Excellence 5 Stars European Foundation for Quality Management (EFQM)

Font: Club Excel·lència en Gestió.

Després de la valoració de criteris i subcriteris, les empreses aconsegueixen una puntuació final que pot anar de 0 a 1.000 punts i que reflectirà el progrés cap a l'excel·lència d'una organització (figura 15). La puntuació obtinguda amb aquesta matriu serà determinant per a la candidatura de l'organització. El primer reconeixement extern (segell de qualitat, que es podria equiparar a una certificació si parléssim de normes) anomenat *compromís cap a l'excel·lència*, s'atorga a entitats que apliquen un percentatge entre un 20% i un 30% del model, mentre que el màxim guardó, *excel·lència europea 500+* s'atorga a organitzacions que apliquen més del 50% del model. Les entitats amb puntuacions per sobre de 350 punts són considerades ja organitzacions amb un grau de desenvolupament apreciable. Les empreses guardones solen superar els 620 punts.

3.5. Marcs d'aplicació del model EFQM

L'última millora realitzada sobre el model d'excel·lència de l'EFQM el 2003 inclou el desenvolupament d'una sèrie de **marcs** (***frameworks***), que s'originen amb la finalitat de facilitar l'aplicació del model a segments específics dels sistemes de gestió i són especialment adequats per a les empreses que han assolit un grau de maduresa en l'aplicació d'aquest model.

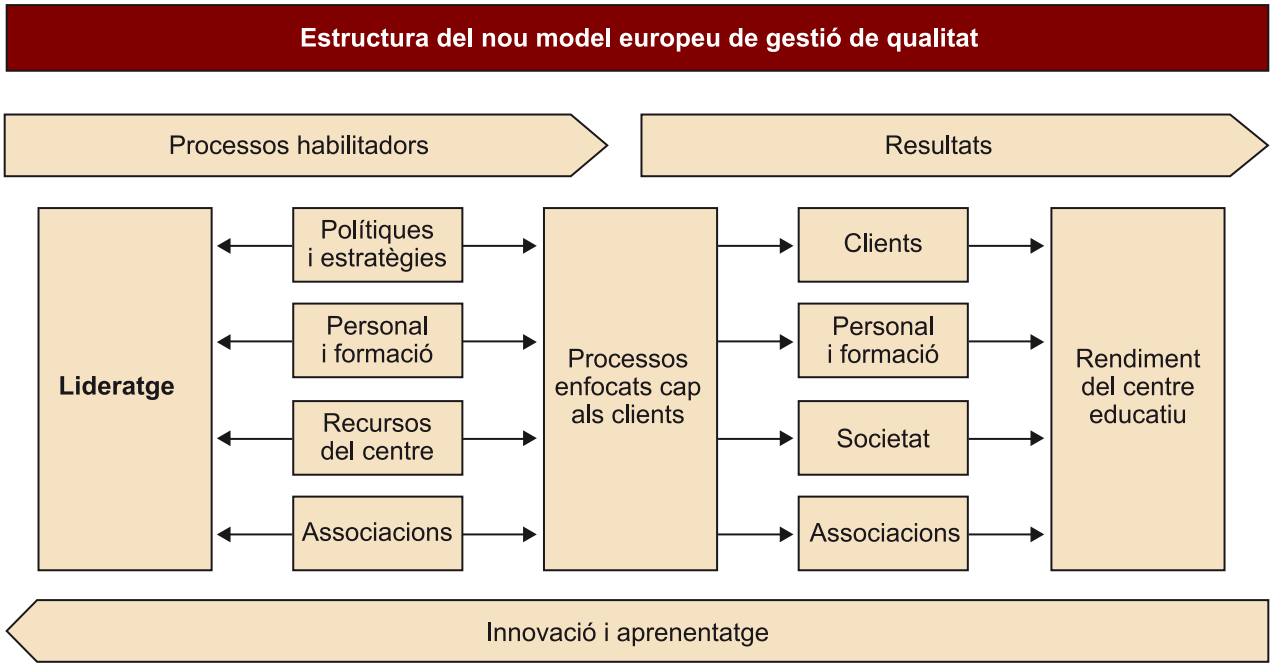
Un **marc** es construeix d'una manera similar al model EFQM. Es basa en els mateixos nou criteris i es pot utilitzar la lògica REDAR per a l'autoavaluació. Fins al moment s'han desenvolupat cinc marcs, referents als aspectes següents:

- Responsabilitat social corporativa.
- Gestió del risc.
- Innovació.
- Gestió del coneixement.
- Gestió dels recursos humans.

Actualment, els esforços de l'EFQM estan dedicats al desenvolupament de nous marcs referents a altres àrees clau de l'organització.

El model EFQM ha experimentat també nombroses adaptacions a uns sectors concrets. Per exemple, les virtualitats que inclou el model EFQM van determinar que, el 1997, el Ministeri d'Educació espanyol en fes una adaptació al sistema educatiu, per tal d'ajustar-lo a les peculiaritats dels centres escolars. La figura 16 recull el model que va resultar d'aquesta adaptació.

Figura 16. Adaptació del model de l'EFQM a les organitzacions educatives



Font: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2001). *Modelo Europeo de Excelencia*. Madrid.

3.6. Beneficis de l'aplicació

Diverses investigacions s'han centrat a estudiar la relació que hi ha entre l'adopció del model d'excel·lència de l'EFQM i els resultats de l'empresa. La majoria d'aquestes investigacions han trobat una relació directa i positiva entre aquests dos aspectes. No obstant això, els beneficis que les empreses poden obtenir amb la utilització d'aquest model de la GQT van més enllà de la millora dels resultats. Les organitzacions poden aconseguir altres beneficis, com ara els següents:

- Una valoració de les fortaleses de l'organització i les àrees de millora, i també un mesurament periòdic del progrés que duu a terme. Aquestes valoracions són especialment valuoses perquè les realitzen directius especialistes en una àmplia varietat de sectors i de nacionalitats.

- Una millora en el desenvolupament de l'estratègia i dels plans de negocis de l'organització.

- La creació d'un llenguatge comú i d'un marc conceptual amb el qual es podrà gestionar i millorar l'organització.

- Que tots els membres de l'organització comprenguin, actuïn i assumeixin les responsabilitats que tenen seguint els conceptes fonamentals d'excel·lència en què es basa el model.

- La integració de les iniciatives de millora en les operacions normals de l'organització.

- La comparació de l'organització amb altres normes i organitzacions europees.

- Aprendre d'altres organitzacions sol·licitants, ja que totes rebran una publicació en què es mostren les bones pràctiques de la resta.

- Els guanyadors aconsegueixen un gran reconeixement nacional i internacional per mitjà de la publicitat associada amb la cerimònia de lliurament de premis.

Solvay Pharma España

Solvay Pharma España va implantar la política *total quality management* (TQM) l'any 1994 i es va adaptar al model europeu de qualitat EFQM. Fruit d'aquesta llarga trajectòria en el compromís que té amb la gestió de la qualitat, Solvay Pharma España és un exemple clar d'empresa que ha obtingut diferents guardons de qualitat tant en l'àmbit nacional com en l'internacional. Aquesta empresa farmacèutica dedicada al subministrament i el desenvolupament de productes i serveis relacionats amb la salut humana, ja va obtenir el 1994 la certificació ISO 9002 del centre que té a Parets del Vallès, de manera que es va convertir en la primera indústria farmacèutica certificada a l'Estat espanyol segons aquestes normes. Un any més tard va obtenir el Premi de Qualitat de la Generalitat de Catalunya. El 1996 va ser guardonada amb el Premi Príncep Felip a la Qualitat Industrial i nominació a la Qualitat Mediambiental. Cal destacar, també, que va ser finalista al Premi Europeu a la Qualitat, en la categoria de "Grans organitzacions i unitats de negoci".

Font: *II Informe de l'Excel·lència a Espanya* (2005), Club Excel·lència en Gestió i Ministeri de les Administracions públiques i pàgina web de Solvay Pharma España.

Activitat 3

A quin fet atribuïu que Solvay hagi continuat treballant cap a la implantació d'un model GQT després d'haver obtingut la certificació?

4. El model Premi Deming

4.1. El model i el Premi Deming

El Premi Deming va néixer el 1951 i des d'aleshores ha exercit una gran influència en el desenvolupament del control i la gestió de la qualitat al Japó. L'objectiu bàsic amb què es va originar era convertir-se en una eina que servís per a millorar i transformar la gestió de les organitzacions japoneses. Actualment, el premi s'atorga a les empreses que contribueixen d'una manera molt significativa al desenvolupament de la direcció i del control de qualitat al Japó, i representa un estímul per a promoure la gestió de la qualitat en nombroses companyies que troben en el guardó una ocasió excel·lent per començar a aprendre.

Aquest model ha experimentat petites modificacions. Així, la denominació original utilitzada per a designar el control de qualitat total (*total quality control*) ha estat substituïda per *total quality management* (TQM) amb la finalitat d'adoptar el mateix terme que en les nacions occidentals i aconseguir així un reconeixement internacional.

4.2. Estructura i criteris

A diferència dels guardons nord-americà i europeu, als candidats al Premi Deming no se'ls requereix una aplicació d'acord amb un model preestablert. Es pretén que cada organització faci una autoavaluació, comprengui la situació en què es troba actualment, estableixi uns reptes i uns objectius i el camí per a assolir-los, i millori i es transformi a si mateixa al llarg d'aquest camí.

Atès que l'objectiu és que cada empresa dugui a terme una autoavaluació i estableixi uns objectius i uns procediments d'acord amb l'estat en què es troba i amb les possibilitats que té, en l'última guia publicada (JUSE, 2006) no apareixen criteris com aquests, per tal de remarcar que no es tracta d'un examen sinó de la convicció i del propòsit d'una empresa per a implantar la GQT. No obstant això, a manera d'aproximació i per a poder establir una comparació més adequada amb els altres guardons, tot seguit reflectim els criteris de la guia pertanyent a l'any 2004. En aquesta guia s'establia una puntuació per a cadascun dels sis criteris i la relació que hi ha entre aquests.

Referència bibliogràfica

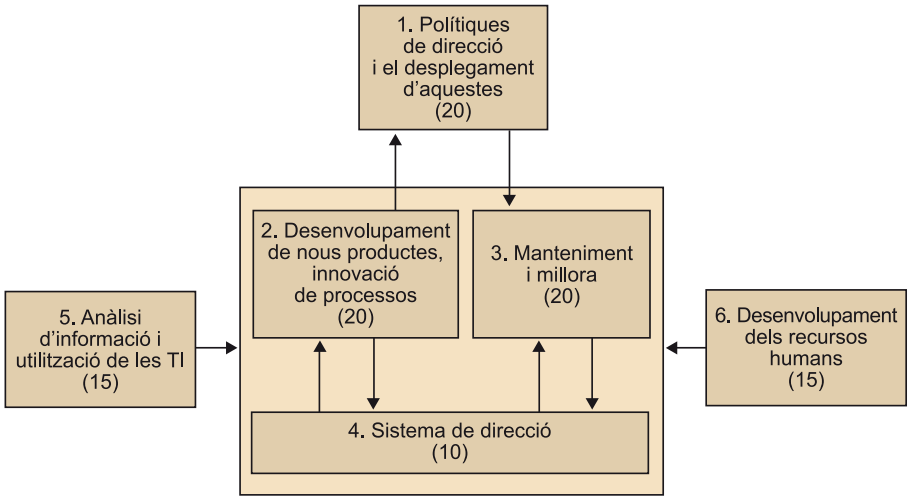
JUSE (2006). *The Deming Prize guide 2006 for overseas*. The Deming Prize Committee, JUSE, Tòquio.

Les **categories bàsiques** d'aquests **criteris d'avaluació** són **sis** (figura 17). Són les següents:

- Polítiques de la direcció i el desplegament d'aquestes en relació amb la gestió de la qualitat.

- El desenvolupament de nous productes i la innovació de processos.
- El manteniment i la millora de la qualitat operativa i del producte.
- L'establiment de sistemes per a gestionar la qualitat, la quantitat, el lliurament, els costos, la seguretat i l'entorn.
- La recollida i l'anàlisi d'informació sobre la qualitat i l'ús de tecnologies de la informació.
- El desenvolupament dels recursos humans.

Figura 17. Model Premi Deming d'excel·lència en la gestió



Font: The Deming Prize Guide 2004.

4.3. El procés d'avaluació

L'avaluació és duta a terme, en primera instància, pel subcomitè anomenat *Deming Application Prize Subcommittee*. Posteriorment i a partir d'aquestes valoracions, el comitè del premi (*Deming Prize Committee*) és el que s'encarrega finalment de seleccionar el guanyador. Els examinadors avaluen si els temes que han establert els sol·licitants són adequats a la situació, si les activitats són adequades a les circumstàncies i si les activitats tenen possibilitats d'aconseguir els objectius principals en el futur. Aquesta avaluació transmet en tot moment la filosofia d'"oportunitat per al desenvolupament mutu", ja que amb el procés de valoració es pretén el desenvolupament de metodologies per a millorar la qualitat. Això s'aconsegueix gràcies a la identificació que cada empresa fa de les pròpies oportunitats que té de millorar i de la manera de desenvolupar-les, la qual cosa, juntament amb l'avaluació que el comitè fa de tots els aspectes del procés, fa que aquest conflueixi en un desenvolupament de l'excel·lència en la gestió. A més a més, les empreses guardonades amb el premi han d'emetre, al cap de tres anys, un informe sobre l'estat de les pràctiques que han desenvolupat, amb la qual cosa s'assegura un seguiment de les empreses guanyadores.

L'avaluació dels candidats es basa en els tres punts següents:

- S'han reflectit els principis de la direcció, la indústria, el negoci i l'entorn, ja que els candidats han establert objectius i estratègies desafiadors i orientats al consumidor amb un lideratge clar de la direcció.

- La GQT ha estat implantada d'una manera adequada per a aconseguir els objectius i les estratègies de l'empresa que hem esmentat.

- Com a resultat del punt anterior, s'ha obtingut un acompliment excepcional en els objectius i les estratègies de l'empresa.

Cadascuna de les categories del model té uns criteris d'avaluació, desglossats en ítems i punts que serveixen d'estàndard orientatiu.

Tots aquests criteris s'avaluen d'acord amb els elements següents:

- Efectivitat: efectiu en l'assoliment dels objectius.
- Consistència: consistent per mitjà de l'organització.
- Continuïtat: continu des del punt de vista del mitjà i llarg termini.
- Minuciositat: implementació minuciosa en el departament corresponent.

Cadascun d'aquests elements de compliment tindrà una relació més estreta amb uns criteris d'avaluació determinats. Per a mostrar aquesta relació, en la taula següent es reflecteixen els ítems inclosos en els criteris i el grau de relació amb aquests elements de compliment.

Taula 4. Eina d'avaluació del model Premi Deming

	Efectivitat	**Consistència**	**Continuïtat**	**Minuciositat**
1. Polítiques de direcció i el desplegament d'aquestes				
Polítiques i estratègies	XX	X	X	
Desplegament de polítiques	X	X	X	XX
2. Desenvolupament de nous productes, innovació en processos				
Entusiasme	X	X	X	X
Resultats	XX		X	
3. Manteniment i millora				
Direcció diària	X	X	XX	X
Millora contínua	XX	X	X	X
4. Sistema de direcció	X	XX	X	X
5. Anàlisi d'informació i utilització de les TIC	X	X	X	X

Nota: Dues aspes (XX) indiquen una relació més estreta que no pas una (X). Els buits indiquen que no hi ha cap relació.
Font: The Deming Prize Guide 2004.

	Efectivitat	Consistència	Continuïtat	Minuciositat
6. Desenvolupament dels recursos humans	X	X	X	X

Nota: Dues aspes (XX) indiquen una relació més estreta que no pas una (X). Els buits indiquen que no hi ha cap relació.
Font: The Deming Prize Guide 2004.

Per a poder facilitar la tasca d'accés al premi, el mateix comitè s'ofereix a fer un diagnòstic de l'excel·lència en la gestió, després que les empreses interessades hagin fet la sol·licitud. Es recomana a les empreses que el realitzin, ja que, si bé no constitueix l'examen posterior per al premi, sí que és una avaluació per una tercera part especialitzada, que ajuda a comprendre l'estat de l'empresa en relació amb l'excel·lència i proporciona recomanacions per a promoure-la dins l'organització. No obstant això, cal tenir en compte que en el mateix any no es pot sol·licitar el diagnòstic i l'examen d'accés al premi, i que, a més a més, des de la mateixa associació s'assegura que l'obtenció del diagnòstic no influeix en la decisió del premi.

En la realització d'aquest diagnòstic es té en compte si l'empresa està en una fase introductòria o si ja està en disposició d'aplicar els criteris del premi per a promoure l'excel·lència en la gestió. En tots dos casos, el comitè ofereix un diagnòstic de l'estat i unes recomanacions per al progrés del sistema, encara que en el segon tipus d'empresa s'incideix més en els criteris que s'estableixen en el premi. Fins i tot, s'ofereix aquesta possibilitat a empreses que ja han aconseguit el premi, però que al cap de tres anys volen obtenir un seguiment més profund que la simple revisió que ja han establert tots els premiats.

4.4. Beneficis de l'aplicació

L'associació JUSE estableix els beneficis que s'espera en les empreses guanyadores del *Deming Application Prize*, beneficis que s'expressen tant en termes de satisfacció dels consumidors com en resultats econòmics de l'empresa i en la constitució organitzativa d'aquesta. Aquests resultats esperats es categoritzen en deu punts, que es detallen bàsicament en la mateixa associació i en la guia corresponent (JUSE, 2006):

Referència bibliogràfica

JUSE (2006). *The Deming Prize guide 2006 for overseas*. The Deming Prize Committee, JUSE, Tòquio.

- **Estabilització i millora de la qualitat**. Les empreses milloren les operacions diàries per mitjà de la implantació dels conceptes de qualitat i direcció i control del negoci, i de l'establiment dels mètodes de control estadístic de la qualitat i dels sistemes d'assegurament de la qualitat. És important que en tota l'empresa hi hagi una consciència de la qualitat, cosa que redundarà en benefici dels clients per mitjà d'uns productes i serveis que compleixin amb les expectatives que tenen, però també amb les polítiques de l'empresa que s'han planificat, desenvolupat, dissenyat, produït i implementat d'una manera acurada. Totes aquestes millores tenen com a resultat els aspectes següents:

- Una reducció en els problemes de disseny, en les parts defectuoses, en els defectes de producció i d'instal·lació i servei, i en les queixes dels clients.
- Una millora en les dimensions de fiabilitat, seguretat i qualitat, que compleixen amb les necessitats de la societat. Es pretén aconseguir productes i serveis amb una qualitat atractiva que satisfaci els consumidors.

Tot això tindrà com a conseqüència també l'adquisició d'una reputació per a l'empresa.

- **Millora de la productivitat / Reducció dels costos**. Pel que fa a aquesta dimensió, es produeixen efectes significatius gràcies a les millores següents:
  - Reducció dels problemes en el disseny i desenvolupament en l'etapa de desenvolupament de nous productes.
  - Reducció de les parts defectuoses o dels problemes en el procés, a causa de l'amplitud de la promoció de la GQT amb els venedors.
  - Reducció dels defectes de producció i dels reprocessos i ajustos en l'etapa de producció.
  - Reducció dels defectes d'instal·lacions i construccions.
  - Increment de la satisfacció dels consumidors.
  - Consecució de costos competitius gràcies a una aproximació sistemàtica a la reducció d'aquests costos en l'etapa de desenvolupament del producte.
  - Millora dels sistemes de control de producció i reducció de les hores per treballador.

- **Increment de les vendes**. Com a resultat d'una millora en la satisfacció dels consumidors, s'aconsegueix un increment de les vendes gràcies a una aproximació sistemàtica a la satisfacció de les necessitats dels consumidors i al desenvolupament de nous productes competitius que s'anticipin a les seves necessitats potencials. També s'accedeix a nous clients o mercats i s'eviten problemes relacionats amb la falta d'estoc, gràcies a la insistència de la direcció en els sistemes per a distribuir nous productes i a l'extensió de la filosofia d'excel·lència en la gestió a les activitats relacionades amb la venda.

- **Increment dels beneficis**. D'una manera conjunta, els dos punts anteriors milloren els beneficis. Malgrat que la promoció de l'excel·lència en la gestió requereix la inversió en educació, entrenament, promoció de la GQT entre el personal, etc., finalment l'excel·lència és altament efectiva en costos, gràcies a la millora en l'acompliment que les empreses aconsegueixen implementant l'enfocament amb un model.

- **Implantació minuciosa dels plans directius i de negoci**. L'excel·lència en la gestió s'ha de dur a terme d'acord amb els plans de negoci centrats en els beneficis. Per a establir polítiques i objectius, s'ha d'analitzar

l'acompliment històric de l'empresa. Posteriorment, aquestes polítiques i objectius s'han de ser desenvolupar, implementar i avaluar. Un dels mètodes, *policy management*, ha estat àmpliament introduït per a desenvolupar els objectius i les polítiques marcats, d'acord amb la consecució de beneficis i la millora de la qualitat.

- **Realització dels somnis de l'equip directiu**. L'existència de factors com la cultura organitzativa, les tradicions o les pràctiques organitzatives dificulta moltes vegades que l'equip directiu comuniqui i dugui a terme el que intenta implementar en l'organització. Totes aquestes dificultats es poden superar gràcies a l'establiment d'un objectiu clar com és la consecució del Premi Deming, ja que comporta la promoció de l'excel·lència i la divulgació d'aquesta en tota l'organització, acció que afavoreix la comprensió en tots els nivells de l'organització del funcionament i de la direcció de l'empresa. Es promou la solidaritat entre tots i això afavoreix el desenvolupament de la propera generació de directius.

- **Excel·lència gràcies a una participació total i a una millora en la constitució organitzativa**. El procés de preparació per a assolir el guardó fa que augmenti el grau de coordinació entre tots els membres de l'organització, que treballen en un objectiu comú. L'empresa treballa amb un sentiment d'unitat en la consecució de la millora de la qualitat, per la qual cosa es millora la comunicació interdepartamental i s'eliminen les barreres que hi havia. Tots els empleats prenen el punt de vista de l'empresa i se senten més segurs en la feina que duen a terme.

- **Augment de la motivació per a dirigir, millorar i promoure l'estandardització**. Tal com es recull dels comentaris d'algunes empreses, reflectits en la guia de l'associació JUSE, gràcies al premi els empleats han millorat la comprensió de la situació de treball i de la direcció científica, així com l'habilitat de pensar per si mateixos i dur a terme noves idees. També es millora l'estandardització, que produeix bons resultats perquè s'estableixen estàndards per a tota l'empresa.

- **Unió del poder total de l'organització i millora de la moral**. En les empreses en les quals s'implanten cercles de qualitat total, tant els empleats com els supervisors adquireixen habilitats directives i analítiques i s'interessen més per la feina. S'aconsegueix que tinguin l'habilitat de dirigir i millorar autònomament les tasques diàries. En conseqüència, es redueix l'absentisme i els empleats se senten més satisfets. S'incrementa el desenvolupament de l'empresa, es millora la moral i s'optimitza la competència de cada empleat. El paper de cada grup dins de l'empresa és més clar i cadascun es concentra en la millora de projectes cada vegada més significatius.

- **Establiment de diferents sistemes de direcció i del sistema de direcció total (*total management system*)**. Les activitats relacionades amb

una direcció professionalitzada s'insereixen en tota l'organització gràcies a la cerca de l'excel·lència en la gestió. Tots els sistemes que comprenen l'assegurament de la qualitat, el desenvolupament de nous productes i els sistemes de direcció interfuncionals es connecten en un sistema global de direcció. També s'aconsegueix més definició en les línies d'autoritat i en la responsabilitat i els estàndards individuals. Així, l'organització millora la seva eficiència i efectivitat global.

Com es pot observar, tots aquests resultats positius estan estretament relacionats entre si, de manera que es produeix una reacció en cadena que aconsegueix millorar tant la satisfacció individual dels empleats com els beneficis globals de l'empresa. En la guia de l'associació JUSE es recullen els comentaris de directius l'empresa dels quals ha estat guardonada en alguna de les convocatòries amb el premi. Tots aquests comentaris van en el sentit dels punts que ja s'han recollit anteriorment.

5. El model iberoamericà d'excel·lència en la gestió

5.1. El model i el Premi Iberoamericà de la Qualitat

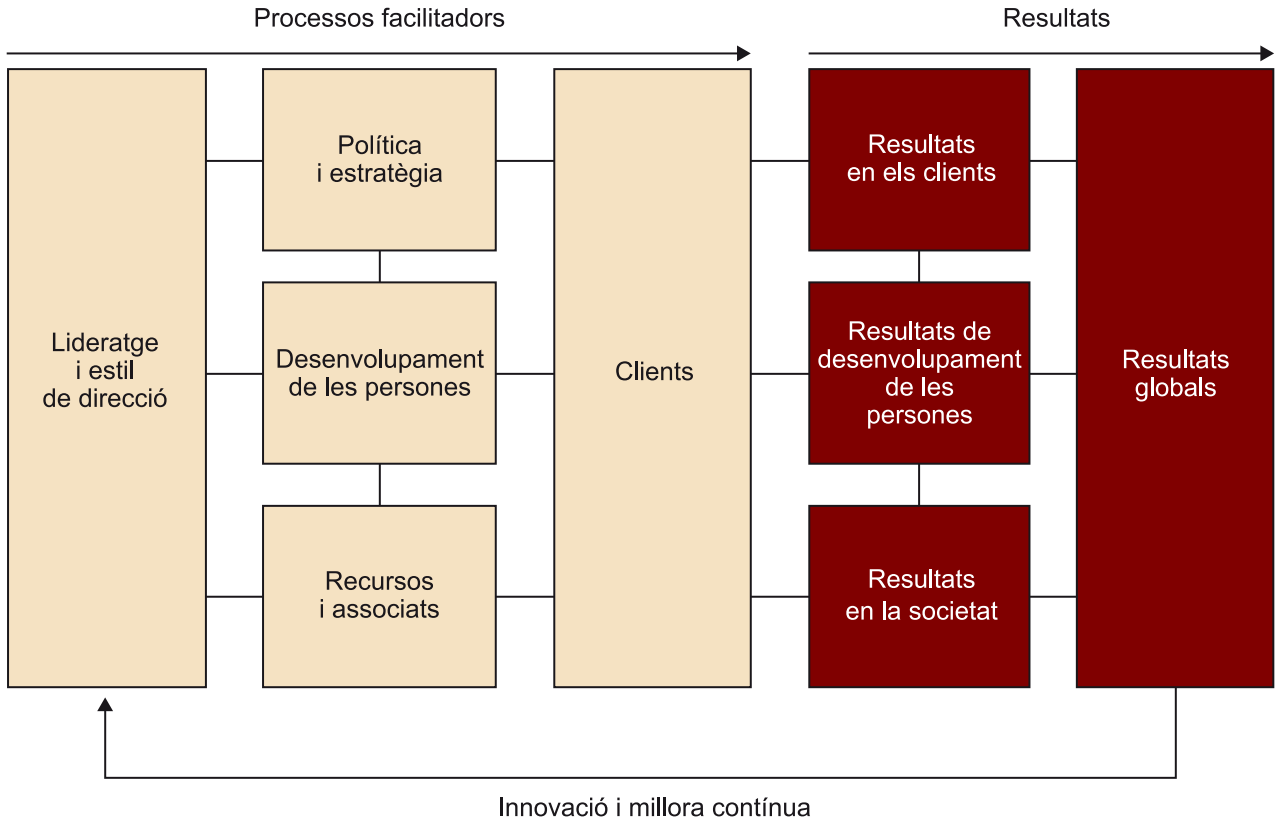
La Fundació Iberoamericana per a la Gestió de la Qualitat (Fundibeq) promou la gestió de la qualitat per mitjà del model iberoamericà d'excel·lència en la gestió, creat el 1999. Des de l'any 2000, s'atorga anualment el Premi Iberoamericà de la Qualitat, que pren el model anterior com a base.

El model Fundibeq ha estat actualitzat recentment, després d'una anàlisi profunda en què es va fer partícips nombroses organitzacions i professionals de tot Hispanoamèrica. No obstant això, la versió final, aprovada en la reunió de la Xarxa Iberoamericana de l'Excel·lència en la Gestió (Redibex) a Madrid (novembre del 2005), manté l'estructura del model anterior. L'actualització introdueix petites modificacions, una nova estructura en el document i la inclusió d'un glossari iberoamericà de termes relacionats amb la qualitat.

5.2. Estructura i criteris

Tal com s'observa en la figura 18, el model iberoamericà a l'excel·lència en la gestió té una gran semblança amb el model d'excel·lència de l'EFQM, del qual es pot considerar una adaptació. Aquest model es compon de nou criteris dividits en cinc *processos facilitadors* i quatre *criteris de resultats*. Cadascun d'aquests criteris se subdivideix en diversos subcriteris, que tenen una importància diferent amb vista a l'avaluació.

Figura 18. Model iberoamericà a l'excel·lència en la gestió de Fundibeq



Font: FUNDIBEQ (2006). *Bases del Premio Iberoamericano de la Calidad 2006*. Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad.

Criteri 1: lideratge i estil de gestió (140 punts)

> "Analitza com es desenvolupen i es posen en pràctica la cultura i els valors que es requereixen per a assolir l'èxit a llarg termini, mitjançant el comportament i les accions adequats de tots els líders. Estudia com es desenvolupa i es posa en pràctica l'estructura de l'organització, el marc dels processos i el sistema de gestió d'aquests, necessaris per a l'execució eficaç de la política i l'estratègia."

Aquest criteri examina com es conceben i implementen la cultura organitzativa i els valors que es requereixen per a assolir l'èxit a llarg termini, mitjançant el comportament i les accions adequats de tots els líders. S'avalua com es desenvolupa i posa en pràctica l'estructura de l'organització, el marc dels processos i el sistema de gestió d'aquests, necessaris per a l'execució eficaç de la política i l'estratègia.

Aquest criteri requereix l'execució de les pràctiques següents, que representen els subcriteris en què se subdivideix:

- **Subcriteri 1a**: els líders demostren visiblement el compromís que tenen amb una cultura d'excel·lència empresarial.

- **Subcriteri 1b**: els líders estan implicats amb persones de la mateixa organització o de fora d'aquesta per a promoure i desenvolupar les necessitats i les expectatives dels públics d'interès implicats en l'organització.

- **Subcriteri 1c**: l'estructura de l'organització està desenvolupada per a contribuir a l'aplicació eficaç i eficient de la política i l'estratègia, en harmonia amb els valors i la cultura en què es basa.

- **Subcriteri 1d**: els processos es gestionen i es milloren sistemàticament.

Criteri 2: política i estratègia (100 punts)

> "Analitza com l'organització desenvolupa la missió i la visió que té i les posa en pràctica per mitjà d'una estratègia clara orientada als diferents agents i persones amb qui interacciona, i fonamentada en els programes adequats."

S'avalua com l'organització desenvolupa i posa en pràctica la missió i la visió que té. L'estratègia ha d'estar orientada als diferents agents i persones amb qui interacciona i ha d'estar fonamentada en els programes adequats.

Els conceptes que les organitzacions han de tenir en compte en aquest criteri es reflecteixen en els subcriteris següents:

- **Subcriteri 2a**: la política i l'estratègia estan basades en les necessitats presents i futures i en les expectatives dels públics d'interès implicats, de manera que s'orienten cap al mercat.

- **Subcriteri 2b**: la política i l'estratègia estan basades en informació obtinguda per mesuraments del compliment i per activitats relacionades amb la investigació i la creativitat.

- **Subcriteri 2c**: la política i l'estratègia es desenvolupen, avaluen, revisen i milloren.

- **Subcriteri 2d**: com es comunica la política i l'estratègia.

Criteri 3: desenvolupament de les persones (140 punts)

> "Analitza com l'organització desenvolupa, dirigeix i fa sortir tot el potencial de les persones, de manera individual, en equip o de l'organització en conjunt, amb la finalitat de contribuir a una gestió eficaç i eficient."

Amb aquest criteri s'analitza com l'organització desenvolupa tot el potencial dels recursos humans de què disposa. És necessària la motivació de les persones no solament de manera individual, sinó també de l'equip i de l'organització en conjunt.

Els conceptes que les organitzacions han d'analitzar en aquest criteri es representen en els subcriteris següents:

- **Subcriteri 3a**: les persones: planificació i millora.
- **Subcriteri 3b**: desenvolupament de la capacitat, els coneixements i l'acompliment del personal.
- **Subcriteri 3c**: comunicació i facultament de les persones.
- **Subcriteri 3d**: atenció i reconeixement de les persones.

Criteri 4: recursos i associats (100 punts)

> "Analitza com l'organització gestiona els recursos interns de què disposa, per exemple, els financers, d'informació, de coneixements, tecnològics, de propietat intel·lectual, materials i recursos externs –incloent-hi les associacions amb proveïdors, distribuïdors, aliances i òrgans reguladors–, amb la finalitat de contribuir a una gestió eficaç i eficient."

Analitza la gestió que l'organització duu a terme dels recursos interns de què disposa amb la finalitat de contribuir a una gestió eficaç i eficient.

Els subcriteris que han de seguir les organitzacions són els següents:

- **Subcriteri 4a**: gestió dels recursos financers.
- **Subcriteri 4b**: gestió dels recursos d'informació i coneixements.
- **Subcriteri 4c**: gestió dels immobles, els equips, la tecnologia i els materials.
- **Subcriteri 4d**: gestió dels recursos externs, incloent-hi els associats.

Criteri 5: clients (120 punts)

> "Analitza com l'organització dissenya, desenvolupa, produeix i serveix productes i serveis, i com gestiona les relacions, amb la finalitat de satisfer plenament les necessitats i les expectatives dels clients actuals i futurs."

En aquest criteri s'avalua la manera com crea els productes l'organització i com es gestionen les relacions amb els clients.

Aquest criteri comprèn diversos conceptes que s'han d'analitzar i que es materialitzen en els subcriteris següents:

- **Subcriteri 5a**: s'identifiquen les necessitats i les expectatives dels clients pel que fa a projectes i serveis.
- **Subcriteri 5b**: es dissenyen i desenvolupen productes.
- **Subcriteri 5c**: es fabriquen, subministren i mantenen productes.
- **Subcriteri 5d**: es treballen i milloren les relacions amb els clients.

Criteri 6: resultats de clients (110 punts)

> "El que aconsegueix l'organització en relació amb els seus clients externs."

Amb aquest criteri s'avaluen els resultats que aconsegueix l'organització pel que fa als seus clients externs.

Per a avaluar aquest criteri, les empreses han d'utilitzar els subcriteris següents:

- **Subcriteri 6a**: mesures de la percepció.
- **Subcriteri 6b**: mesures de l'acompliment.

Criteri 7: resultats del desenvolupament de les persones (90 punts)

> "El que aconsegueix l'organització en relació amb el desenvolupament de les persones."

S'avalua el que aconsegueix l'organització en relació amb el desenvolupament de les persones.

Les empreses han d'utilitzar els subcriteris següents:

- **Subcriteri 7a**: mesures de la percepció.
- **Subcriteri 7b**: mesures de l'acompliment.

Criteri 8: resultats de societat (90 punts)

> "El que aconsegueix l'organització pel que fa a la satisfacció de les necessitats i les expectatives de la societat local, nacional i internacional (segons el que correspongui)."

S'examina el que aconsegueix l'organització pel que fa a la satisfacció de les necessitats i les expectatives de la societat local, nacional i internacional.

Per a l'avaluació d'aquest criteri, les empreses també han d'utilitzar els subcriteris següents:

- **Subcriteri 8a**: mesures de la percepció.
- **Subcriteri 8b**: mesures de l'acompliment.

Criteri 9: resultats globals (110 punts)

> "El que aconsegueix l'organització en relació amb l'acompliment que té projectat, i en la satisfacció de les necessitats i les expectatives de tots els que hi tenen un interès financer o del tipus que sigui."

S'avalua el que aconsegueix l'organització en relació amb l'acompliment que té projectat, i en la satisfacció de les necessitats i les expectatives de tots els públics d'interès.

Les empreses també han d'utilitzar els subcriteris següents:

- **Subcriteri 9a**: mesures de la percepció.
- **Subcriteri 9b**: mesures de l'acompliment.

5.3. Procés d'avaluació

Les empreses que volen presentar candidatura al Premi Iberoamericà de la Qualitat han d'aportar informació detallada sobre els criteris en què es basa el model. A continuació es descriuen les quatre fases que componen aquest procés d'avaluació.

- **Primera fase: avaluació de l'informe**. En aquesta primera fase, els avaluadors valoren l'informe que han presentat les organitzacions candidates i que s'anomena *informe de gestió*. En l'avaluació es tindran en compte els punts forts de l'organització i les àrees en què pot millorar utilitzant una escala de 0 a 1.000, d'acord amb el model Fundibeq. Les organitzacions que superin el llindar mínim establert per la fundació passaran a la fase següent. Les organitzacions que no superin aquesta primera fase rebran un informe de tornada amb les conclusions de l'avaluació.

- **Segona fase: visita d'avaluació**. Les organitzacions que hagin superat la primera fase rebran una visita a la mateixa organització amb la finalitat de contrastar la informació que s'aporta en l'informe de gestió. L'equip que realitzi la visita a l'organització estarà format pel coordinador internacional que ha dirigit l'avaluació en la primera fase i per un o dos avalua-

dors de l'equip. La visita tindrà una durada que pot anar d'un a dos dies i mig. Durant la visita, els avaluadors podran sol·licitar la documentació que acrediti la informació que es reflecteix en l'informe de gestió. Les conclusions que els avaluadors extreguin de la visita s'escriuran en un informe que s'enviarà a Fundibeq i que es lliurarà al jurat en la tercera fase.

- **Tercera fase: reunió del jurat internacional**. La informació que els avaluadors han anat recollint de l'organització (informe de gestió, llibres de puntuació i informes) es lliurarà als membres del jurat proposats per les organitzacions nacionals associades. El jurat decidirà, a partir d'aquesta informació, els guanyadors per categoria. El premi es podrà declarar desert i la decisió del jurat serà inapel·lable.

- **Quarta fase: lliurament del Premi Iberoamericà de la Qualitat**. La cerimònia de lliurament de premis tindrà lloc en el marc de la Cimera Iberoamericana de Caps d'Estat i de Govern.

5.4. Beneficis de l'aplicació

Les organitzacions guardonades amb el Premi Iberoamericà de la Qualitat (premi i accèssit) aconsegueixen un reconeixement internacional que poden utilitzar a escala mundial. Els beneficis més clars són els que enumera la mateixa Fundibeq:

- La publicació de les organitzacions guanyadores en mitjans de premsa reconeguts internacionalment a conseqüència de la gran repercussió d'aquest premi i de l'esdeveniment de lliurament de premis.

- L'oportunitat d'utilitzar, segons les normes específiques, els símbols del premi en totes les seves publicacions, comunicacions i suports, cosa que evidencia un reconeixement a la gestió en l'àmbit internacional.

- La divulgació de les millors pràctiques de l'organització guanyadora a tot Hispanoamèrica per mitjà de les activitats següents:
  - Participació en les convencions "Aprendre dels millors" que Fundibeq duu a terme en els diversos països hispanoamericans.

  - Difusió total o parcial de l'informe de gestió per mitjans convencionals o electrònics.

  - Publicació de les millors pràctiques de l'organització en mitjans de comunicació i en mitjans escrits de Fundibeq.

  - Difusió de notícies de l'organització guanyadora relacionades amb l'excel·lència.

  - Inclusió d'un enllaç directe a la pàgina web de l'organització en la pàgina web de Fundibeq.

- L'associació gratuïta d'un any a Fundibeq.

Les organitzacions participants en el Premi Iberoamericà de la Qualitat que no siguin guanyadores també poden obtenir uns beneficis substancials:

- Un document del treball en equip i l'augment de la participació efectiva de tots els membres de l'organització davant un desafiament comú, la consecució de l'excel·lència en la GQT, de manera que esdevindrà una eina molt important de formació i comunicació.

- L'avaluació que realitza l'equip d'experts internacions ofereix una visió externa valuosa de la gestió de l'organització, i permet observar els punts forts i les àrees de millora en relació amb els criteris i subcriteris del model iberoamericà d'excel·lència en la gestió.

- L'anàlisi de la gestió de l'organització culmina amb l'elaboració d'un informe de tornada.

- Es fomenta la cultura de qualitat en l'organització.

6. Altres models d'implantació de l'excel·lència en la gestió

Juntament amb els models subjacents als premis internacionals a la qualitat, s'han proposat altres marcs d'implantació de l'excel·lència en la gestió. En gairebé tots els casos, es tracta d'aportacions que no tenen el grau de sistematització dels models anteriors, que estableixen les pràctiques més importants per a una implantació reeixida de l'enfocament.

L'enfocament en aquests altres models és més aviat acadèmic, i se centra a produir escales útils per a mesurar la implantació de l'excel·lència, en què cadascuna de les pràctiques són dimensions del constructe. El procediment usual ha consistit a extreure els factors clau suggerits en la literatura, així com les pràctiques que s'indiquen en models com el Malcolm Baldrige, juntament amb estudis de casos, per posteriorment deduir (amb l'ajuda, per exemple, de mètodes estadístics com l'anàlisi de components principals) els factors cabdals per a la implantació, acabant amb la demostració de la fiabilitat i la validesa de les mesures.

Per tot això, opinem que no es tracta de marcs útils per a la pràctica directiva a l'hora d'introduir un sistema d'excel·lència en la gestió. Això no ha de representar cap obstacle per a ressaltar-ne l'interès, ja que permeten guiar l'atenció de la direcció cap a les pràctiques l'ús de les quals no pot menysprear si vol aconseguir que la introducció del seu sistema tingui bons resultats. De fet, si analitzem els casos que hem explicat, observarem que gairebé totes les pràctiques esmentades fan referència als mateixos principis ja establerts.

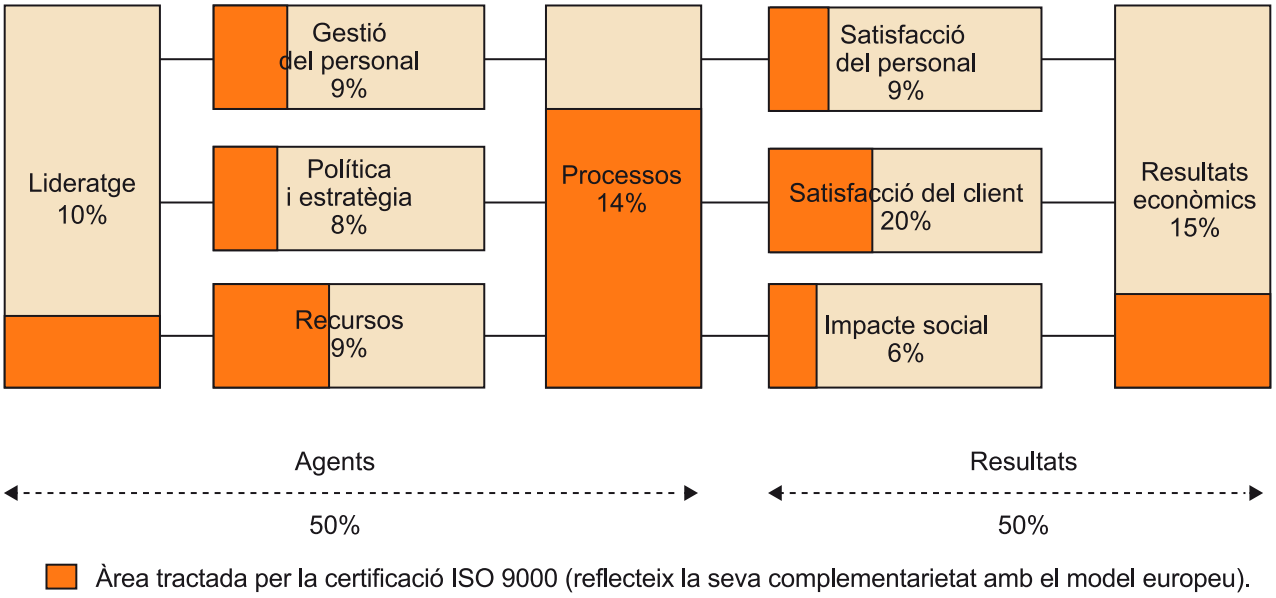
7. Comparació del model d'excel·lència de l'EFQM i les normes ISO 9000

Si estudiem el propòsit, el contingut i l'enfocament del model d'excel·lència de l'EFQM i de les normes ISO 9000 trobem punts en comú evidents, però també unes diferències clares.

El Premi Europeu a la Qualitat es va crear amb l'objectiu de reconèixer les organitzacions europees altament compromeses amb l'excel·lència, amb l'autoavaluació i amb la millora contínua. El model EFQM estableix que les organitzacions aconseguiran resultats superiors si impliquen les persones en la millora dels processos. Aquest model promou la consciència de la qualitat, reconeix els assoliments en qualitat de les organitzacions europees i proporciona una prestigiosa plataforma amb la qual es poden compartir estratègies reeixides. Els criteris del model europeu se centren en la consecució de l'excel·lència i emfatitzen el paper important de la innovació i de l'aprenentatge per a la millora contínua.

Les normes ISO 9000 proporcionen una sèrie d'estàndards que persegueixen la implantació d'un sistema de gestió de la qualitat (SGQ) en l'organització. El conjunt de normes ISO 9000 determinen si una organització compleix amb el seu propi SGQ. Aquestes normes marquen els objectius que les empreses, que duen a terme una planificació, control i revisió de la qualitat, han de complir. No obstant això, no estableixen com s'han d'assolir aquests objectius. Les empreses que compleixin amb els estàndards que es proposen en les normes ISO poden aconseguir una millora en el funcionament i en l'eficiència de l'organització i l'assegurament que els productes satisfan les necessitats i les expectatives dels clients. Els requisits de les normes ISO 9000 es basen en la gestió per processos i en la cerca de la millora contínua per mitjà del cicle PDCA (*plan-do-check-act*, 'planificació, execució, avaluació i actuació').

Figura 19. Comparació del model d'excel·lència de l'EFQM i el model ISO 9000:1994



La GQT va molt més enllà que el control de la qualitat total i l'assegurament de la qualitat. Per tant, no és estrany que els dos models fonamentals per a portar a la pràctica els diferents enfocaments tinguin un contingut diferent. El model d'excel·lència elaborat per l'EFQM no és cap alternativa a les normes ISO 9000, sinó que va més enllà. Les normes ISO 9000 i els sistemes de certificació són elements d'un sistema de qualitat més ampli. Aconseguir la certificació és únicament la base de l'excel·lència i pot constituir entre el 30% i el 35% d'aquesta. En la figura 19 es pot observar fins on arribaven les normes ISO 9000:1994 (zona ombrejada) i com el model europeu les supera. Si comparem el model europeu de l'EFQM amb la norma ISO 9001:2000, la distància s'escurça sensiblement, i més encara pel que fa a la norma ISO 9001:2008. Les diferències concretes que encara hi continua havent entre el model ISO, en les dues versions, i el model d'excel·lència de l'EFQM s'il·lustren en la taula següent.

Taula 5. Comparació entre les normes ISO 9000:1994, ISO 9000:2000 i el model d'excel·lència de l'EFQM

Característiques identificatives	Norma ISO 9000:1994	Norma ISO 9001:2000	Model europeu
Organització	ISO	ISO	EFQM
Propòsit	Base comuna per a assegurar pràctiques d'acord amb el sistema de qualitat establert	Guia i directrius per a l'avaluació interna del sistema de qualitat	Millora contínua en tots els aspectes de la gestió i la cultura organitzatives
Definició de *qualitat*	El conjunt de propietats i característiques d'un producte o servei que li confereix aptitud per a satisfer unes necessitats expressades o implícites		Qualitat definida pels clients, el personal i la societat en general

Font: V. Padrón (1996), "Análisis comparativo de los distintos enfoques en la gestión de la calidad". *Esic-Market* (548 pàg. 147-158).

Característiques identificatives	Norma ISO 9000:1994	Norma ISO 9001:2000	Model europeu
Contingut	Molt limitat, recull els elements bàsics d'un sistema de qualitat total	Recull amb més profunditat els bàsics d'un sistema de qualitat total	Hi afegeix elements que pertanyen més a la DG (per exemple, satisfacció del personal, resultats financers)
Èmfasi	La consistència dels processos i la documentació d'aquests	Les pràctiques directives eficaces	L'excel·lència empresarial (enfocament intern en el compromís directiu i en la formació, i enfocament extern en la satisfacció del client)
Contribució clau	Documentació del sistema de qualitat	Recull d'una manera estructurada els elements clau de la qualitat	Introdueix explícitament els resultats financers i no financers

Font: V. Padrón (1996), "Análisis comparativo de los distintos enfoques en la gestión de la calidad". *Esic-Market* (548 pàg. 147-158).

Totes dues eines són útils i es poden entendre com a elements complementaris. Les normes ISO són especialment útils en els passos inicials de l'organització cap a l'excel·lència. El model EFQM adquireix una especial rellevància per a les organitzacions madures en l'aplicació de l'excel·lència en la gestió.

Tanmateix, la transició d'un model a un altre no és en absolut senzilla, ja que els principis inspiradors de cadascun dels enfocaments dels quals sorgeixen aquests models són diferents. Els principis de tots dos models reconeixen la importància de l'orientació al client i dels líders de l'organització en el camí cap a l'excel·lència. Tant un model com l'altre emfatitzen també la importància de la millora contínua i apliquen el cicle PDCA com a camí cap a la millora constant. En canvi, mentre que les normes ISO se centren en els processos, el model EFQM té un caràcter molt més global i concedeix rellevància a principis com la innovació i l'orientació cap als grups d'interès, absents en la normativa ISO.

Quan prenem com a referència de model normalitzat la norma ISO 9004:2000, actualment ISO 9004:2009, fa l'efecte que els models d'assegurament es dirigeixen cap a una destinació comuna amb els models d'excel·lència en la gestió. Prova d'això és l'especial importància que s'atorga ara als recursos humans, a les relacions amb altres organitzacions i a l'aprenentatge. La norma ISO 9004:2009 és un document de directrius que no té com a finalitat l'ús per tercers per a certificar una organització, sinó servir de guia per a la direcció sobre el camí que cal seguir per a millorar l'acompliment i també com a base per a l'autoavaluació. El model d'autoavaluació que s'ofereix en els annexos del document ISO 9004:2000 s'inspira clarament en models d'excel·lència com el model EFQM o el model Malcolm Baldrige, encara que és més senzill i fàcil d'aplicar.

La voluntat de convergència des de l'Organització Internacional per a la Normalització es materialitza en els projectes que està emprenent en el Grup ISO 176-WG18/SC2/TG 1.13, l'objectiu del qual és desenvolupar un document ISO que faciliti a les organitzacions els criteris per a establir el seu propi camí cap a l'èxit, combinant i integrant sinèrgicament les normes ISO 9001/9004, els models d'excel·lència i altres eines i entorns de gestió, en un marc de gestió global, eficaç i coherent.

Cas Microdeco: *European Quality Award Prize Winner* a la responsabilitat social corporativa 2003

Al final dels anys vuitanta, els fabricants d'automòbils van endurir els requisits de qualitat que imposaven als proveïdors. Aquest canvi d'estratègia va portar els responsables de Microdeco, una petita companyia d'Ermua dedicada a la fabricació de peces per al sector de l'automoció i els electrodomèstics, a replantejar-se la manera d'operar.

"Els nostres clients incidien bastant que obtinguéssim certificats com una fórmula per a garantir la qualitat dels nostres serveis", recorda Juan María Uriarte, director adjunt a gerència per a la qualitat total de Microdeco. Aleshores, la companyia va engegar tots els mecanismes per a aconseguir l'ISO 9002 que concedeix AENOR, un objectiu que van assolir el 1993.

Al cap de deu anys, aquesta pime de noranta empleats i una facturació de deu milions d'euros ha rebut l'*European Quality Award Prize Winner* de l'EFQM en la categoria de pimes, el guardó europeu més important que es concedeix a les empreses que han aconseguit l'excel·lència en la gestió. Microdeco va rebre el premi per l'apartat de responsabilitat social corporativa. Un guardó que, a parer d'Uriarte, els ha estat concedit perquè "hem aconseguit una puntuació bastant equilibrada en totes les àrees d'aquest model. No destaquem especialment en orientació al client, lideratge, innovació ni en cap aspecte concret, sinó que hem anat millorant la nostra qualitat d'una manera uniforme en tots els aspectes".

No obstant això, Uriarte reconeix que cap on més han enfocat els esforços és cap als clients. "Òbviament, l'objectiu més important que tenim són els clients i totes les decisions de millora que prenem parteixen de les necessitats que tenen", assenyala. A Microdeco reconeixen que per poder oferir un millor producte als clients, abans han d'arreglar la casa per dins. Un pensament que els ha permès apropar-se cap a la qualitat en totes les àrees de la companyia d'una manera equilibrada.

Al llarg de l'última dècada, Microdeco ha seguit un ampli procés d'avaluació de tots els processos que desenvolupa, cosa que li ha permès detectar els punts forts i els punts febles de l'empresa. A partir d'aquesta anàlisi, la companyia ha engegat els mecanismes necessaris per a corregir els errors i aconseguir una millora de la productivitat i de la rendibilitat.

"Descobrim que hi havia moltes tasques que fèiem dues vegades i àrees on no érem efectius", explica Uriarte. La millora del magatzem va ser una de les seves primeres batalles. "Hi havia molt desaprofitament. Com que treballem amb diversos materials per fabricar peces diferents, perdíem molts recursos perquè no teníem un bon control dels sobrants". Detectar aquest error i dissenyar les millores necessàries els ha permès rebaixar un 50% l'estoc emmagatzemat en els darrers vuit anys, i reduir gairebé a la meitat el material de vendes.

L'eina de diagnòstic que va seguir Microdeco va ser el model EFQM de qualitat total, que es fonamenta en sis pilars: orientació a resultats, al client, lideratge i coherència, gestió per processos, millora contínua i innovació, i desenvolupament i implicació de la plantilla. "L'avantatge més important que té és que et fa reflexionar sobre com gestiones l'empresa i els recursos. Primerament avalues tots els processos a partir d'uns paràmetres que et donen i així determines les àrees susceptibles de millora", explica Uriarte.

En aquesta aventura, Microdeco va comptar amb l'ajuda d'Euslakit (Fundació Basca per a la Qualitat), "que ens va impartir cursos de formació sobre qualitat i ens va guiar en la implantació del model EFQM", recorda Uriarte. A parer seu, aquestes ajudes són

molt importants per a pimes com la seva, "perquè no tenim els recursos de les grans companyies per a rebre formació i assessorament".

Una de les característiques principals d'aquest model és que implica tota la plantilla. "Per bé que la direcció és qui determina els processos que s'han de canviar i els objectius que es persegueixen, totes les persones implicades en aquestes àrees han de conèixer aquestes millores i participar-hi, a més de rebre la formació necessària per a dur-les a terme". De fet, el desenvolupament i la implicació de la plantilla han estat especialment significatius a Microdeco, que assegura que ha aconseguit uns nivells importants de motivació. "Un dels avantatges principals d'aquest model és que requereix oferir formació a la plantilla perquè es pugui adaptar als canvis i dur a terme els objectius marcats. Això fa que els empleats se sentin més implicats amb la companyia i puguin aconseguir un grau de desenvolupament professional més important", destaca Uriarte. En el cas de Microdeco, a més, s'ha concedit als treballadors més autonomia de manera que se'ls fa responsables de les àrees corresponents. "Són ells els qui, en última instància, han d'aconseguir la millora concreta en l'àrea de treball pertinent. Aquesta autonomia comporta que se sentin més motivats".

Per a poder implantar el model EFQM de qualitat total, Microdeco ha estructurat la companyia a partir de grups de treball que ells anomenen "microcompanyies". "Es tracta de grups que comprenen entre quinze i vint persones al capdavant dels quals hi ha un responsable. La resta són operaris", explica Uriarte. Aquests grups simplifiquen tot el procés d'instal·lació de les millores i els objectius que s'han marcat des de la direcció. "Són els encarregats de determinar i aclarir aquests objectius per a l'àrea corresponent i explicar-los a la resta de la plantilla". El responsable de cada grup fa de correu de transmissió amb els directius. "Actualment tenim set microcompanyies i n'estem creant dues més", avança Uriarte.

Microdeco realitza auditories internes i, a més a més, compta amb tot un seguit d'indicadors que, periòdicament, li permeten mesurar l'efectivitat de les reformes que duu a terme. "Les incidències internes de qualitat –productes que no superen el mínim de qualitat exigit– han baixat del deu a l'u per cent, mentre que el nombre de devolucions per part dels clients està per sota del 0,5%, quan fa cinc anys se situava en l'1,5%", destaca Uriarte.

Font: Aquest cas ha estat elaborat a partir del material reproduït en l'article sobre Microdeco publicat a *Expansión* (2003, 3 de desembre), pàg. VII.

Activitat 4

a) Microdeco és una pime. Penseu que el model EFQM és adequat per a implantar l'excel·lència en la gestió en organitzacions d'aquesta grandària?

b) Destaqueu els criteris i els conceptes fonamentals del model d'excel·lència de l'EFQM en què Microdeco pot destacar.

c) Estudieu les innovacions organitzatives que ha posat en pràctica aquesta companyia i investigueu la relació que tenen amb la GQT i l'element del model de l'EFQM que n'avala la introducció.

d) Tenint en compte el negoci i les pressions dels compradors, no creieu que la simple certificació ISO hauria estat suficient per a assegurar la qualitat, reduir el malbaratament i motivar els treballadors?

Bibliografia

Baldrige National Quality Program (2005). *Getting started with the Baldrige criteria for performance excellence. A guide to self-assessment and action.* Milwaukee: American Society for Quality.

Baldrige National Quality Program (2006). *2006 Criteria for performance excellence.* Milwaukee: American Society for Quality.

Camisón, C.; Cruz, S.; González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas* (capítols 5 i 11). Madrid: Pearson / Prentice Hall.

Corma, F. (2005). *Aplicaciones prácticas del modelo EFQM de excelencia en pymes*. Madrid: Díaz de Santos.

EFQM (1999). *EFQM Model for Business Excellence: Company Guidelines*. Brussel·les: European Foundation for Quality Management.

EFQM (2003a). *Introducción a la excelencia*. Brussel·les: European Foundation for Quality Management.

EFQM (2003b). *Conceptos fundamentales de la excelencia*. Brussel·les: European Foundation for Quality Management.

EFQM (2003c). *EFQM excellence model*. Brussel·les: European Foundation for Quality Management.

Ferrando, M.; Granero, J. (2005). *Calidad total: modelo EFQM de excelencia*. Madrid: Fundación Confemetal.

FUNDIBEQ (2006). *Bases del Premio Iberoamericano de la Calidad 2006*. Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad.

Hardjono, T.W.; ten Have, S.; ten Have, W. D. (1995). *The European way to excellence. How 35 European manufacturing, public and service organizations make use of quality management.* Luxemburg: European Quality Publications, EFQM i Comissió Europea.

JUSE (2006). *The Deming Prize guide 2006 for overseas*. The Deming Prize Committee, JUSE, Tòquio.

Membrado, J. (1999). *La gestión empresarial a través del modelo europeo de excelencia de la EFQM*. Madrid: Díaz de Santos.

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2001). *Modelo Europeo de Excelencia*. Madrid.

Moreno, J. L. (2007). *Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia en entidades de acción social*. Barcelona: Fundación Luis Vives.

Padrón, V. (1996). "Análisis comparativo de los distintos enfoques en la gestión de la calidad". *Esic-Market* (548, pàg. 147-158).